

أثر الذكاء الاستراتيجي للقادة في تحقيق الريادة بالقطاع الحكومي  
(دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة/ دولة الإمارات)

**The Impact of Leaders' Strategic Intelligence on Achieving Entrepreneurship in the  
Government Sector (An Applied Study on Government Departments in the Emirate of  
Fujairah / United Arab Emirates)**

إعداد:

الباحث/ رضا عبد الفتاح عرفات النمراوي

باحث دكتوراه الفلسفة في الإدارة، الجامعة الوطنية الماليزية UKM، رئيس قسم التميز ببلدية دبا الفجيرة، الإمارات العربية المتحدة

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0295-7074>

Email: [P154214@siswa.ukm.edu.my](mailto:P154214@siswa.ukm.edu.my) / [Nmrawy879@hotmail.com](mailto:Nmrawy879@hotmail.com)

الأستاذ الدكتور/ محمد إظهار عارف بن محمد قاسم

عميد كلية الدراسات الإسلامية، الجامعة الوطنية الماليزية UKM، ولاية سيلانجور، ماليزيا

Email: [izhar@ukm.edu.my](mailto:izhar@ukm.edu.my)

**المخلص:**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الذكاء الاستراتيجي للقادة والريادة في القطاعات الحكومية من وجهة نظر العاملين في بلدية دبا الفجيرة بدولة الإمارات، وتحليل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للقادة وتحقيق الريادة بالقطاعات الحكومية، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي ونوعه (وصفي تحليلي) وذلك من خلال قياس مستويات المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة، واختبار صحة فرضيتها من خلال دراسة ميدانية استخدمت التحليل الاستدلالي تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (34) موظفاً وموظفة من العاملين في بلدية دبا الفجيرة بدولة الإمارات عن طريق استبانة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين الذكاء الاستراتيجي للقادة ومستوى الريادة في القطاع الحكومي من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن قيمة معامل الارتباط بينها موجبة، وذات علاقة قوية وطردية، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة زاد مستوى تحقيق الريادة في القطاعات الحكومية، كما أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي للقادة) في المتغير التابع (الريادة في القطاع الحكومي) من وجهة نظر عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بأن تسعى الدوائر الحكومية في إمارة الفجيرة إلى تعزيز خصائص وأبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى القادة، لما له من أثر قوي في تحقيق الريادة في العمل الحكومي، والذي من خلاله يمكن إحداث التفرد في الأداء وتقديم الخدمات الحكومية التي تحقق تطلعات المتعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، الريادة، القطاع الحكومي، الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة.

**The Impact of Leaders' Strategic Intelligence on Achieving Entrepreneurship in the Government Sector (An Applied Study on Government Departments in the Emirate of Fujairah / United Arab Emirates)**

**By: Reda Abdelfattah Arafat Alnemrawi**

PhD candidate in Management, National University of Malaysia; Head of Excellence Department,  
Dibba Al Fujairah Municipality, United Arab Emirates

**Prof. Mohd Izhar Ariff Bin Mohd Kashim**

Dean of the Faculty of Islamic Studies, National University of Malaysia (UKM), Selangor, Malaysia

**Abstract:**

The study aimed to identify the level of strategic intelligence among leaders and the degree of entrepreneurship in the government sector from the perspective of employees at Dibba Al-Fujairah Municipality in the United Arab Emirates, and to analyze the relationship between leaders' strategic intelligence and the achievement of entrepreneurship in government sectors. The study adopted a quantitative approach of the descriptive-analytical type by measuring the levels of variables related to the study topic and testing its hypotheses through a field study that employed inferential analysis. The study was applied to a simple random sample consisting of (34) male and female employees working at Dibba Al-Fujairah Municipality in the United Arab Emirates, using a questionnaire. The results showed a statistically significant correlation at the significance level ( $\alpha = 0.01$ ) between leaders' strategic intelligence and the level of entrepreneurship in the government sector from the perspective of the study sample. The value of the correlation coefficient was positive and indicated a strong direct relationship, meaning that as the level of strategic intelligence among leaders increases, the level of achieving entrepreneurship in government sectors also increases. The results also revealed a statistically significant effect at the significance level ( $\alpha = 0.01$ ) of the independent variable (leaders' strategic intelligence) on the dependent variable (entrepreneurship in the government sector) from the perspective of the study sample. The study recommended that government departments in the Emirate of Fujairah seek to enhance the characteristics and dimensions of strategic intelligence among leaders, given its strong impact on achieving entrepreneurship in government work, through which excellence in performance can be achieved and government services can be delivered in a manner that meets stakeholders' expectations.

**Keywords:** strategic intelligence, entrepreneurship, government sector, government departments in the Emirate of Fujairah.

## 1. المقدمة:

أسهم التطور الحاصل في ميدان الإستراتيجية بوجه عام، والإدارة الإستراتيجية بوجه خاص، وذلك في بداية الثمانينيات من القرن العشرين في انبثاق فكرة "الذكاء الاستراتيجي"، وقد تنامي اهتمام إدارة شركات الأعمال العالمية والدولية المتميزة والمتفوقة منها بتشكيل ما يسمى فرق "الذكاء الاستراتيجي"، بل اتجهت في مستقبل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إلى الترويج لـ"مجتمع الذكاء الاستراتيجي" بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية وتكنولوجية تسهم في خدمة أصحاب المصالح (العملاء، والمنافسين، والمساهمين) كما أنها تستجيب لحاجات وطلبات المجتمع الدولي والمحلي معاً، وفي خضم هذا التطور الهائل المتنامي من الأفكار نجد من الضروري، توظيف هذا النوع من الذكاء في حقل إدارة الأعمال (حمود، 2021).

يعد الذكاء الإستراتيجي من أحدث مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، وذلك لما يمثله من منظومة تساهم في رصد وتحليل العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، والعمل على اقتناص الفرص ومعالجة نقاط الضعف، ووضع خطط إستراتيجية لمواجهة التحديات والتهديدات التي تواجه المنظمة، إذ تؤكد البحوث والدراسات الإدارية الحديثة ضرورة إدراك نمط الذكاء الاستراتيجي من قبل قادة المنظمات، لأجل تكييفه والعمل على تحقيق المواءمة بين هذا النمط وغيره من أنماط الذكاء الأخرى، كالذكاء الشعوري والعاطفي والوجداني وغيرها، ولكونه يوفر للقادة متخذني وصانعي القرارات إمكانية الكشف عن مداخل استشرافية للتعامل مع الأزمات والمشكلات والاستعداد الفعال لمواجهةها (العيداني، 2020).

ونظراً للمتغيرات الإدارية المعاصرة في القطاعات الحكومية، فقد تطورت رسالة تلك القطاعات بسبب التغيرات الحديثة في ضرورة تقديم خدمات متميزة تلبي احتياجات وتوقعات المتعاملين، وأصبح لزاماً على المؤسسات الحكومية أن تضع منهجية واضحة ومتكاملة تعمل على تحقيق نتائج طموحة ذات أثر ملموس وحلول مبتكرة تسهم بشكل مباشر في تحقيق الريادة في الأداء الحكومي.

وفي إطار رؤية إمارة الفجيرة 2028 بوضع إستراتيجية تطوير الإمارة، والنهوض بالخدمات التي المقدمة للمواطنين والمقيمين من جانب جميع الدوائر الحكومية في الإمارة، لمواكبة النهضة الشاملة التي تعيشها دولة الإمارات في مختلف الأصعدة، حيث تركز رؤية الفجيرة على تقديم جودة حياة عالية لمجتمع متلاحم قائم على اقتصاد مستدام وسياحة جاذبة، وصولاً إلى أعلى المستويات العالمية في تقديم الخدمات الحكومية، وتقوم هذه الرؤية على خمسة محاور، من بينها محور (الريادة في العمل الحكومي) الذي يركز على التميز والريادة المؤسسية في كافة الخدمات عبر حوكمة فعالة في إطار أفضل الممارسات العالمية في العمل الحكومي تقودها عناصر بشرية متميزة (موقع حكومة الفجيرة، 2025).

وتأسيساً على ما تقدم، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة بالقطاع الحكومي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

ظهرت التحديات المستقبلية التي تواجه قطاعات الأعمال الحكومية نتيجة طبيعية لما أفرزته التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المتطورة من متغيرات أسهمت في تطوير منظومة العمل الحكومي والبناء على التجارب الناجحة، من خلال التعرف على أفضل الممارسات الحكومية في مجال إدارة الأداء وتعزيز نتائج، وتبادل الخبرات بين مختلف الجهات لتحقيق الريادة في إدارة الأداء الحكومي.

وقد شهدت بيئة العمل الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة تغيرات متسارعة خلال الفترة الأخيرة، نتيجة التوجهات الحكومية لتحقيق ميزة تنافسية وريادة مؤسسية، والتي تتطلب ضرورة توافر آليات وإجراءات استشرافية، ولعل امتلاك القادة في القطاعات الحكومية لنمط الذكاء الاستراتيجي يوفر لهم رؤية استشرافية للسياسات المستقبلية لكيفية التعامل مع كافة التحديات المحتملة،

وفي ضوء ذلك فإن القائد ذا الذكاء الاستراتيجي إذا لم يواكب تلك المتغيرات وتحديد المشكلات واستيعابها، فإنه سيفقد القدرة على تحقيق نتائج طموحة ذات أثر ملموس وحلول مبتكرة، والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق الريادة.

وفي ضوء إطلاع الباحث على مؤشرات المقارنات المعيارية لحكومة الفجيرة (المحلية والخارجية) خلال الفترة (2022-2023-2024) اتضح وجود فجوة بين المستوى الريادي في الوضع الحالي في الأداء الحكومي والمستوى المستهدف مستقبلاً، كما أكدت الدراسات السابقة على أن الذكاء الاستراتيجي يساهم في توفير مداخل استشرافية للتعامل مع المشكلات في ظروف عدم التأكد البيئي، حيث توصلت دراسة (Sadalia 2021) إلى وجود أثر للريادة كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتطوير التنظيمي، وتوصلت دراسة (Al-Ali 2023) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الذكاء الاستراتيجي لدى القادة واستغلال الفرص المتاحة وتقليل مخاطر التحديات المحتملة.

وعليه فقد تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي: ما أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة بالقطاع الحكومي من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

## 2.1. أسئلة الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة، تتمثل التساؤلات في الآتي:

1. ما مستوى الذكاء الاستراتيجي للقادة في القطاعات الحكومية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟
2. ما مستوى الريادة في القطاعات الحكومية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟
3. هل يساهم الذكاء الاستراتيجي للقادة في تحقيق الريادة بالقطاعات الحكومية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

## 3.1. أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:** تتمثل في أهمية موضوع الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحقيق الريادة بالقطاعات الحكومية، نظراً لكونه وسيلة لتحليل الأهداف المستقبلية، واستغلال الفرص الإستراتيجية، وما يتلزم معها من مخاطر في بيئة العمل الحكومي، وذلك من خلال استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالريادة، وإبراز دور القائد الذكي استراتيجياً في المؤسسات الحكومية من خلال ممارساته القيادية، كما تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية في إضافة إطار مفاهيمي حول الذكاء الاستراتيجي والريادة الحكومية.

- **الأهمية العملية:** تساهم هذه الدراسة في تحقيق رؤية الفجيرة 2028 الممثلة في (الارتقاء بجودة حياة مجتمع الإمارة من خلال تعزيز السياحة واستدامة الاقتصاد وبنية تحتية متميزة وتقديم خدمات ريادية مبتكرة) وتوجيه أنظار القادة والمسؤولين في الدوائر والمؤسسات الحكومية المحلية في إمارة الفجيرة بأهمية نمط الذكاء الاستراتيجي كوسيلة داعمة لتحقيق الريادة من خلال الإبداع والابتكار، والمخاطرة المحسوبة والرؤية الاستشرافية القادرة على قراءة البيئة الداخلية والخارجية والتعامل مع ظروف عدم التأكد من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الحكومية، وبأمل الباحث أن تسهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة في إضافة مادة علمية جديدة للمكتبة الإدارية في دولة الإمارات، وللباحثين والمهتمين في هذا المجال، وكذلك إثراء معلومات القادة بأهمية الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحقيق الريادة بالعمل الحكومي.

#### 4.1. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن مستوى الذكاء الاستراتيجي للقادة في القطاعات الحكومية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة.
2. قياس مستوى الريادة في القطاعات الحكومية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة.
3. تحليل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للقادة وتحقيق الريادة بالقطاعات الحكومية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

#### 5.1. فرضية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار مدى صحة الفرضية الآتية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء الاستراتيجي للقادة والريادة في القطاعات الحكومية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة بدولة الإمارات.

#### 6.1. مصطلحات الدراسة:

- **الذكاء الاستراتيجي:** يعرفه محفوظ (2021) بأنه عملية ابتكار خرائط طريق توجه صناع القرارات على اتخاذ قرارات صائبة بصورة أكثر وعياً، وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، وبالقدر المناسب وبالجودة والدقة اللازمة التي تسمح باتخاذ قرارات رشيدة. ويعرفه زايدي (2019) بأنه وسيلة فاعلة لتوفير البيانات والمعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة لصناع القرار في الوقت المناسب، لدعم التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
- **الريادة في العمل الحكومي:** تشير الريادة إلى مجموعة من الخصائص والسلوكيات المتعلقة باختيار الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل مخاطرها وإدارتها من منظور استراتيجي، وإيجاد الفرص وتعظيمها وامتلاك المبادرة لتبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع والابتكار، وامتلاك روح المخاطر المحسوبة والرؤية المستقبلية الواضحة والقدرة على التعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة قيمة جديدة في سبيل الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الأغا، 2021).

#### 2. الدراسات السابقة:

**دراسة (2023) Al-Ali بعنوان (مدى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى القادة الإداريين في الجامعة التقنية الشمالية NTU في العراق):** هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الذكاء الاستراتيجي في الأبعاد التي تعبر عنه (التبصر، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، تحفيز الموظفين) في القيادات الإدارية بالجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها من خلال البرامج الإحصائية المناسبة، والتي تم تطبيقها على (111) من القادة الإداريين في الجامعة، وفي ضوء النتائج الإحصائية تم التوصل إلى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي بمستويات مرتفعة لدى القيادات الإدارية، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الذكاء الاستراتيجي لدى القادة بأبعاده (التبصر، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، تحفيز الموظفين) واستغلال الفرص المتاحة وكذلك تقليل مخاطر التهديدات المحتملة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز امتلاك هذه الأبعاد والعمل على تبنيها من قبل القادة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع الأخذ بعين الاعتبار توفير نظام فعال للحوافز وتوفير بيئة عمل صحية تساهم في تحقيق أفضل النتائج في الأداء.

**دراسة (2022) Alomari بعنوان (أثر الذكاء المتعدد للعقل الإداري في رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية في الأردن):** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء المتعدد للعقل الإداري بأبعاده (التجارية، السياسية، الروحية والعاطفية) في رأس المال الفكري بأبعاده (الإنسان، والتشغيل، والابتكار، والعميل) من خلال دراسة تطبيقية على شركات الصناعة الدوائية في الأردن، وأظهرت النتائج وجود مستويات عالية من الذكاء المتعدد للعقل الإداري مرتبة بالتسلسل (أعمال، عاطفية، روحية) وهناك أيضاً مستويات عالية من رأس المال الفكري من نوعي (العميل، العمليات) ومستويات معتدلة من رأس المال الفكري من النوعين الآخرين (الابتكار، البشري)، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير للذكاء المتعدد للعقل الإداري في رأس المال الفكري، وأوصت الدراسة بتعزيز الاستفادة من الذكاء المتعدد للعقل الإداري ورأس المال الفكري بنوعين (العميل والتشغيل).

**دراسة القحطاني (2022) بعنوان (الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية):** هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهمية الريادة الإستراتيجية في تطوير المنظمات الحكومية، وبيان كيف يمكن للريادة الإستراتيجية أن تنتقل المنظمة لمصاف المنظمات المنافسة عالمياً بالتطبيق على جامعة الملك سعود، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل أدبيات الموضوع والدراسات العلمية ذات العلاقة في ضوء أفضل التجارب العالمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن النهج الريادي يساعد المنظمات على تعزيز قدرتها التنافسية، وأن نجاح الريادة الإستراتيجية يتوقف على ضرورة تناولها من وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية، وأن تكون جزءاً من الخطط الإستراتيجية العامة للمنظمة، وأوصت الدراسة بأن تكون الجامعة مستعدة على أن تمزج بين النظرة العالمية للتطور في التعليم وما تطمح إليه وتجعل ذلك جزءاً مهماً من خططها الإستراتيجية.

**دراسة Sadalia(2021) بعنوان (أثر الذكاء الاستراتيجي على ريادة الأعمال والتطوير التنظيمي):** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وسلوك ريادة الأعمال والتطوير التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في سومطرة أوتارا باندونيسيا، بالإضافة إلى وظيفة الذكاء المالي كعامل وسيط، وتم تطبيق الدراسة على (400) من رواد الأعمال في (21) شركة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي مثل التبصر والرؤية المستقبلية والتفكير المنظم والتحفيز لها علاقة إيجابية بسلوك ريادة الأعمال، ويمكن للذكاء الاستراتيجي الذي يتمتع بالبصيرة والتفكير المنظم أن يطور أعماله بشكل جيد حيث أن الذكاء الاستراتيجي هو عملية منهجية ومستمرة لتشكيل قيم وسلوكيات استراتيجية يحتاجها قادة الشركات في صنع القرار على المدى الطويل، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للريادة كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، البصيرة) والتطوير التنظيمي، وعليه أوصت الدراسة بتحفيز العاملين في الشركات على الإبداع والتطوير في ظل ثقافة تنظيمية داعمة وصولاً إلى السلوك الريادي الصحيح الذي يمكن أن يطور أعمال الشركات من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

**دراسة (2021) Arnold بعنوان (تطبيق مهارات الذكاء في القيادة واتخاذ القرارات):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مهارات الذكاء لدى القادة في اتخاذ القرار بالمنظمات غير الربحية، حيث قد تستفيد المنظمات غير الهادفة للربح والقادة من الأنماط السلوكية لدى القادة في تطوير المهارات الإستراتيجية لديهم مما يسهم في فاعلية اتخاذ القرارات، والقدرة على تقييم تأثير ونتائج القرارات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تساهم الكفاءات السلوكية المرتبطة بتطوير مهارات القادة في اتخاذ القرارات بالمنظمات غير الربحية، كما أنها تساعد صناع القرار من التنبؤ، وبالتالي زيادة احتمال نتيجة قرارات أكثر إيجابية.

**دراسة أبو الغنم (2020) بعنوان (أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات):** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى تصورات العاملين في الشركة للذكاء الاستراتيجي ولفاعلية صنع القرارات جاءت بمستوى مرتفع، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية) في فاعلية صنع القرارات بأبعاده (فاعلية تحديد المشكلة، فاعلية تطوير البدائل، فاعلية اختيار البديل المناسب، وفاعلية التنفيذ والمتابعة).

**دراسة عمران (2020) بعنوان (أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي):** هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى الأهمية التي توليها الشركات لموضوع الذكاء الاستراتيجي من حيث أبعاده: (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية، الإستراتيجية، الشراكة، الدافعية) وعلاقة ذلك بالقدرة الإبداعية لدى المديرين، لما له من أثر في إمكانية تحقيق المنافسة في الأداء الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى أن للذكاء الاستراتيجي بجميع مكوناته أثراً في تحقيق القدرة الإبداعية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقدرة الإبداعية وإعطائها بعداً استراتيجياً للتحفيز على توليد الأفكار، وتقليل القيود من أجل تعزيز القدرات الإبداعية، وضرورة الانفتاح على الخبرات الجديدة والطاقت الفعالة للإسهام في التخطيط الاستراتيجي.

### الفجوة البحثية:

تناولت الدراسات السابقة موضوع الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بتحقيق التميز التنافسي المستدام، وكذلك علاقته بالقدرة الإبداعية لدى القادة والمديرين، وأثره على فاعلية صنع القرارات، وبيان دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة في الأداء المؤسسي، ورصد ومتابعة دور قادة المؤسسات في تحليل المتغيرات البيئية لمساعدتهم على توطيد أفضل الممارسات مما يساهم في تحقيق نتائج أداء عالية، وأوصت الدراسات السابقة بضرورة تفعيل نمط الذكاء الاستراتيجي لدى القادة لمساعدتهم على تبني أفضل الممارسات للوصول إلى الأداء المتميز مقارنة بمنافسيهم في المنظمات ذات العلاقة.

وتتميز الدراسة الحالية في أنها تطبق في المجتمع الإماراتي، لاسيما في القطاعات الحكومية من خلال دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتسعى الدراسة إلى تقديم مقترحات مبتكرة وتوصيات قابلة للتطبيق لتطوير مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة في القطاعات الحكومية، كما تتميز الدراسة الحالية بأنها بالإضافة إلى ما تناولته الدراسات السابقة، فإنها تركز على توضيح دور القائد الاستراتيجي في الدوائر والمؤسسات الحكومية، والتعرف على دور الفكر الريادي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المستقبلية، وبيان العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والريادة في العمل الحكومي من خلال الممارسات والآليات التي يتبعها القائد الاستراتيجي.

### 3. الإطار النظري للدراسة:

يعد الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي، الذي يتفاعل مع مكوناته (كالإدراك، والتفكير والتعلم الاستراتيجي) وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة، وأحد مصادر القوة الإستراتيجية (أبو الغنم، 2020)، كما يعد الذكاء الاستراتيجي وسيلة لتحليل الأهداف المستقبلية، وتشخيص الفرص الإستراتيجية، وما يتلزم معها من مخاطر وتهديدات في بيئة الأعمال (صويص، 2021). ولذلك تحتاج المنظمات الحكومية في عالمنا المعاصر الذي يتسم بسرعة التغيير والديناميكية، إلى صنع الأحداث بطريقة أكثر ذكاءً وإبداعية، ويعد الذكاء الاستراتيجي هو النمط الأكثر مناسبة لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجه تلك المنظمات، كونه عبارة عن تفكير شمولي لمستقبل المنظمة ومواجهة مشكلاتها، ويساعدها على التكيف مع بيئتها، وبما يحقق لها الريادة (العزاوي، 2019). وللوقوف على ماهية الذكاء الاستراتيجي والريادة، سيتم تناول الإطار النظري على النحو الآتي:

#### أولاً- مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

إن الذكاء باللغة الإنسانية هو القدرة على حل المشكلات التي نواجهها بطريقة أسرع أو أكفاء، والذكاء ربما هو القدرة الوحيدة التي يتفق الكثير من علماء النفس والأحياء على أنه يرتبط بالوراثة وفيما بعد بالبيئة المحيطة الحاضرة والمحفزة (العيداني، 2020)، أي أن الذكاء موروث ومكتسب.

لقد تعددت تعريفات الذكاء الاستراتيجي من جانب الباحثين والأكاديميين، حيث يرى محفوظ (2021) أن الذكاء الاستراتيجي هو "عملية ابتكار خرائط طريق توجه صناعات القرارات على اتخاذ قرارات صائبة بصورة أكثر وعياً، وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، وبالقدر المناسب وبالجودة والدقة اللازمة التي تسمح باتخاذ قرارات صائبة".



يتضح من التعريف السابق أن القائد الذكي استراتيجياً هو الذي يضع خريطة الطريق لصناعة القرارات في المنظمة، فكثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير ويقبلون مسؤولية الاختبارات الصعبة، ويكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية، ذلك لأن القرار هو القلب النابض للمنظمة، حيث يترجم المدخلات والظروف إلى مخرجات معينة، والقائد الذكي استراتيجياً يكون لديه مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختبار الحلول المناسبة في الوقت المناسب.

ويرى Arnold (2021) أن الذكاء الاستراتيجي هو "أداة فاعلة لتوفير البيانات والمعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة لصناع القرار في الوقت المناسب، وبالقدر المناسب، لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الرشيدة".

يتضح من التعريف السابق أنه ركز على أهمية المعلومات في الذكاء الاستراتيجي من منطلق أن مراحل اتخاذ القرار في مختلف المستويات تتطلب الحصول على المعلومة الدقيقة في التوقيت والمكان المناسبين وهو ما جعل النظرة للذكاء الاستراتيجي مبنية على فكرة أنه أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرارات بالمعرفة التي تدعمهم وتمكنهم من الإصغاء إلى البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع المتغيرات البيئية.

ويرى Barnea (2020) أن الكثير من المنظمات تفشل في الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بها، ويرجع ذلك إلى الخلل في الإجراءات التي تتخذ من قبل المنظمة لتقييم المرشحين لتلك المراكز، وعليه فيجب أن تتم عملية اختيار القادة بعناية ودقة بالغة، آخذين بعين الاعتبار الصفات القيادية والمهارات والقدرات الفنية التي يتمتع بها المرشحون، لأن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبار الخاصة، بل هي قدرات خاصة وموهبة يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب قوة التفكير الاستراتيجي وسعة الأفق ورحابة الصدر، وأن تكون لديه مهارات رائعة، تجعله يسيطر على زمام الأمور في المنظمة بثقة واقتدار، ويشير Sadalia (2021) إلى الذكاء الاستراتيجي بأنه "أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي، وهو أحد أهم أنواع الموارد غير الملموسة، وأحد مصادر القوة الإستراتيجية في المنظمات".

بناء على ما تم عرضه من تعريفات، يرى الباحث أن الذكاء الاستراتيجي يمثل دعامة أساسية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات والقطاعات الحكومية، لاسيما في دراسة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة الحكومية، وتحليلها اعتماداً على البيانات والمعلومات الدقيقة والأنية، مما يسمح لصناع القرار وواضعي السياسات الحكومية باتخاذ إجراءات فاعلة بناءً على ما يمتلكه القائد الذكي استراتيجياً من مهارات وقدرات على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول الصائبة بصورة أكثر وعياً ورشادة.

ويؤكد العيداني (2020) على ضرورة استثمار الذكاء الاستراتيجي لدى القادة في جميع المنظمات بكافة أنواعها وأحجامها، لغرض اكتشاف المشكلات الإستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الإستراتيجية بقصد تنفيذها وبلوغ النتائج الإستراتيجية المتوقعة، والتي منها ما يأتي:

1. القيام بعمليات جمع المعلومات وتحليلها فيما يتعلق بالأحداث المحيطة بالمنظمة.
2. رصد ومراقبة الأخطاء الإستراتيجية وطبيعة القوى المحركة لاتجاهات النشاطات المختلفة.
3. قوة التحالفات والشركات الإستراتيجية بأنواعها المختلفة.
4. قواعد المقارنة المرجعية الإستراتيجية وبرمجيات التحسين المستمر.
5. بناء منظومات معرفية تستثمر موارد المعرفة كالخبرة، والحدس والتنبؤ، ونتاج التعلم والإبداع، واختزانها وتوسيع مجالات استخدامها.
6. المرونة والتكيف الاستراتيجي مع بيئة المنافسة الإستراتيجية.



يتضح للباحث مما سبق أن الذكاء الاستراتيجي عبارة عن منظومة ذكية تسهم في تحسين أداء نظم المعلومات الإستراتيجية، وجعلها ترتقي بالأدوار والمهام الإستراتيجية المصممة لها.

### ثانياً- أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

يتكون الذكاء الإستراتيجي من عدة أبعاد أو عناصر أساسية، تمثل في حد ذاتها صيرورة العملية الديناميكية في كافة التنظيمات، كونه نظاماً يتكون من عدة عناصر تساعد القائد على التكيف مع المتغيرات البيئية وفهم وتشكيل مستقبل المنظمة (قرمش، 2020). وتحدد أبرز أبعاد الذكاء الإستراتيجي في الآتي:

#### 1- الاستشراف المستقبلي:

يعرف الاستشراف بأنه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر، ويعد عنصراً بارزاً للقادة في المنظمات الذكية استراتيجياً من خلال مساعدتهم في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة، وتنسيق قدراتهم العقلية، وتوفير المعلومات الإستراتيجية لهم، وتمكينهم من دراسة الماضي وفهم الحاضر (حمود، 2021). ويقوم الاستشراف بدور مهم في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية، فهو يساعد القادة متخذي القرار على التنبؤ بالفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة، وهو ما يقود القائد إلى استشراف المستقبل واتخاذ القرارات المناسبة، فعندما يكون متخذ القرار مدركاً بالبيئة الداخلية والخارجية، فهذا يعد أمراً مهماً في صناعة القرارات، فهو يوفر له الحكمة والبصيرة على تحليل واستكشاف المستقبل، حيث إن الاستشراف يتمثل في دراسة الماضي وفهم الحاضر، وذلك بالطبع يؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات وصياغة السياسات المستقبلية (الشحي، 2020).

#### 2- تفكير النظم:

يتمثل تفكير النظم أو ما يعرف بالتفكير النظمي Systematic Thinking في القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها، وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتكوين نظام أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها (عمران، 2020). ويرى قرمش (2020) أن هناك عدة فوائد لتفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيئ أطراً للتفكير الاستراتيجي، وأسلوباً لمواجهة تعقيدات البيئة الداخلية والخارجية، ولكونه طريقة لتعلم أشياء وطرق جديدة بسهولة ويسهم في اكتساب المعرفة، ويعطي رؤية واضحة لوضع المنظمة الحالي، كما يوفر طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الإستراتيجية، كما يوفر الفرصة لمشاركة (الأفراد وفرق العمل).

وتتضح أهمية تفكير النظم كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي من خلال الآتي: (محفوظ، 2021)

1. القادة الذين يتسمون بهذا النمط من التفكير يمتلكون عقلاً تحليلياً، مع التعلم والخبرة المتركمة سينجحون في إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتهم بالكل، وحينما سيشرحون السبب الحقيقي لأية مشكلة إذا ما تعددت أسبابها.
2. الارتكاز على مفهوم النظام يجعله قابلاً للتأثر بعوامل البيئتين الداخلية والخارجية، وبما يوجب تحليل الفاعل بين عناصره في إطارها لغرض الارتقاء بفاعليته.

وعليه، يرى الباحث أن لتفكير النظم أهمية كبيرة في فهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل نظام أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها، فعندما يتمتع القائد الذكي استراتيجياً بعنصر تفكير النظم يجعله يملك منهجاً تحليلياً، ويصبح لديه القدرة على ربط أجزاء النظام مع بعضها وقادراً على تشخيص السبب الحقيقي للمشكلات الإدارية، وبالتالي اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### 3- الرؤية المستقبلية:

تبرز أهمية الرؤية المستقبلية كونها أحد عناصر الذكاء الاستراتيجي، لأنها تتعلق بالقدرة على الاستعانة بالاستشراف المستقبلي وتفكير النظم في تصميم نموذج يتطلب الوصول إليها، وهي لا تعني تبني موجه ما نحو صناعة المستقبل، بقدر ما تهتم بتوجيه مسارات هذا الموجه (النقار، 2019).

ويتمثل دور الرؤية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة من خلال الآتي: (صويص، 2021)

1. رسم خارطة طريق للقادة وتمكينهم من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم في المنظمة.
  2. تحديد التوجيهات المرغوبة للمستقبل التي تتطلب فيها مبكرات للتغيرات المحتملة وسبل تهيئة المناخ المناسب لتطور إمكانات المنظمة استعداداً للمرحلة القادمة.
  3. تقديم رؤية ناجحة يمكن أن يسهم في قيادة المنظمة على مستوى الإدارات والأفراد باتجاه ما يحقق طموحات المستقبل، وكيفية مواجهة الاحتمالات المتعددة والأوضاع العامة، سعياً نحو تعزيز حالة البقاء والحصول على مركز تنافسي أفضل.
  4. تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في المنظمة، وبالتالي فإن عمليات الإبداع والتحفيز وبناء قوة المنظمة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها على إيصال هذه الرؤية لمختلف العاملين، وتساعد الرؤية على ترشيح الاتجاه العام للتغيير، حيث إن الرؤية الرشيدة تيسر الآلاف من القرارات التفصيلية، وتحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن.
  5. تعد الرؤية بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحراف المنظمة، وتصور مستقبلي للطريق الموصل إلى حلم المنظمة وطموحها، ولا بد لنجاح الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي أن تعطي صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كافة أجزاء المنظمة (القيم، الأنظمة، العاملين، القيادة، السياسات، الهيكل التنظيمي ...)، وأن تكون رؤية واقعية تخاطب مشاعر العاملين.
- وعليه، يرى الباحث أن الرؤية المستقبلية تساعد القادة على تحديد وتحليل الأحداث الحالية والمستقبلية وتمكينهم من اتخاذ قرارات صائبة كرد فعل إزاء تغيرات البيئة المحيطة، وإن امتلاك القادة أفق واسع يساعدهم على مواجهة الاحتمالات المتعددة في ظل التطورات الإدارية والتقنية.

### 4- الدافعية:

تمثل الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات وسلوكيات الأفراد والعاملين في المنظمة، وتتركز الدافعية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في القدرة على تحفيز ودفع الأفراد للإيمان بهدف عام يجمعهم، انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل نحو اتجاه الهدف، وعليه فالدافعية تعني قدرة القائد الذكي على تحفيز العاملين لتنفيذ الرؤى والتصورات التي وضعها (Alomari، 2022).

وعليه، يرى الباحث أن الدافعية تقوم بدور مهم في تحفيز ودفع الأفراد وحثهم على العمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ، ويستطيع القائد الذكي استراتيجياً أن يعمل على إشباع حاجات العاملين للعمل على تحقيق الأهداف، وتحريك القدرات الإبداعية الكامنة لديهم، وتحفيزهم لتحقيق المؤشرات المستهدفة.

### ثالثاً- مراحل الذكاء الاستراتيجي:

في الواقع، لم يجد الباحث في الأدبيات العلمية والنظرية تحديداً واضحاً لمراحل الذكاء الاستراتيجي، حيث إن هناك من يرى أن مراحل الذكاء الاستراتيجي تتشابه مع مراحل الذكاء الاقتصادي أو التنافسي في أغلب الخطوات، والتي تتمثل في الآتي: (Alex، 2021)

1. تحديد المهمة الأساسية التي سيوظف الذكاء الاستراتيجي لمعالجتها.
2. تطوير الإطار المفاهيمي للمهام والإجراءات الإدارية.
3. تطوير المشكلة وإبراز كافة عناصر المهمة أو الإجراء.
4. تفويض الصلاحيات.
5. إعداد خطة عمل المشروع.
6. التخطيط لطريقة جمع البيانات.
7. فحص وتقييم البيانات الواردة.
8. دمج وتحليل وتفسير البيانات.
9. استخلاص الفرضيات.
10. مراجعة التقدم.
11. إعداد تقرير التقييم الاستراتيجي للمهمة.
12. المراجعة النهائية للمهمة في ضوء الصلاحيات المتوقعة.
13. توزيع التقرير على المسؤولين وأصحاب القرار.
14. مراجعة الأداء وكفائته وفعاليته بعد إنجاز المهمة.

ويحدد Aboudhar (2020) ستة مراحل متتابعة مرتبطة بعملية الذكاء الاستراتيجي، وهي:

1. **مرحلة الاستشعار:** وفيها يتم بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.
  2. **مرحلة الجمع:** وفيها يتم التركيز على طرق جمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة.
  3. **مرحلة التنظيم:** وتشمل تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.
  4. **مرحلة معالجة البيانات:** وفيها يتم تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرق والأدوات المناسبة.
  5. **مرحلة الاتصال:** وتتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات لكافة المستخدمين.
  6. **مرحلة الاستخدام:** وفيها يتم اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط اللازمة وتحديد إجراءات تنفيذ هذه الخطط. ويلاحظ الباحث أن كل مرحلة من المراحل الست السابقة، لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالتعاون ما بين المديرين والموظفين، وفي إطار ذلك يرى البحث أن عملية الذكاء الاستراتيجي متكررة ومتعاقبة المراحل، وأن كل مرحلة تسهم في إضافة قيمة للذكاء الاستراتيجي، مع حاجة هذه العملية إلى مراجعة وتعديل في إطار مؤشرات إستراتيجية أو توصيات من قبل صناع القرار.
- رابعاً- الريادة في القطاعات الحكومية:**

تعد الريادة من المواضيع الإدارية المهمة في وقتنا المعاصر، بسبب ازدياد شدة المنافسة بين المؤسسات، إذ تشكل الريادة تحدي يواجه منظمات الأعمال في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، وفي ظل بيئات العمل المتغيرة والمعقدة التي أفرزتها التغيرات الأخيرة في الاقتصاد العالمي والتداخل بين الثورة الريادية وثورة السوق الحرة، والثورة التكنولوجية والعولمة لمزيد من الاهتمام على الريادة المؤسسية. ولذلك أصبح لزاماً على منظمات الأعمال باختلاف أنواعها، وعبر وحداتها الإستراتيجية التي تمتلكها السعي نحو تحقيق الريادة والتنافسية، وأن تعطي ناصية الإبداع والمبادرة ليس فقط في اقتناء الفرص الواعدة على الرغم من خطورتها ولكن السعي لخلقها (الباشري، 2022).

وعلى الرغم من كثرة عدد الدراسات التي تناولت موضوع الريادة، إلا أن الوصول إلى مفهوم مقبول ما زال بعيد المنال كون الباحثين الذين تناولوا الموضوع جاؤوا من خلفيات علمية متنوعة وفقاً لأفكار مختلفة كلاً بحسب مفهومه، فهناك من تناول المصطلح من زاوية المنظور الريادي، وهناك من تناولها من زاوية المنظور الاستراتيجي، حيث عرفها حتو (2020) بأنها القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي، إذ تركز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية من خلال الإبداع، فيكون تحديد الفرص جزءاً من الإستراتيجية الريادية من خلال الإبداع، وكذلك تحديد الطريقة لإدارة جهود الإبداع في المنظمة. يتضح من هذا التعريف أن الإستراتيجية الريادية هي التي تحدد أعمال المنظمة من خلال إيجاد الفرص ونجاح الإبداع من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

وعرفها سلطان (2019) بأنها عبارة عن فلسفة للممارسات الإستراتيجية تهدف إلى تكامل الرؤية والأفكار والممارسات الريادية والسلوكيات من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة وتسهيل استغلالها عن طريق إيجاد وسائل تحويل إمكانيات القادة والعاملين إلى عمل فعلي وواقعي لإحداث تغييرات جذرية، وخلق ميزة تنافسية مستدامة تنتج عن العمل الجديد المضاف للمنظمة وإبداعات المنظمة واستعدادها لكل ما هو جديد ويضيف قيمة لمعاملتها.

ويتفق الباحث مع ما ذهب إليه الحكيم (2023) بأن الريادة هي مفهوم ذو أهمية حاسمة للأعمال في القرن الحادي والعشرين، إذ تركز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع، وليس القدرة فقط على اكتشاف الفرص، بل خلقها وتعظيمها، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع ظروف عدم التأكد من أجل الوصول إلى أهدافها.

ومن بين أهم المجالات التي تبين أهمية الريادة في المنظمات الحكومية، ما يلي: (القحطاني، 2022)

- تعد الريادة عنصراً حيوياً للمنظمات الناجحة، إذ تعزز من قيمة الابتكار في بيئة العمل، وكذلك نموها، وتقديم الفرص للعاملين للاستفادة من مهاراتهم الإبداعية.
- من المتوقع أن تواجه المنظمات الحكومية مخاطر محتملة.
- تسلط الريادة الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الإداري من خلال العلاقة بين مفهومين هما ريادة الأعمال، والمنافسة من حيث الابتكار في المنظمات الحكومية.
- تسمح الريادة للمنظمات الحكومية أن تقود وتدير أعمالها لتعالج التحديات المزدوجة المتعلقة باستثمار الميزات التنافسية الحالية ضمن نطاق الإدارة الإستراتيجية، في حين استكشاف الفرص يكون ضمن نطاق ريادة الأعمال الخاصة بالميزات التنافسية والريادية المستقبلية، والتي يمكن أن تطور وتستخدم كوسيلة أو طريقة لتحقيق قيمة إضافية.

ويرى الأغا (2021) أن القادة ذوي التفكير الريادي يحرصون على إيجاد الطرائق والأساليب الإبداعية واستخدامها لتعزيز القدرة التنافسية لأعمالهم، وأن نجاح المشروع الريادي يركز على الإبداع والذي قد يكون إبداعاً تكنولوجياً أو خدمة جديدة أو طريقة جديدة في تقديم الخدمات، وقد يكون في إعادة هيكلة التنظيم أو إدارته، فالمشروع الريادي يرتكز معنوياً على طريق جديدة في عمل الأشياء، لذا يصبح الإبداع ريادةً إن مكن المنظمة من تحقيق وممارسة نشاطها وهو الذي يعطيها الطابع التحولي المستمر، أي يجعل منها أداة تغيير وتجديد للمنظمة يمكنها من البقاء والاستمرارية.

#### خامساً- علاقة الذكاء الاستراتيجي بالريادة في القطاعات الحكومية:

إن القائد الاستراتيجي هو القائد الذي يمتلك عقلاً استراتيجياً، ويعيد تنظيم وترتيب مكونات الصور بطريقة تحليلية – نظامية من أجل تحسين الأداء، كما أن القائد الاستراتيجي هو الذي يضطلع بتحديد التوجه الاستراتيجي، وتوظيف القدرات أو الجدارات الجوهرية

لديه والمحافظة عليها، وإدامة ثقافة ومعرفة المنظمة بطريقة فعالة، ويكون ضمن أفراد الإدارة العليا (حمود، 2021).

ولذلك يحرص القائد الاستراتيجي على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حساباتها التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمات الريادة في الأداء (زايدي، 2019).

كما يحرص القائد الذكي استراتيجياً على وضع توجه استراتيجي واضح وملائم ومبني على أهداف إستراتيجية وفق ثقافة تنظيمية ملائمة من أجل تنمية وتطوير المؤسسة ورأس المال البشري، والذي يتسم بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة التي تعمل على إحداث تغيير استراتيجي، وتطوير وتحسين مستمر يؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء لوضع المؤسسة في الصدارة (عمران، 2020).

وهناك أربعة خصائص للقائد الذكي استراتيجياً، تتمثل في الآتي: (Sadalia، 2021)

1- تدبير التوجيه الاستراتيجي.

2- توظيف الجدارات الجوهرية.

3- إدامة ثقافة الشراكة الفعالة.

4- أحد أفراد الإدارة العليا.

والجدير بالذكر أن الخصائص التي يتسم بها القائد الذكي استراتيجياً هي التي تميز القيادة عن الإدارة، لأن المدير يتسم بالأدوار المحددة بقدر عالٍ، ويعمل في سياق محدد بدرجة كبيرة من المهام والواجبات، في حين القائد يواجه ظروفاً تتسم بالفوضى وعدم الوضوح في العمل والعلاقات التنافسية الواسعة والمتنوعة وغير المعروفة من حيث النوايا والقدرات والخطط (علوان، 2019).

ويتميز القادة الاستراتيجيون ذوو التفكير الريادي بما يأتي: (Arnold، 2021)

1. الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.

2. القدرة على استحضار المستقبل واستشراف أحداثه.

3. التجاوب والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.

4. التمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيرات.

5. الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.

6. مستوى جيد من الذكاء وسرعة البديهة وحب التعلم.

7. القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم وإطلاق الرؤى التكاملية والشمولية التي تقبل النقد وتجاوز الأخطاء وترسم طرق النجاح.

8. الميل للمنافسة والمغامرة وقبول التحدي والمخاطرة المحسوبة.

9. الإيمان بقدرات الإنسان على صناعة مستقبله.

10. حب العلم والتعلم والحرص على نقل المعرفة للآخرين.

11. القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية.

12. الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.

13. المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.

14. الحدس والاستبصار بالقضايا التي تفتقر للمعلومات.
  15. المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار بين البدائل الإستراتيجية.
  16. المهارة في تحديد الموارد والإمكانات اللازمة وترشيدها استخدامها.
  17. الانفتاح والمشاركة ومهارة الاستماع والإنصات.
  18. القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات الخارجية.
  19. القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- وترتيباً على ما سبق، يرى الباحث أن القيادة الإستراتيجية الذكية لا تحصل على إنجازات من قوة المنظمة، ولا من سمعتها السابقة، ولا من أخطاء منافسيها، وإنما هي مولدة للفرص الجديدة، ومنشئة للميزة التنافسية للمنظمة، وذلك بما يمتلك هذا القائد الذكي استراتيجياً من قدرة ذكائية على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الصائبة، ويتيح القادة الأذكياء استراتيجياً للأفراد التابعين التواصل بذكاء فيما يخص الإستراتيجية وصولاً لتحقيق التميز والريادة في الأداء.

#### 4. الطريقة والإجراءات المنهجية:

##### 1.4. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي ونوعه (وصفي تحليلي) وذلك من خلال قياس مستويات المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة، ووصفها وصفاً علمياً دقيقاً، بالإضافة إلى جمع البيانات الخاصة بالدراسة وتحليلها، واختبار صحة فرضيتها من خلال دراسة ميدانية استخدمت التحليل الاستدلالي، وتم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (34) موظفاً وموظفة من العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة، لاسيما بلدية دبا الفجيرة، وذلك عن طريق استبانة احتوت على الفقرات التي تعكس متغيرات الدراسة المستقل والتابع، وتم تحليلها وصفاً واستدلالاً للخروج بنتائج الدراسة وتوصياتها».

##### 2.4. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلدية دبا الفجيرة التابعة لحكومة الفجيرة من المستويات الوظيفية التنفيذية والعليا، وعددهم الإجمالي (48) موظفاً وموظفة، وذلك وفق إحصائيات إدارة الموارد البشرية في بلدية دبا الفجيرة لشهر نوفمبر 2025، وحسب الجداول الإحصائية تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة حجمها (34) مفردة، أي ما نسبته (70%) من المجتمع الكلي. وقد أعد الباحث استبانة لجمع بيانات عينة الدراسة تمهيداً لقياس أثر الذكاء الاستراتيجي للقيادة في تحقيق الريادة بالقطاعات الحكومية من وجهة العاملين في الدوائر الحكومية المحلية بإمارة الفجيرة، وتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale). والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

نوع المتغير	المستويات	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	64.2%
	أنثى	35.8%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	52.5%
	ماجستير	37.5%
	دكتوراه	10%



30%	مدير إدارة/ نائب مدير إدارة	المسمى الوظيفي
46.7%	رئيس قسم	
8%	مدير فرع	
22.5%	مسؤول شعبة	
33.3%	أعزب	الحالة الاجتماعية
66.7%	متزوج	
100%	المجموع	

### 3.4. أدوات جمع البيانات:

من أجل جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة، استخدم الباحث مصدرين أساسيين، هما:

1. **المصادر الثانوية:** تم التأصيل للإطار النظري لموضوعات الدراسة من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والأبحاث والرسائل الجامعية والدراسات السابقة ومواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** عالج الباحث الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، وتم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض، وبعد تحكيمها من قبل مجموعة من المختصين في مركز الفجيرة للإحصاء، ثم توزيعها على العينة المستهدفة من العاملين في بلدية دبا الفجيرة من خلال رابط إلكتروني تم إعداده لذلك الغرض، وبعد الانتهاء تم تفرغ جميع البيانات التي تحصل عليها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لمعالجتها إحصائياً واستخراج نتائجها.

### 4.4. صدق وثبات أداة الدراسة:

- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على (2) من ذوي الخبرة والاختصاص في العمل الحكومي بإمارة الفجيرة لقياس مدى صدق مفردات الاستبانة، ومدى قدرتها على قياس الهدف التي وضعت من أجله، وذلك للحكم على مدى وضوح عباراتها من حيث دقة صياغتها، ومدى ارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه، وبناء على ذلك اختيرت العبارات التي أجمع المحكمين عليها أو اقترحوا تعديلها وبعد إجراء التعديلات تم إخراجها في صورتها النهائية.

- **ثبات الأداة:** لاستخراج الاتساق الداخلي بين الفقرات المكونة من محورين؛ المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي للقادة ويتكون من (7) فقرات، والمحور الثاني: الريادة في القطاع الحكومي، وتكون من (7) فقرات، فقد استخرج الباحث الارتباط المصحح للفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه، ومعاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، كما استخرجت معاملات ارتباط وثبات المحاور مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2) تحليل الصدق بطريقة الاتساق الداخلي بين فقرات محوري الدراسة

المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي للقادة		المحور الثاني: الريادة في القطاع الحكومي	
الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط
1	.923**	1	.874**
2	.947**	2	.926**

.913**	3	.947**	3
.861**	4	.863**	4
.838**	5	.885**	5
.909**	6	.910**	6
.883**	7	.898**	7
معامل الثبات العام كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha			
0.979		0.975	

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (2) أن معامل الارتباط لعبارات المحور الأول (الذكاء الاستراتيجي للقادة) جاءت بقيم مرتفعة، كما لا توجد فقرة يقل ارتباطها عن القيمة (0.20)؛ وبلغ معامل ثبات المحور بشكل عام (0.975)، وهي تعتبر قيمة مرتفعة في العلوم الإحصائية، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور. وبناء على هذه النتائج اعتمد الباحث جميع الفقرات التابعة للمحور الأول وعددها (7) فقرات لأغراض تطبيق الاستبانة على العينة المستهدفة. كما يتضح أن معامل الارتباط لعبارات المحور الثاني (الريادة في القطاع الحكومي) جاءت بقيم مرتفعة، كما لا توجد فقرة يقل ارتباطها عن القيمة (0.20)؛ وبلغ معامل ثبات المحور بشكل عام (0.979)، وهي تعتبر قيمة مرتفعة في العلوم الإحصائية، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور، وبناء على هذه النتائج اعتمد الباحث جميع الفقرات التابعة للمحور الثاني وعددها (7) فقرات لأغراض تطبيق الاستبانة على العينة المستهدفة.

### جدول (3) معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية

معامل الثبات العام كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	معاملات الارتباط	الدرجة الكلية
0.975	7	المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي للقادة	**0.967
0.979	7	المحور الثاني: الريادة في القطاع الحكومي	**0.978

يوضح الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للأداة جاءت عالية، مما يدل على مناسبة محوري الدراسة وصلاحيتهما للتطبيق بأنهما ذوي قيم دالة إحصائية.

وتجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات العام كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha للاستبانة ككل قد بلغ (0.978)، وهي قيمة عالية، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة ككل.

### 5.4. الأساليب والمعالجات الإحصائية للبيانات:

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضيتها؛ استخدم الباحث المعالجات الإحصائية والوصفية والتحليلية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو الآتي:

1. التكرارات والنسب المئوية لتوصيف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
2. معامل الارتباط كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة ولإيجاد معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للأداة.
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن السؤال الأول والثاني.

4. مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لإثبات صحة فرضية الدراسة.

### 5. تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

يقدم هذا الجزء من الدراسة تحليل نتائج البيانات الميدانية ومناقشتها استناداً إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم توظيفها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، حيث سيتم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محوري الدراسة بهدف تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة ومستوى الريادة في القطاع الحكومي من وجهة نظر أفراد العينة، مع بيان درجة توافر كل فقرة وترتيبها وفق مستوياتها التفسيرية. كما يتضمن هذا الجزء تفسير النتائج المتعلقة باختبار فرضية الدراسة من خلال تحليل معاملات ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وفي ضوء ذلك سيتم الانتقال إلى تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لتوضيح مقدار الأثر الذي يمارسه الذكاء الاستراتيجي للقادة في تحقيق الريادة في القطاع الحكومي، وبيان القدرة التفسيرية للنموذج الإحصائي ودلالته من خلال معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين وصولاً إلى استخلاص دلالات علمية تسهم في دعم نتائج الدراسة وتوصياتها. وذلك على النحو الآتي:

#### 1.5. تحليل مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

يوضح الجدول (4) نتائج التحليل الوصفي لفقرات محور الذكاء الاستراتيجي للقادة من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الوقوف على مستوى توافر أبعاد هذا المحور من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وتحديد الاتجاه العام لاستجاباتهم نحو كل فقرة.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الذكاء الاستراتيجي للقادة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	.81	4.17	يعتمد القادة على أسلوب التحليل المنطقي للمشكلات الداخلية التي تواجه المؤسسة.
مرتفع	.80	4.13	يعتمد القادة في سعيهم للتفرد على إدخال التكنولوجيا الجديدة لتقديم الخدمات المبتكرة.
مرتفع	1.02	4.13	يركز القادة على استكشاف المستقبل الحكومي لمعرفة الفرص المتوقعة.
مرتفع	.89	4.15	يحرص القادة على مشاركة الرؤية المستقبلية للمؤسسة بين كافة العاملين.
مرتفع جداً	.77	4.35	يحرص القادة على التبصر الواعي للمستقبل في صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
مرتفع جداً	.75	4.37	يحرص القادة على تبني أنماط تفكيرية حديثة.
مرتفع جداً	.77	4.24	يتعامل القادة مع التحديات الخارجية بالنظر إلى أسبابها مجتمعه بدل من فصلها.
مرتفع	-	4.11	المستوى العام

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة في الدوائر الحكومية المحلية بإمارة الفجيرة جاء مرتفع بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (4.11) وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي لدى عينة الدراسة لمدى ممارسة القادة لأنماط التفكير والسلوكيات المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية، ويلاحظ أن جميع فقرات المحور سجلت متوسطات حسابية

مرتفعة أو مرتفعة جداً، وهذا يدل على توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي بدرجات متقدمة ومتقاربة مع محدودية التباين بين استجابات المبحوثين وهو ما تؤكد قيم الانحرافات المعيارية التي جاءت ضمن حدود مقبولة.

ويعزو الباحث هذا المستوى المرتفع للذكاء الاستراتيجي لدى القادة إلى طبيعة العمل الحكومي في إمارة الفجيرة التي تشهد توجه متزايد نحو التحول الرقمي وتعزيز الريادة في تقديم الخدمات الحكومية، الأمر الذي يفرض على القيادات الحكومية تبني أساليب استشرافية متقدمة وتوظيف التكنولوجيا ودعم مشاريع التغيير، وبوجه عام تشير هذه النتائج إلى توفر قاعدة قيادية مؤهلة استراتيجياً بما يدعم قدرة الدوائر الحكومية المحلية في إمارة الفجيرة على تحقيق الريادة المؤسسية ومواكبة متطلبات التطوير.

### 2.5. تحليل مستوى الريادة في القطاع الحكومي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول (5) نتائج التحليل الوصفي لفقرات محور الريادة في القطاع الحكومي من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك بهدف التعرف على مستوى تبني الممارسات الريادية في الدوائر الحكومية المحلية بإمارة الفجيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الريادة في القطاع الحكومي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع جداً	.68	4.46	يحرص القادة على تقديم خدمات حكومية جديدة ذات قيمة مضافة.
مرتفع جداً	.73	4.29	يحرص القادة على تقديم الدعم المعنوي للأفكار المتميزة للعاملين.
مرتفع جداً	.80	4.26	يدعم القادة الكفاءات لتمكينها من تحديث سياساتها.
مرتفع جداً	.74	4.25	تطبق المؤسسة نظام متميز في تقديمها خدماتها.
مرتفع	.94	4.15	تسعى المؤسسة على استقطاب موارد بشرية متميزة للحفاظ على ريادتها.
مرتفع جداً	.74	4.32	تقدم المؤسسة خدمات فريدة للحفاظ على ريادتها.
مرتفع جداً	.73	4.26	تستثمر المؤسسة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
مرتفع جداً	-	4.26	المستوى العام

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن مستوى الريادة في القطاع الحكومي بإمارة الفجيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (4.26) وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي ومرتفع لدى أفراد عينة الدراسة لتبني الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة لممارسات ريادية متقدمة في تقديم الخدمات، ويلاحظ أن غالبية فقرات المحور حققت متوسطات حسابية مرتفعة جداً الأمر الذي يدل على وجود توجه مؤسسي واضح نحو الابتكار وتقديم قيمة مضافة للمتعاملين مع درجة عالية من التوافق في استجابات أفراد العينة، وهو ما تؤكد قيم الانحرافات المعيارية التي جاءت منخفضة نسبياً.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى التوجهات الحكومية في إمارة الفجيرة الداعمة للابتكار المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات، بما يساهم في ترسيخ الريادة الحكومية وتحقيق قيمة مميزة في العمل الحكومي.

### 3.5. اختبار فرضية الدراسة

نصت فرضية الدراسة على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء الاستراتيجي للقادة والريادة في القطاعات الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Coefficient Pearson Correlation) الذي يوضح نتائج دلالة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والريادة في القطاع الحكومي، وقد اعتمد الباحث الجدول الآتي لتفسير معامل الارتباط:

جدول (6) تفسير نتائج معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)

قيمة معامل الارتباط	قوة العلاقة	اتجاه العلاقة	اتجاه العلاقة
0.01 — أقل من 0.30	ارتباط ضعيف جدا	موجبة (+)	سالبة (-)
0.30 — أقل من 0.50	ارتباط ضعيف	موجبة (+)	سالبة (-)
0.50 — أقل من 0.70	ارتباط متوسط	موجبة (+)	سالبة (-)
0.70 — أقل من 0.90	ارتباط قوي	موجبة (+)	سالبة (-)
0.90 — 1	ارتباط قوي جدا	موجبة (+)	سالبة (-)

والجدول التالي يوضح نتائج الإجابة على الفرضية:

جدول (7) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للقادة والريادة في القطاع الحكومي

الريادة في القطاع الحكومي		الذكاء الاستراتيجي للقادة
معامل بيرسون	.87**	
مستوى الدلالة	0.00	
قوة الارتباط	قوي	

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).

يبين الجدول (7) وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين الذكاء الاستراتيجي للقادة ومستوى الريادة في القطاع الحكومي من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة، وتجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل الارتباط بينها موجبة، وذات علاقة قوية وطردية، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة زاد مستوى تحقيق الريادة في القطاعات الحكومية، إذ بلغت الدلالة الإحصائية بين المحورين بشكل عام (0.00)، وبلغ معامل الارتباط ( $r=0.87$ ).

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن القطاعات الحكومية في إمارة الفجيرة تسعى لتقديم خدمات جديدة ذات قيمة مضافة، وتبني أنماط تفكيرية حديثة وتضمن رؤيتها المستقبلية لخدمات متفردة لتحقيق الميزة التنافسية، كما تحرص على استكشاف المستقبل الحكومي لمعرفة الفرص المتوقعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2022) والتي توصلت إلى أن المنهج الريادي يساعد المنظمات على تعزيز قدرتها التنافسية، وأن نجاح الريادة الاستراتيجية يتوقف على ضرورة تناولها من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية، وأن تكون جزءاً من الخطط الإستراتيجية العامة للمنظمة، كما تتفق مع دراسة علوان (2019) والتي توصلت نتائجها إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية وموجبة بين أبعاد إستراتيجية ريادة الأعمال والفاعلية التنظيمية، وتتفق أيضاً مع دراسة عمران (2020) والتي توصلت نتائجها إلى أن للذكاء الاستراتيجي أثراً في تحقيق القدرة الإبداعية للمنظمات.

كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي للقادة في تحقيق الريادة بالقطاع الحكومي. والجدول الآتي يوضح ذلك:

**جدول (8) نموذج الانحدار (الذكاء الاستراتيجي للقادة) و(مستوى الريادة في القطاع الحكومي)**

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) $R^2$	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
	.907	.822	.818	.30570

تشير نتائج الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط (0.907) هذا يعني أن هناك علاقة موجبة وقوية جداً بين الذكاء الاستراتيجي للقادة ومستوى الريادة في القطاع الحكومي، كما تشير نتائج الجدول أيضاً أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.822$ )، قد فسرت ما مقداره (82.2%) من تباين مستوى الريادة، وهي قيمة جيدة إذا ما أخذ في الاعتبار وجود متغيرات أخرى تؤثر على مستوى الريادة، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

**جدول (9) تحليل التباين (الذكاء الاستراتيجي للقادة) و(مستوى الريادة في القطاع الحكومي)**

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
50.143	3	16.714	178.859	.000
10.840	116	.093		
60.983	119			

يتضح من الجدول (9) وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى ثقة ( $\text{Sig} = 0.05$ ) للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي للقادة) في المتغير التابع (الريادة في القطاع الحكومي) من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة، كما أننا نستطيع الاعتماد على هذا النموذج في التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في مستوى الريادة بالقطاع الحكومي؛ ويتبين أن قيمة (ف) قد بلغت (178.859) بدلالة (0.000) وهي دالة عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني رفض الفرضية الصفرية للدراسة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء الاستراتيجي للقادة والريادة في القطاعات الحكومية في الدوائر الحكومية المحلية بإمارة الفجيرة.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن القطاعات الحكومية في إمارة الفجيرة توفر بيئة حاضنة للإبداع لتطوير خدماتها، وتحرص على تقديم الدعم المعنوي للأفكار المتميزة المقدمة من العاملين، كما أنها تحفز العاملين لابتكار طرق جديدة لحل المشكلات لتعزيز تنافسيتها وريادتها، وتطبق القطاعات الحكومية نظام متميز في تقديمها خدماتها يساهم في ريادةها، كما يدعم القادة الجراة في اتخاذ القرارات الحاسمة، كما يتقبل القادة نسبة عالية من المخاطرة المدروسة في استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الخدمات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alomari (2022) والتي توصلت إلى وجود أثر للذكاء المتعدد للعقل الإداري بأبعاده في رأس المال الفكري بأبعاده، وتتفق مع دراسة سلطان (2019) والتي توصلت نتائجها إلى أن هناك تأثير معنوي للذكاء الاستراتيجي في تحقيق القدرات المنظمة لاستكشاف الفرص ومعرفة كيفية استغلالها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو الغنم (2020) والتي توصلت نتائجها إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات، كما تتفق مع دراسة الأغا (2021) والتي توصلت إلى أن الريادة تبدأ بعملية التغيير من منطلق الحرص على المصلحة العامة للمنظمة، وإن المتغيرات الإدارية تتطلب من الريادة أن تأخذ قراراتها بموضوعية لكي تتماشى مع متطلبات المنظمة، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Arnold (2021) والتي توصلت إلى أن المنظمات تستفيد من الأنماط السلوكية لدى القادة في تطوير المهارات الإستراتيجية لديهم مما يساهم في فاعلية اتخاذ القرارات.



## 6. الاستنتاجات والتوصيات:

### 1.6. الاستنتاجات:

- يعد الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي، الذي يتفاعل مع مكوناته (كالإدراك، والتفكير والتعلم الاستراتيجي) وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة، وأحد مصادر القوة الإستراتيجية، كما يعد الذكاء الاستراتيجي وسيلة لتحليل الأهداف المستقبلية وتشخيص الفرص الإستراتيجية، وما يتلزم معها من مخاطر وتهديدات في بيئة العمل الحكومي.
- يمثل الذكاء الاستراتيجي للقادة دعامة أساسية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات والقطاعات الحكومية، لاسيما في دراسة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة الحكومية، وتحليلها اعتماداً على البيانات والمعلومات الدقيقة والأنية، مما يسمح لصناع القرار وواضعي السياسات الحكومية باتخاذ إجراءات فاعلة بناءً على ما يمتلكه القائد الذكي استراتيجياً من مهارات وقدرات على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول الصائبة بصورة أكثر وعياً ورشادة.
- يحرص القائد الذكي استراتيجياً على وضع توجه استراتيجي واضح وملئم ومبني على أهداف إستراتيجية وفق ثقافة تنظيمية ملائمة من أجل تنمية وتطوير المؤسسة ورأس المال البشري، والذي يتسم بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة التي تعمل على إحداث تغيير استراتيجي، وتطوير وتحسين مستمر يؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء لوضع المؤسسة في الصدارة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين الذكاء الاستراتيجي للقادة ومستوى الريادة في القطاع الحكومي من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية المحلية في إمارة الفجيرة، وأن قيمة معامل الارتباط بينها موجبة، وذات علاقة قوية وطردية، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة زاد مستوى تحقيق الريادة في القطاعات الحكومية.
- أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي للقادة) في المتغير التابع (الريادة في القطاع الحكومي) من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية المحلية بإمارة الفجيرة.

### 2.6. التوصيات والمقترحات:

- تحتاج المؤسسات الحكومية في عالمنا المعاصر الذي يتسم بسرعة التغيير والديناميكية، إلى صنع الأحداث بطريقة أكثر ذكاءً وإبداعية، ويعد الذكاء الاستراتيجي هو النمط الأكثر مناسبة لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجه تلك المنظمات، كونه عبارة عن تفكير شمولي لمستقبل المنظمة ومواجهة مشكلاتها ويساعدها على التكيف مع بيئتها، وبما يحقق لها الريادة.
- أن تحرص الدوائر والمؤسسات الحكومية في إمارة الفجيرة على تحديد التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من تطورات إدارية وتكنولوجية، والاستجابة لها عن طريق الاستشراف المستمر والمسح الذكي للأفق واستكشاف ما هو قادم ووضع إجراءات وسياسات منهجية هدفها رسم خارطة المستقبل الحكومي لتتمكن من اختيار أفضل وأنسب الوسائل والأساليب للانتقال إلى المستقبل وتحقيق الأهداف والرؤى الإستراتيجية المرجوة بما يساهم في تحقيق ريادتها.
- أن تسعى الدوائر والمؤسسات الحكومية في إمارة الفجيرة إلى تعزيز خصائص وأبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى القادة لما له من أثر قوي في تحقيق الريادة، والذي من خلاله يمكن إحداث الفرق والتفرد في الأداء وتقديم الخدمات الحكومية التي تحقق تطلعات المتعاملين.
- استقطاب وتنمية واستغلال طاقات الموظفين الموهوبين وذوي القدرات المعرفية الاستثنائية وتنميتها، وتشجيعهم على الابتكار وتقديم الاقتراحات المستقبلية بغض النظر عن المنصب أو الخبرة الوظيفية، لأن دراسات الوضع المستقبلي للحكومات لا تعتمد على الأفكار التي في عقول الخبراء وإنما الأفكار التي يثيرها أصحاب الكفاءات والمواهب المعرفية.

- أن تحرص الدوائر والمؤسسات الحكومية في إمارة الفجيرة على توظيف التقنيات والتكنولوجيا المتطورة في تقديم خدمات مبتكرة وذات قيمة مضافة لاكتسابها الميزة التنافسية.

## 7. قائمة المراجع

### 1.1. المراجع العربية

- أبو الغنم، خالد (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية بجدة، دراسة ميدانية، فلسطين: مجلة جامعة القدس للدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (5).
- الأغا، وفيق (2021). دور الريادة في تحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمات، لبنان: مجلة إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، العدد (17)، العدد (2).
- الباشري، أكرم (2022). الريادة الإستراتيجية مدخل معاصر، عمان: دار الرضوان للنشر.
- حتو، انطوان (2020). الريادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، بيروت: المطبعة الشرقية.
- الحكيم، ليث (2023). الريادة الإستراتيجية وانعكاسها في تطوير منظمات قطاع الأعمال العام، العراق: مجلة جامعة الكوفة للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (14)، العدد (2).
- حمود، حلا (2021). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المؤسسة، دراسة حالة وزارة التعليم العالي بسوريا، رسالة ماجستير غير منشورة، دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.
- زايدي، سانية (2019). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستدام، دراسة حالة شركة أوريدو، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة العربي التبسي.
- سلطان، رحمت (2019). دور مكونات الريادة الإستراتيجية في تحقيق أبعاد الجودة في التعليم العالي، دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية في إقليم كردستان، رسالة ماجستير غير منشورة، العراق: جامعة دهوك، كلية إدارة الأعمال.
- الشحي، أحمد (2020). إدارة الموارد البشرية والأداء في القطاع الحكومي بين الحاضر والمستقبل، القاهرة: دار النخبة للطباعة والنشر.
- صويص، محمد (2021). دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية بالمملكة الأردنية الهاشمية، القاهرة: المجلة العربية للإدارة، العدد (41).
- العزاوي، أحمد (2019). الإدارة بالذكاءات، عمان: دار وائل للنشر.
- عمران، نضال (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات، العراق: مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية، العدد (3/23).
- علوان، بشرى (2019). أثر إستراتيجية ريادة الأعمال في تحقيق الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة.
- العيداني، إلياس (2020). الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة بن يوسف بن خدة.
- القحطاني، سالم (2022). الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

قرمش، فداء (2020). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة الذكية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، عمان: *المجلة العالمية للاقتصاد، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، العدد (1/23)*.

محفوظ، شذى (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات بالأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: *جامعة الشرق الأوسط*.

النقار، حسام (2019). ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: *المنظمة العربية للتنمية الإدارية*.

## 2.7. المراجع الأجنبية

- Aboudhar, S. (2020). Impact Of strategic leadership matters on quality management practices: An insight from Egyptian public universities, The International Conference: Multiple solutions, *strategies and modern programs in the fields of education, Malaysia, Vol. (2)*.
- Al-Ali, Majeed. Ali, Mahmud (2023). The availability extent of strategic intelligence dimensions of administrative leaders at the Northern Technical University (NTU) and its formations, *Resmilitaris Journal, Vol. 13(1)*.
- Arnold, C. (2021). Applying Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations, administrative sciences, *Adm. Sci, Vol. 53, No. 2*.
- Alomari, Ghassan, Imad Hassounah, Neama Al-Khafagi (2022). Analyzing the Impact of Multiple Intelligence of Administrative Mind on the Intellectual Capital: An Applied Study on the Pharmaceutical Industry Companies in Jordan, *Management Academic Research Society, Vol. (9)*.
- Alex, A. Jaleha. (2021). Impact Of Strategic Leadership for Effectiveness and Organizational Performanc, *European Scientific Journal, Vol.(14)*.
- Barnea, A. (2020). Strategic intelligence: a concentrated and diffused intelligence model, *Journal of Intelligence and National Security, 35(5)*.
- Sadalia, I., et al. (2021). The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development, In *3rd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2021)*.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحث/ رضا عبد الفتاح عرفات النمراوي، الأستاذ الدكتور/ محمد إظهار عارف بن محمد قاسم، *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)*

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.82.8>