

Strategic Intelligence as a Strategic Driver of Iraqi Universities' Performance: Evidence from Structural Equation Modeling

Suham Jawad Kadhim¹, Mohammad Faryabi^{2*}, Vahid Ahmadian², Seyed Samad Hosseini²

1. PhD Student, Department of Strategic Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

2. Associated Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

ABSTRACT

Received: 20 May 2026

Accepted: 12 Sep 2026

First Available: 14 Sep 2026

Final Publication: 22 May 2027

Keywords

Strategic Intelligence;

Organizational Performance; Iraqi

Universities; Structural Equation

Modeling; Partial Least Squares;

Confirmatory Factor Analysis.

This study aimed to empirically examine the effect of strategic intelligence on organizational performance in Iraqi universities and determine its explanatory power in improving university performance. This applied study employed a quantitative, causal descriptive-survey design using structural equation modeling. The statistical population comprised 77,040 faculty members and employees from 13 public and private universities in Iraq. Based on Cochran's formula, 382 participants were selected through stratified random sampling. Data were collected using a researcher-developed Strategic Intelligence Questionnaire comprising 94 items, 20 components, and two principal dimensions—external and internal strategic intelligence—and the 38-item Organizational Performance Questionnaire developed by Alvi et al. (2020), covering 11 dimensions. Construct validity was assessed through confirmatory factor analysis, while reliability was evaluated using Cronbach's alpha and composite reliability. The data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in SmartPLS version 4.1. Confirmatory factor analysis demonstrated that all factor loadings exceeded 0.60, composite reliability values were above 0.70, and average variance extracted values exceeded 0.50; discriminant validity was also supported by the Fornell–Larcker criterion. Structural model analysis revealed that strategic intelligence had a positive and statistically significant effect on organizational performance in Iraqi universities ($\beta=0.599$, $t=17.046$). Strategic intelligence explained 35.9% of the variance in organizational performance ($R^2=0.359$). Model-fit indices further supported the adequacy of the proposed model, with SRMR=0.076, NFI=0.880, and GOF=0.41. Strategic intelligence constitutes an important strategic capability for enhancing organizational performance in Iraqi universities. Strengthening its internal and external dimensions can improve evidence-informed decision-making, environmental responsiveness, and universities' capacity to achieve their organizational objectives effectively. Accordingly, university administrators should institutionalize strategic intelligence practices across planning, information management, environmental scanning, resource allocation, and organizational transformation processes.

How to cite:

Jawad Kadhim, S., Faryabi, M., Ahmadian, V., & Hosseini, S. S. (2027). Strategic Intelligence as a Strategic Driver of Iraqi Universities' Performance: Evidence from Structural Equation Modeling. *Study and Innovation in Education and Development*, 7(2), 1-33.

* Corresponding Author:

Mohammad Faryabi

E-mail: faryabi@tabrizu.ac.ir



© 2027 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Higher education institutions increasingly operate in environments characterized by rapid technological development, intensifying competition, changing stakeholder expectations, financial constraints, labor-market transformation, and growing demands for accountability, transparency, and measurable performance. Consequently, universities can no longer rely solely on conventional administrative routines and retrospective evaluation mechanisms. Their ability to identify emerging opportunities and threats, interpret environmental signals, integrate internal and external information, and translate such information into timely strategic decisions has become increasingly important. Organizational performance in higher education is therefore a multidimensional construct encompassing educational quality, research productivity, administrative and governance effectiveness, efficient resource utilization, innovation, adaptability, human-capital development, stakeholder relationships, and the ability to accomplish institutional missions (1-3). Evidence from higher education research further indicates that organizational structure, institutional culture, internal control, communication, technology, and decision-making capabilities substantially influence institutional outcomes (4-6).

Within this context, strategic intelligence has emerged as an important organizational capability for improving the quality of strategic management and organizational performance. Strategic intelligence refers broadly to an organization's capacity to systematically acquire, process, interpret, and integrate information concerning both its internal capabilities and external environment and to transform that information into actionable strategic knowledge. Rather than being limited to information collection, strategic intelligence involves interpretation, anticipation, strategic sense-making, environmental scanning, and the development of informed responses to changing circumstances. From a leadership perspective, strategic intelligence enables decision-makers to derive strategically meaningful interpretations from fragmented information and use them to guide organizational direction (11). Strategic foresight similarly enables organizations to anticipate possible future developments and formulate responses before environmental changes become immediate organizational problems (12).

Strategic intelligence is particularly relevant to universities because higher education institutions are knowledge-intensive organizations whose effectiveness depends heavily on their ability to manage information, intellectual capital, technological transformation, and professional expertise. Knowledge-management capabilities and intellectual capital

contribute to innovation and organizational performance (7), while intellectual capital can also influence performance through motivational mechanisms in higher education institutions (8). Moreover, technological transformation has become integral to contemporary university management. Artificial intelligence adoption can enhance institutional performance when supported by effective knowledge management (9), whereas successful digital transformation requires coherent organizational arrangements that integrate technology with institutional objectives (10). Strategic intelligence may therefore function as an integrating capability through which technological, informational, human, and organizational resources are converted into strategic action.

Previous research supports the relationship between strategic intelligence and organizational outcomes. Strategic intelligence has been linked to organizational performance in telecommunications organizations (30), organizational excellence and creativity (18), environmental performance (31), and strategic decision-making (15). It has also been examined in relation to strategic leadership, strategic planning, strategic thinking, strategic flexibility, and business performance (13). The interaction between digital transformation and strategic intelligence has likewise been associated with outstanding organizational performance (14). Within educational and public-sector contexts, positive associations have been reported between strategic intelligence and organizational performance (33-35). Research in Iraqi organizations has similarly emphasized the role of strategic intelligence in outstanding performance (28), while evidence from Iraqi universities suggests that strategic intelligence contributes to sustainable competitive advantage (29). Strategic intelligence has also been incorporated into strategic management approaches intended to support universities in progressing toward world-class institutional status (21).

The relevance of strategic intelligence is particularly pronounced in Iraqi higher education. Iraqi universities function within an environment affected by structural, managerial, economic, political, technological, and human-resource challenges. Previous studies have identified continuing difficulties related to higher education governance, management, development, and institutional effectiveness in Iraq (23, 24). Research involving university academics has also documented challenges associated with research practice, satisfaction, and motivation (25), while the loss and mobility of academic human capital represent further institutional concerns (26). Under such conditions, universities require capabilities that enable them not only to respond to current problems but also to anticipate environmental developments, align internal resources with external

requirements, and develop evidence-informed strategies. Accordingly, the present study examined the effect of strategic intelligence on organizational performance in Iraqi universities using partial least squares structural equation modeling.

METHODS AND MATERIALS

The study employed a quantitative, applied, descriptive-survey design with a causal orientation and used structural equation modeling to test the proposed relationship between strategic intelligence and organizational performance. The statistical population consisted of 77,040 faculty members and employees working in 13 public and private universities in Iraq, including universities located in Baghdad, Al-Nahrain, Al-Mustansiriyah, Babylon, Kufa, Basra, University of Technology, Anbar, Karbala, Mosul, Al-Mustaqbal, Al-Taqniyah, and Al-Kafeel. Using Cochran's formula, the required sample size was estimated at 382 participants. To compensate for potentially incomplete responses, 450 questionnaires were distributed through stratified random sampling, of which 382 complete and analyzable questionnaires were returned.

Data were collected using a three-part questionnaire. The first section measured demographic characteristics. The second consisted of a researcher-developed Strategic Intelligence Questionnaire containing 94 items and 20 components organized into two overarching dimensions: external strategic intelligence and internal strategic intelligence. The external dimension covered capabilities related to competitors, business intelligence, student relationships, planning, goal setting, intuitive thinking, macro-environmental intelligence, social intelligence, technological intelligence, and policymaking. The internal dimension addressed knowledge management, information intelligence, resource intelligence, process intelligence, financial intelligence, support processes, communication processes, ethical intelligence, educational intelligence, and capacity for change and transformation. The third section consisted of the 38-item Organizational Performance Questionnaire developed by Alvi et al. (2020), covering 11 organizational performance dimensions.

Construct validity was assessed using confirmatory factor analysis, while reliability was examined using Cronbach's alpha and composite reliability. Sampling adequacy was assessed through the Kaiser-Meyer-Olkin index and Bartlett's test of sphericity. Convergent validity was evaluated using factor loadings and average variance extracted, and discriminant validity was examined through the Fornell-Larcker criterion. The structural model was then evaluated using path coefficients, t statistics, and the coefficient of determination. Overall model adequacy was assessed using SRMR, NFI, and GOF

indices. All analyses were conducted using SmartPLS version 4.1 and the partial least squares structural equation modeling approach.

FINDINGS

The measurement-model results supported the adequacy of the study instruments. The KMO value was 0.908 for strategic intelligence and 0.904 for organizational performance, while Bartlett's tests were statistically significant, confirming the suitability of the data for factor analysis. All questionnaire items demonstrated factor loadings greater than 0.60, indicating adequate item reliability and correspondence between observed indicators and their intended latent constructs. Cronbach's alpha and composite reliability coefficients exceeded acceptable thresholds, while average variance extracted values were above 0.50 across the assessed constructs. The Fornell-Larcker analysis further supported discriminant validity, indicating that the dimensions measured conceptually distinct constructs.

Structural model analysis demonstrated a positive and statistically significant effect of strategic intelligence on organizational performance in Iraqi universities. The standardized path coefficient was $\beta=0.599$, with $t=17.046$, indicating a statistically robust relationship and supporting the principal research hypothesis. Thus, higher levels of strategic intelligence were associated with higher organizational performance.

The coefficient of determination for organizational performance was $R^2=0.359$. Accordingly, strategic intelligence explained approximately 35.9% of the variance in organizational performance. This result indicates a meaningful explanatory contribution, particularly because university performance is inherently multidimensional and is simultaneously influenced by organizational, financial, technological, structural, cultural, and human factors.

Overall model-fit indicators also supported the adequacy of the proposed model. The standardized root mean square residual was $SRMR=0.076$, indicating an acceptable discrepancy between the observed and model-implied relationships. The normed fit index was $NFI=0.880$, and the goodness-of-fit index calculated for the PLS model was $GOF=0.41$. Collectively, the measurement and structural results indicated that the proposed model provided an acceptable empirical representation of the relationship between strategic intelligence and organizational performance in the participating Iraqi universities.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The results demonstrate that strategic intelligence represents an important strategic capability for explaining organizational performance in Iraqi universities. The positive path coefficient indicates that universities with stronger capabilities for monitoring their environments, managing internal information, interpreting changes, planning strategically, managing knowledge and resources, and translating intelligence into decisions are more likely to achieve superior organizational outcomes. Strategic intelligence therefore appears to operate not simply as an information-management mechanism but as a broader managerial capability that links environmental awareness, organizational knowledge, institutional resources, and strategic action.

The magnitude of the observed relationship is substantively important. A path coefficient of 0.599 suggests that improvements in strategic intelligence are accompanied by meaningful improvements in organizational performance. The R^2 value of 0.359 further indicates that strategic intelligence alone accounts for more than one-third of the variance in performance. Given the complexity of university performance, this degree of explanatory power demonstrates that strategic intelligence should be regarded as a central rather than peripheral managerial capability. Nevertheless, the remaining unexplained variance also confirms that performance depends on additional organizational conditions such as leadership, culture, human resources, technological infrastructure, financial capacity, governance quality, and external institutional conditions.

The findings can be interpreted through the dual internal-external structure of strategic intelligence adopted in this study. External strategic intelligence enables universities to identify competitors, monitor social and technological developments, understand student and stakeholder expectations, recognize regulatory and economic changes, and anticipate environmental opportunities and threats. Internal strategic intelligence enables universities to mobilize their knowledge, information, financial resources, operational processes, ethical capabilities, communication structures, and capacity for organizational transformation. Performance is likely to improve when these two domains operate together: external awareness informs institutional priorities, while internal intelligence determines whether the university can respond effectively.

The results are especially relevant to Iraqi universities because they operate in a context where uncertainty, resource constraints, institutional transformation, technological change, and human-capital challenges place substantial pressure on organizational decision-making. Strategic intelligence can enable university managers to shift from reactive administration toward anticipatory and evidence-informed management. Rather

than responding to problems after they become severe, universities can systematically monitor emerging conditions, recognize weak signals, estimate future requirements, and allocate resources in accordance with strategic priorities.

The findings also underscore the importance of institutionalizing strategic intelligence across the university rather than restricting it to senior administrators. Effective strategic intelligence requires reliable information systems, systematic environmental scanning, organizational learning, knowledge-sharing mechanisms, integrated databases, analytical capabilities, and communication between academic and administrative units. Its effectiveness also depends on converting analysis into action. Information that is collected but not incorporated into planning, budgeting, resource allocation, policy formulation, and performance evaluation is unlikely to generate meaningful organizational benefits.

In conclusion, the study provides empirical support for the proposition that strategic intelligence is a significant strategic driver of organizational performance in Iraqi universities. Strategic intelligence had a positive and significant effect on organizational performance, explained 35.9% of its variance, and was embedded within a structural model demonstrating acceptable overall fit. These findings indicate that strengthening both external and internal strategic intelligence can enhance universities' capacity to make informed decisions, anticipate environmental change, manage organizational knowledge and resources, improve adaptability, and accomplish institutional objectives more effectively. Strategic intelligence should therefore be integrated into university governance, strategic planning, information management, technological development, performance assessment, and organizational transformation as a continuous institutional capability rather than treated as an episodic managerial activity.

هوشمندی استراتژیک؛ پیشران راهبردی عملکرد دانشگاه‌های عراق: شواهدی از مدل‌سازی معادلات ساختاری

سهام جواد کاظم^۱، محمد فاریابی^{۲*}، وحید احمدیان^۳، سید صمد حسینی^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت استراتژیک، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر، آزمون تجربی تأثیر هوشمندی استراتژیک بر عملکرد سازمانی دانشگاه‌های عراق و تعیین میزان توان تبیین‌کنندگی آن در ارتقای عملکرد دانشگاهی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، کمی، توصیفی-پیمایشی از نوع علی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل ۷۷,۰۴۰ نفر از استادان و کارکنان ۱۳ دانشگاه دولتی و خصوصی عراق بود که بر اساس فرمول کوکران، ۳۸۲ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه محقق‌ساخته هوشمندی استراتژیک با ۹۴ گویه، ۲۰ مؤلفه و دو بعد اصلی هوشمندی برون‌سازمانی و درون‌سازمانی و پرسشنامه استاندارد عملکرد سازمانی Alvi و همکاران (۲۰۲۰) با ۳۸ گویه و ۱۱ بعد بود. روایی سازه با تحلیل عاملی تأییدی و پایایی با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ارزیابی شد. داده‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۴.۱ تحلیل شدند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که بارهای عاملی تمامی گویه‌ها بیش از ۰.۶۰، مقادیر پایایی ترکیبی بیش از ۰.۷۰ و میانگین واریانس استخراج‌شده بیش از ۰.۵۰ بود و روایی واگرا نیز بر اساس معیار فورنل-لارکر تأیید شد. مدل ساختاری نشان داد هوشمندی استراتژیک اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دانشگاه‌های عراق دارد ($R^2=0.599$). شاخص‌های برازش نیز مطلوب بودند ($GOF=0.41$, $NFI=0.880$, $SRMR=0.076$) و از برازش قابل قبول مدل پیشنهادی حمایت کردند. هوشمندی استراتژیک یک قابلیت راهبردی مؤثر برای ارتقای عملکرد سازمانی دانشگاه‌های عراق است و توسعه هم‌زمان ابعاد درون‌سازمانی و برون‌سازمانی آن می‌تواند توان دانشگاه‌ها را در تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات، انطباق با تحولات محیطی و دستیابی اثربخش‌تر به اهداف سازمانی تقویت کند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۲۱

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۵/۰۶/۲۳

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۶/۰۳/۰۱

کلیدواژه‌ها

هوشمندی استراتژیک؛

عملکرد سازمانی؛

دانشگاه‌های عراق؛

مدل‌سازی معادلات

ساختاری؛ حداقل مربعات

جزئی؛ تحلیل عاملی

تأییدی.

شیوه ارجاع‌دهی:

جواد کاظم، سهام، فاریابی، محمد، احمدیان، وحید، و حسینی، سید صمد. (۱۴۰۶). هوشمندی استراتژیک؛ پیشران راهبردی عملکرد دانشگاه‌های عراق: شواهدی از مدل‌سازی معادلات ساختاری. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۷(۲)، ۳۳-۱.

نویسنده مسئول:

محمد فاریابی

پست الکترونیکی: faryabi@tabrizu.ac.ir

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

دانشگاه‌ها در محیط معاصر دیگر صرفاً نهادهایی آموزشی برای انتقال دانش نیستند، بلکه سازمان‌هایی پیچیده، چندسطحی و دانش‌بنیان‌اند که هم‌زمان باید مأموریت‌های آموزشی، پژوهشی، اجتماعی، اقتصادی و فناورانه خود را در محیطی به‌شدت متغیر و رقابتی دنبال کنند. افزایش انتظارات ذی‌نفعان، گسترش فناوری‌های دیجیتال، فشار برای ارتقای کیفیت، محدودیت منابع، ضرورت پاسخ‌گویی و شفافیت، بین‌المللی‌شدن آموزش عالی و تغییر سریع نیازهای بازار کار، مدیریت دانشگاه را از یک فعالیت اداری نسبتاً باثبات به فرایندی راهبردی و مبتنی بر تصمیم‌گیری پیچیده تبدیل کرده است. در چنین شرایطی، عملکرد سازمانی دانشگاه صرفاً با شاخص‌های سنتی مانند تعداد دانشجویان، تعداد اعضای هیئت علمی یا حجم فعالیت‌های آموزشی قابل تبیین نیست، بلکه باید توان مؤسسه در تحقق اهداف، استفاده اثربخش از منابع، حفظ کیفیت، سازگاری با تحولات و ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان را نیز دربر گیرد (1-3). مطالعات مربوط به مدیریت آموزش عالی نیز نشان می‌دهند که ساختار سازمانی، فرهنگ، کنترل‌های داخلی، کیفیت تصمیم‌گیری، ارتباطات و ظرفیت‌های مدیریتی از جمله عواملی هستند که می‌توانند بر پیامدهای عملیاتی و عملکرد دانشگاه‌ها اثرگذار باشند (4-6). از این‌رو، مسئله اساسی برای دانشگاه‌ها تنها «داشتن منابع» نیست، بلکه توانایی تبدیل منابع، دانش و اطلاعات به تصمیمات مناسب و نتایج سازمانی مطلوب است.

عملکرد سازمانی در مؤسسات آموزش عالی مفهومی چندبعدی است که می‌تواند ابعاد آموزشی، پژوهشی، اداری، مالی، فناورانه، توسعه سرمایه انسانی، ارتباط با جامعه و کیفیت خدمات را شامل شود. دانشگاهی را می‌توان دارای عملکرد مطلوب دانست که نه تنها در انجام وظایف جاری موفق باشد، بلکه بتواند در برابر تغییرات محیطی واکنش مناسب نشان دهد، منابع خود را به شکل کارآمد تخصیص دهد، دانش سازمانی را به‌طور مؤثر مدیریت کند و ظرفیت‌های خود را برای تحول و نوآوری توسعه دهد. در این چارچوب، سرمایه فکری و مدیریت دانش نیز به‌عنوان سازوکارهایی مهم برای تقویت نوآوری و عملکرد سازمانی مطرح شده‌اند (7). همچنین شواهد نشان می‌دهد که سرمایه فکری از طریق سازوکارهای انگیزشی می‌تواند بر عملکرد مؤسسات آموزش عالی اثر بگذارد (8) و قابلیت‌های فناورانه و پذیرش هوش مصنوعی نیز، به‌ویژه هنگامی که با مدیریت دانش همراه شوند، ظرفیت بهبود عملکرد دانشگاهی را افزایش می‌دهند (9). به همین ترتیب، تحول دیجیتال در مؤسسات آموزش عالی زمانی می‌تواند اثربخش باشد که در قالب یک مدل سازمانی منسجم و سازگار با نیازهای نهادی مدیریت شود (10). بنابراین، عملکرد سازمانی دانشگاه حاصل برهم‌کنش مجموعه‌ای از قابلیت‌های اطلاعاتی، انسانی، فناورانه و مدیریتی است و نمی‌توان آن را صرفاً نتیجه اجرای رویه‌های اداری متعارف دانست.

یکی از قابلیت‌هایی که در سال‌های اخیر در ادبیات مدیریت استراتژیک به‌عنوان عامل مهمی در ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و عملکرد سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته، «هوشمندی استراتژیک» است. هوشمندی استراتژیک به‌طور کلی به توانایی سازمان برای جمع‌آوری، تفسیر و ترکیب اطلاعات داخلی و خارجی، تشخیص روندها و نشانه‌های مهم، درک فرصت‌ها و تهدیدها و تبدیل این

شناخت به تصمیم‌ها و اقدامات راهبردی اشاره دارد. این مفهوم تنها به انباشت اطلاعات محدود نیست، بلکه مستلزم آن است که سازمان بتواند از میان داده‌های پراکنده، الگوهای معنادار استخراج کند و آنها را در خدمت برنامه‌ریزی، پیش‌بینی و اقدام سازمانی قرار دهد. از منظر رهبری، هوشمندی استراتژیک با توانایی مدیران در معنادرزی اطلاعات و ایجاد جهت‌گیری مشترک در شرایط پیچیده و نامطمئن پیوند دارد (11). در محیط‌های بی‌ثبات نیز آینده‌نگری راهبردی و بهره‌گیری از تحلیل‌های پیش‌بینانه می‌تواند به سازمان‌ها در تشخیص سناریوهای محتمل و ایجاد مزیت رقابتی کمک کند (12). به همین دلیل، هوشمندی استراتژیک را می‌توان حلقه اتصال میان اطلاعات، شناخت مدیریتی، آینده‌نگری و تصمیم راهبردی دانست.

هوشمندی استراتژیک دارای ابعاد متعددی است و همین چندبعدی بودن، آن را از مفاهیمی مانند هوشمندی تجاری یا گردآوری اطلاعات محیطی متمایز می‌کند. در این رویکرد، سازمان باید هم محیط بیرونی و هم ظرفیت‌های درونی خود را به‌طور مستمر درک و ارزیابی کند. در سطح برون‌سازمانی، شناخت رقبا، تغییرات بازار، انتظارات ذی‌نفعان، تحولات فناورانه، شرایط اجتماعی و اقتصادی و سیاست‌های کلان اهمیت می‌یابد؛ در سطح درون‌سازمانی نیز مدیریت دانش، مدیریت منابع، فرایندهای ارتباطی، ظرفیت تحول، اخلاق، برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری اهمیت پیدا می‌کنند. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که هوشمندی استراتژیک می‌تواند با متغیرهایی نظیر رهبری استراتژیک، برنامه‌ریزی، تفکر راهبردی و انعطاف‌پذیری استراتژیک پیوند داشته باشد و از طریق این سازوکارها بر پیامدهای کسب‌وکار اثر بگذارد (13). همچنین رابطه تعاملی میان تحول دیجیتال و هوشمندی استراتژیک می‌تواند زمینه‌ساز دستیابی به عملکرد ممتاز شود (14). یافته‌های مربوط به تصمیمات تولید و عملیات نیز نشان می‌دهد که بهره‌گیری از هوشمندی استراتژیک می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری مدیریتی را در محیط‌های پیچیده تقویت کند (15).

جنبه انسانی هوشمندی استراتژیک نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. تحقق هوشمندی در سطح سازمان تنها از طریق سامانه‌های اطلاعاتی ممکن نیست، بلکه نیازمند مدیران و کارکنانی است که از توان تحلیل، تفسیر، همکاری، خلاقیت و یادگیری برخوردار باشند. در این زمینه، انگیزش به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر رفتار و عملکرد سازمانی مطرح شده است (16). همچنین توسعه چشم‌انداز راهبردی در رهبران تغییر می‌تواند توان آنان را برای هدایت سازمان در موقعیت‌های تحول‌آفرین افزایش دهد (17). هوشمندی استراتژیک همچنین می‌تواند با خلاقیت و تعالی سازمانی مرتبط باشد و زمینه را برای پاسخ‌های نوآورانه‌تر به چالش‌های محیطی فراهم سازد (18). در مطالعات مربوط به کارآفرینان نسل جدید نیز نقش هوشمندی استراتژیک در پیوند میان شایستگی‌های فناورانه، تفکر طراحی و توانمندی‌های نوآورانه مورد تأکید قرار گرفته است (19). این شواهد نشان می‌دهد که هوشمندی استراتژیک را باید قابلیت سازمانی و انسانی به‌طور هم‌زمان در نظر گرفت؛ قابلیت‌هایی که هم به زیرساخت‌های اطلاعاتی وابسته است و هم به کیفیت ادراک، قضاوت و رفتار مدیران و کارکنان.

در محیط دانشگاهی، اهمیت هوشمندی استراتژیک دوچندان است؛ زیرا دانشگاه‌ها با طیفی از نیروهای محیطی مواجه‌اند که سرعت و جهت تغییر آنها همیشه قابل پیش‌بینی نیست. تحولات فناورانه، تحول در الگوهای یادگیری، توسعه آموزش مجازی، هوش

مصنوعی، تغییر تقاضای رشته‌های دانشگاهی، رقابت در جذب دانشجو و عضو هیئت علمی، محدودیت‌های مالی و افزایش حساسیت نسبت به رتبه‌بندی‌ها، مدیران دانشگاهی را ناگزیر می‌کند تصمیم‌های خود را بر مبنای اطلاعات دقیق‌تر و تحلیل‌های آینده‌نگرانه اتخاذ کنند. مدیریت تحول استراتژیک در آموزش عالی، به‌ویژه در عصر هوش مصنوعی، مستلزم ظرفیت‌هایی فراتر از مدیریت اداری روزمره است (20). مدل‌های مدیریت دانشگاهی نیز بر اهمیت استفاده از رویکرد هوشمندی استراتژیک برای حرکت به سوی جایگاه‌های رقابتی‌تر و دانشگاه‌های تراز جهانی تأکید کرده‌اند (21). افزون بر این، مدیریت آموزش عالی در شرایط پیچیده نیازمند هماهنگی میان ساختار، فرایندها، منابع انسانی و اهداف کلان دانشگاه است (22). بنابراین، هوشمندی استراتژیک می‌تواند برای دانشگاه به‌منزله نوعی قابلیت پویا عمل کند که امکان تشخیص تحولات، تنظیم اولویت‌ها و بازآرایی منابع را فراهم می‌سازد.

این موضوع برای دانشگاه‌های عراق اهمیت خاصی دارد. نظام آموزش عالی عراق طی سال‌های اخیر با مجموعه‌ای از چالش‌های ساختاری، مدیریتی و محیطی روبه‌رو بوده است. مطالعات مرتبط با آموزش عالی عراق، مشکلات مدیریتی، دشواری‌های برنامه‌ریزی، چالش‌های توسعه، مسائل مربوط به کیفیت و محدودیت‌های نهادی را از جمله مسائل مهم این نظام برشمردند (23). پژوهش درباره دانشگاهیان منطقه کردستان عراق نیز وجود چالش‌هایی در زمینه فعالیت پژوهشی، رضایت و انگیزش دانشگاهیان را نشان داده است که می‌تواند ظرفیت علمی و عملکرد دانشگاه‌ها را تحت تأثیر قرار دهد (25). مسئله خروج سرمایه انسانی و مهاجرت دانشگاهی نیز به‌عنوان یکی از چالش‌های مهم آموزش عالی عراق مطرح شده است (26). در چنین بستری، صرف افزایش منابع مالی یا توسعه کمی زیرساخت‌ها نمی‌تواند به‌تنهایی مشکلات عملکردی را حل کند؛ زیرا بخش قابل توجهی از مسئله به چگونگی تفسیر محیط، تعیین اولویت‌ها، بهره‌برداری از اطلاعات، حفظ سرمایه انسانی و هماهنگ‌سازی تصمیمات با شرایط متغیر مربوط می‌شود.

از سوی دیگر، تجربه سازمان‌های عراقی نشان داده است که برنامه‌ریزی استراتژیک و توسعه قابلیت‌های منابع انسانی می‌تواند در دستیابی به عملکرد استراتژیک نقش داشته باشد (27). مطالعات انجام‌شده درباره هوشمندی استراتژیک در عراق نیز بر ظرفیت این سازه برای دستیابی به عملکرد ممتاز تأکید کرده‌اند (28). افزون بر این، بررسی‌های اخیر در دانشگاه‌های عراق، به‌ویژه دانشگاه بغداد، نشان داده‌اند که هوشمندی استراتژیک می‌تواند در ایجاد مزیت رقابتی پایدار نقش مؤثری ایفا کند (29). این یافته‌ها اهمیت هوشمندی استراتژیک را برای دانشگاه‌های عراق تقویت می‌کنند؛ با این حال، مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی مفاهیمی هم‌پوشان اما متفاوت‌اند و برای ارزیابی دقیق پیامدهای هوشمندی استراتژیک در دانشگاه‌ها لازم است اثر مستقیم آن بر عملکرد سازمانی نیز به‌صورت تجربی و در قالب یک مدل جامع آزمون شود.

شواهد تجربی خارج از محیط آموزش عالی عراق نیز رابطه میان هوشمندی استراتژیک و عملکرد را تقویت می‌کنند. مطالعه انجام‌شده در شرکت‌های مخابراتی نشان داده است که هوشمندی استراتژیک با عملکرد سازمانی ارتباط دارد (30). همچنین در پژوهشی درباره عملکرد محیطی، ابعاد هوشمندی استراتژیک به‌عنوان عوامل اثرگذار بر پیامدهای سازمانی مورد بررسی قرار گرفته‌اند (31). از سوی دیگر، پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه سازگاری استراتژیک نشان داده‌اند که اثر هوشمندی استراتژیک بر عملکرد می‌تواند در

تعامل با میزان همسویی راهبردی سازمان تقویت شود (32). این نتایج با این دیدگاه سازگار است که هوشمندی استراتژیک صرفاً یک متغیر اطلاعاتی نیست، بلکه قابلیت است که از طریق افزایش سازگاری، تسهیل تصمیم‌گیری و بهبود پاسخ‌گویی سازمان به محیط، می‌تواند بر عملکرد اثرگذار باشد.

در مطالعات داخلی ایران نیز نتایج مشابهی گزارش شده است. بررسی تأثیر هوشمندی استراتژیک بر عملکرد سازمانی در آموزش و پرورش زاهدان، بر وجود رابطه مثبت میان این دو متغیر تأکید داشته است (33). پژوهش انجام‌شده در اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان کرمان نیز رابطه هوشمندی استراتژیک و مهارت‌های اجتماعی را با عملکرد سازمانی کارکنان مورد توجه قرار داده و اهمیت ظرفیت‌های هوشمندانه سازمان را در بهبود نتایج عملکردی برجسته کرده است (34). همچنین، مطالعه انجام‌شده در شهرداری‌های غرب مازندران نشان داده است که هوشمندی استراتژیک مدیران می‌تواند بر عملکرد سازمانی اثرگذار باشد و این رابطه در تعامل با توسعه اخلاق کاری نیز قابل بررسی است (35). همگرایی این یافته‌ها نشان می‌دهد که رابطه هوشمندی استراتژیک و عملکرد در بسترهای گوناگون سازمانی از پشتوانه تجربی برخوردار است، اما تعمیم مستقیم نتایج سازمان‌های دولتی، صنعتی یا خدماتی به دانشگاه‌ها، به‌ویژه دانشگاه‌های عراق، نیازمند احتیاط است؛ زیرا ساختار تصمیم‌گیری، ماهیت مأموریت، ذی‌نفعان و سازوکارهای ارزیابی عملکرد در دانشگاه‌ها ویژگی‌های خاص خود را دارد.

افزون بر این، ادبیات جدید عملکرد سازمانی تأکید می‌کند که عملکرد در محیط‌های معاصر تابع قابلیت سازمان برای مدیریت تغییر، بهره‌گیری از دانش و فناوری و حفظ تناسب با تحولات محیطی است (2، 9). هوشمندی استراتژیک در چنین چارچوبی می‌تواند نقش یک سازوکار یکپارچه‌ساز را ایفا کند که اطلاعات مربوط به محیط بیرونی را با دانش، منابع، فرایندها و قابلیت‌های درونی پیوند می‌دهد. توسعه آینده‌نگری استراتژیک می‌تواند سازمان را برای تغییرات بالقوه آماده سازد (12)، در حالی که قابلیت‌های رهبری و چشم‌انداز می‌توانند یافته‌های حاصل از تحلیل محیطی را به جهت‌گیری و اقدام سازمانی تبدیل کنند (17). در دانشگاه، این فرایند می‌تواند خود را در تصمیماتی مانند اصلاح برنامه‌های آموزشی، تخصیص منابع، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال، مدیریت هیئت علمی، ارتباط با دانشجویان، سیاست‌گذاری پژوهشی و تعامل با محیط اجتماعی و اقتصادی نشان دهد. از این منظر، هوشمندی استراتژیک زمانی به بهبود عملکرد منجر می‌شود که اطلاعات نه صرفاً جمع‌آوری، بلکه در ساختار تصمیم‌گیری دانشگاه نهادینه شود.

با وجود گسترش مطالعات مربوط به هوشمندی استراتژیک، همچنان چند خلأ مهم در ادبیات قابل مشاهده است. نخست، بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها این مفهوم را با تعداد محدودی از مؤلفه‌ها سنجیده‌اند، در حالی که محیط دانشگاهی مستلزم توجه هم‌زمان به طیف گسترده‌ای از مؤلفه‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است. دوم، بسیاری از مطالعات در شرکت‌ها، شهرداری‌ها، سازمان‌های دولتی یا محیط‌های صنعتی انجام شده‌اند و شواهد تجربی جامع در آموزش عالی، به‌ویژه در عراق، محدودتر است. سوم، برخی پژوهش‌ها بر پیامدهایی مانند مزیت رقابتی، عملکرد ممتاز، خلاقیت یا عملکرد محیطی تمرکز کرده‌اند (18، 29، 31) و کمتر به آزمون مستقیم اثر یک مدل جامع هوشمندی استراتژیک بر عملکرد چندبعدی دانشگاه پرداخته‌اند. چهارم، شرایط خاص آموزش عالی

عراق، شامل فشارهای مدیریتی، محدودیت‌های نهادی، مسائل منابع انسانی و ضرورت تحول، اهمیت آزمون مدل در همان بافت را افزایش می‌دهد (23-25). از این رو، بررسی تجربی رابطه میان هوشمندی استراتژیک و عملکرد سازمانی در دانشگاه‌های عراق می‌تواند هم از نظر نظری، با توسعه شواهد مربوط به این رابطه در یک محیط دانشگاهی کمتر مطالعه شده، و هم از نظر کاربردی، با فراهم کردن مبنایی برای تصمیم‌گیری مدیران آموزش عالی، اهمیت داشته باشد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر آزمون تجربی تأثیر هوشمندی استراتژیک بر عملکرد سازمانی دانشگاه‌های عراق با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف آزمون تجربی تأثیر هوشمندی استراتژیک بر عملکرد سازمانی در دانشگاه‌های کشور عراق، با بهره‌گیری از رویکرد کمی و در چارچوب پارادایم اثبات‌گرایی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی از نوع علی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه‌ی آماری پژوهش را کلیه‌ی اساتید و کارکنان ۱۳ دانشگاه دولتی و خصوصی عراق (بغداد، نهرین، مستنفریه، بابل، کوفه، بصره، تکنولوژی، الانبار، کربلاء، الموصل، المستقبل، التقنیه و الکفیل) به تعداد ۷۷۰۴۰ نفر تشکیل دادند. بر اساس فرمول کوکران، حجم نمونه‌ی ۳۸۲ نفر برآورد گردید و برای جبران پرسشنامه‌های ناقص، ۴۵۰ پرسشنامه به روش تصادفی طبقه‌ای توزیع شد که از این تعداد، ۳۸۲ پرسشنامه‌ی کامل و قابل تحلیل بازگردانده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای مشتمل بر سه بخش بود: (۱) سؤالات جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، سابقه‌ی کاری و تحصیلات)، (۲) پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته‌ی هوشمندی استراتژیک با ۹۴ گویه، ۲۰ مؤلفه و ۲ بُعد اصلی (هوشمندی برون‌سازمانی و هوشمندی درون‌سازمانی) که بر اساس الگوی بومی طراحی شده در پژوهشی پیشین تدوین گردیده و گویه‌ها بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم شده‌اند، و (۳) پرسشنامه‌ی استاندارد عملکرد سازمانی Alvi و همکاران (۲۰۲۰) با ۳۸ گویه و ۱۱ بُعد. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ و برای سنجش روایی، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج آن در بخش یافته‌ها ارائه می‌گردد. برای تحلیل داده‌ها، ابتدا با استفاده از شاخص KMO و آزمون بارتلت، کفایت نمونه‌ی آماری بررسی شد. سپس از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۴.۱ استفاده گردید. تحلیل داده‌ها در دو مرحله انجام شد: (الف) تحلیل عاملی تأییدی برای ارزیابی روایی و پایایی سازه‌های اندازه‌گیری شده، که در آن بارهای عاملی، پایایی ترکیبی (CR) آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه گردید و روایی واگرا با استفاده از ماتریس فورنل و لاکر ارزیابی شد؛ و (ب) بررسی مدل ساختاری برای آزمون فرضیه‌ی پژوهش، که در آن ضرایب مسیر (β)، آماره‌ی t و ضریب تعیین (R^2) برای بررسی معناداری و شدت تأثیر هوشمندی استراتژیک بر عملکرد سازمانی محاسبه شد. همچنین برای ارزیابی برازش کلی مدل، از شاخص‌های GOF و SRMR استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش در دو بخش تحلیل توصیفی و تحلیل استنباطی ارائه می‌شود. در بخش نخست، مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان تشریح می‌گردد و در بخش دوم، نتایج تحلیل عاملی تأییدی و مدل ساختاری برای آزمون فرضیه‌ی پژوهش گزارش می‌شود.

در این بخش، به بررسی مشخصات فردی نمونه آماری مثل جنسیت، وضعیت تأهل، سن، سابقه کاری و ... پرداخته می‌شود:

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی ویژگی‌های جمعیت شناختی

متغیر	گروه	فراوانی	درصد	متغیر	گروه	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۱۱۵	۳۰/۱	سابقه کاری	کمتر از ۱۰ سال	۶۵	۱۷
	مرد	۲۶۷	۶۹/۹		۱۰ تا ۱۵ سال	۹۶	۲۵/۱
سن	کمتر از ۳۰ سال	۴۶	۱۲	تحصیلات	۱۶ تا ۲۰ سال	۱۰۸	۲۸/۳
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۰۷	۲۸		۲۱ تا ۲۵ سال	۷۱	۱۸/۶
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۳۴	۳۵/۱		بیشتر از ۲۵ سال	۴۲	۱۱
وضعیت تأهل	بیشتر از ۵۰ سال	۹۵	۲۴/۹	لیسانس	دیپلم	۲۴	۶/۳
	مجرد	۹۴	۲۴/۶		فوق دیپلم	۳۷	۹/۷
	متأهل	۲۸۸	۷۵/۴		لیسانس	۱۲۸	۳۳/۵
					فوق لیسانس و بالاتر	۱۹۳	۵۰/۵

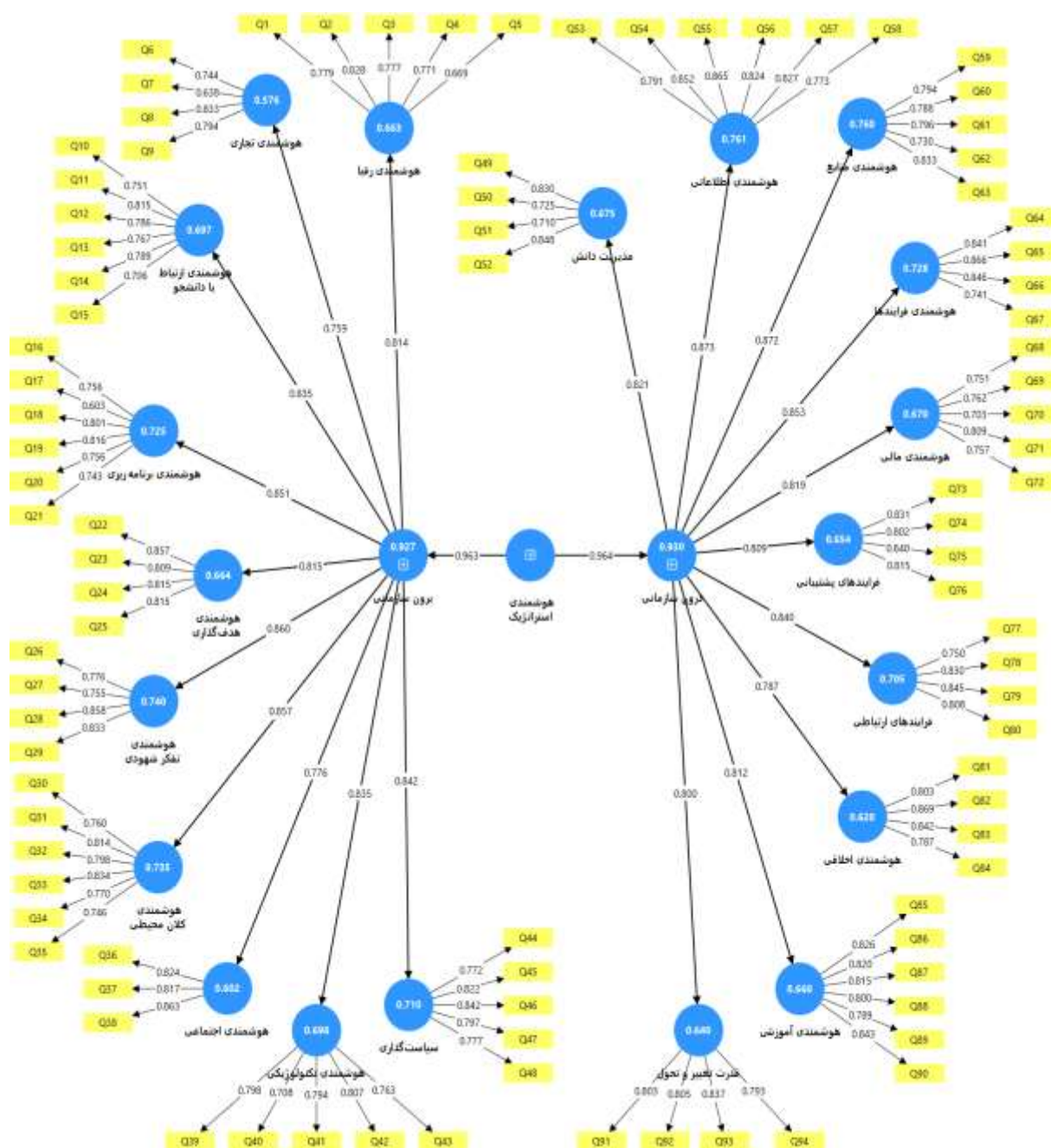
از میان پاسخ‌دهندگان، ۲۶۷ نفر (۶۹/۹ درصد) مرد و ۱۱۵ نفر (۳۰/۱ درصد) زن بودند. بیشترین فراوانی سنی مربوط به گروه ۴۱ تا ۵۰ سال با ۱۳۴ نفر (۳۵/۱ درصد) و بیشترین فراوانی سابقه‌ی کاری مربوط به گروه ۱۶ تا ۲۰ سال با ۱۰۸ نفر (۲۸/۳ درصد) بود. از نظر تحصیلات، گروه فوق لیسانس و بالاتر با ۱۹۳ نفر (۵۰/۵ درصد) بیشترین فراوانی را به خود اختصاص دادند.

بیش از انجام تحلیل عاملی هر یک از متغیرهای پژوهش از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردید که نتایج آن به شرح جدول ۲ بوده و حاکی از کفایت نمونه‌ها برای انجام تحلیل عاملی تأییدی است.

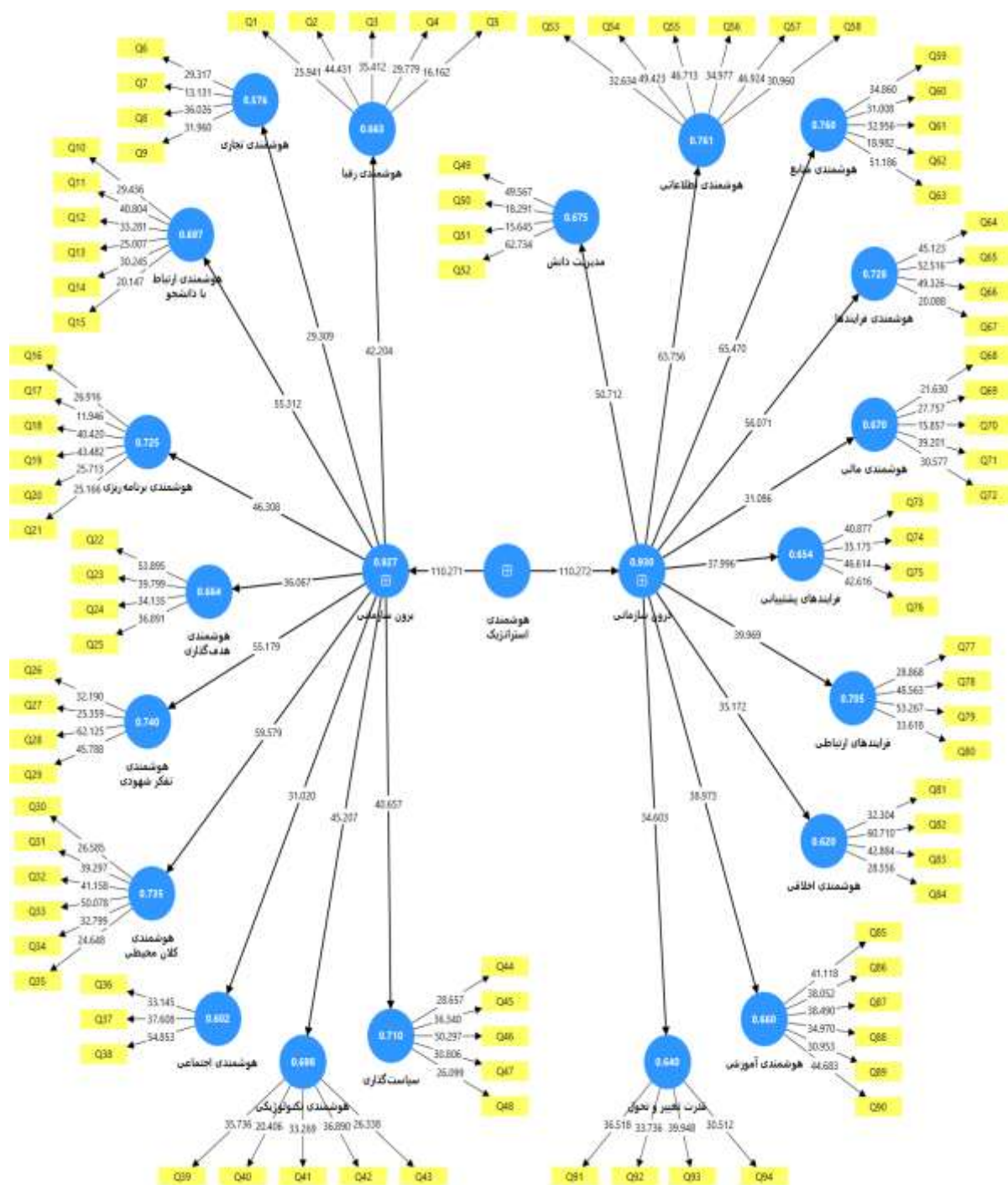
جدول ۲: نتایج آزمون KMO و بارتلت متغیرهای پژوهش

متغیر	شاخص KMO	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
هوشمندی استراتژیک	۰/۹۰۸	۳۶۶۵۹/۲	۴۳۷۱	۰/۰۰۰
عملکرد سازمانی	۰/۹۰۴	۱۰۱۹۸/۴	۷۰۳	۰/۰۰۰

در ادامه در شکل‌های ۱ و ۲، نتایج تحلیل عاملی تأییدی هوشمندی استراتژیک در حالت تخمین ضرایب استاندارد و عدد معناداری آورده شده است که با توجه به نتایج تمامی آیتم‌های پرسش‌نامه دارای بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۶ و عدد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ شده و می‌توان هم‌سویی سؤالات پرسش‌نامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد. در واقع نتایج فوق نشان می‌دهد آنچه محقق توسط سؤالات پرسش‌نامه قصد سنجش آن‌ها را داشته است توسط این ابزار محقق شده است. لذا روابط بین سازه‌ها با متغیرهای پنهان قابل استناد است.



شکل ۱: مدل هوشمندی استراتژیک در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۲: مدل هوشمندی استراتژیک در حالت معناداری (t -value)

در ادامه در جدول ۳، نتایج حاصل از برازش مدل هوشمندی استراتژیک و همچنین پایایی و روایی متغیرها آورده شده است:

جدول ۳: نتایج حاصل از برازش مدل هوشمندی استراتژیک

متغیر	ابعاد	معرف	گویه	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	CR	AVE
هوشمندی رقبا		Q۱	شناخت دقیق از اینکه کدام دانشگاه‌های عراق در استان خودمان و استان‌های همجوار بیشترین رقابت را با ما دارند	۰/۷۷۹	۰/۸۲۴	۰/۸۷۶	۰/۵۸۷
		Q۲	اطلاع از نقاط قوت دانشگاه‌های رقیب (مثل کیفیت اساتید، امکانات، جذب دانشجو، روابط با وزارت)	۰/۸۲۸			
		Q۳	آگاهی از نقاط ضعف رقبا که بتوانیم از آنها استفاده کنیم	۰/۷۷۷			
		Q۴	مقایسه مرتب رتبه‌بندی علمی، پژوهشی و جذب دانشجوی خود با رقبای اصلی	۰/۷۷۱			
		Q۵	آگاهی از میزان بودجه و منابع دولتی و خصوصی که رقبا دریافت می‌کنند	۰/۶۶۹			
هوشمندی تجاری		Q۶	شناخت دقیق از خدماتی غیر از آموزش رسمی که می‌تواند برای دانشگاه درآمدزایی داشته باشد (دوره‌های کوتاه‌مدت، مشاوره به صنایع، آزمون‌های بین‌المللی)	۰/۷۴۴	۰/۷۴۷	۰/۸۴۱	۰/۵۷۱
		Q۷	توانایی شناسایی فرصت‌های جدید درآمدی غیر از شهریه دانشجویان (سرمایه‌گذاری، قراردادهای پژوهشی با شرکت‌ها، فروش تجهیزات)	۰/۶۳۸			
		Q۸	ارزیابی دقیق نسبت هزینه به درآمد در هر دانشکده و واحد	۰/۸۳۳			
		Q۹	آگاهی از مدل‌های موفق درآمدزایی در دانشگاه‌های دیگر منطقه (ترکیه، اردن، امارات) و امکان اجرا در عراق	۰/۷۹۴			
هوشمندی ارتباط با مشتری (دانشجو)		Q۱۰	سنجش منظم و سیستماتیک رضایت دانشجویان از کیفیت آموزش، اساتید، امکانات رفاهی و خدمات اداری	۰/۷۵۱	۰/۸۶۲	۰/۸۹۷	۰/۵۹۳
		Q۱۱	وجود مکانیزم مشخص برای دریافت، دسته‌بندی و پاسخگویی به شکایات و پیشنهادات دانشجویان	۰/۸۱۵			
		Q۱۲	اطلاع از نیازهای واقعی بازار کار عراق و تطابق برنامه‌های درسی با آن نیازها	۰/۷۸۶			
		Q۱۳	ارتباط مستمر با فارغ‌التحصیلان (از طریق شبکه‌های مجازی، رویدادها، نظرسنجی) برای اطلاع از وضعیت شغلی و نیازهای آموزشی آن‌ها	۰/۷۶۷			
		Q۱۴	شناسایی گروه‌های مختلف دانشجویی (استعدادهای درخشان، دانشجویان ضعیف، دانشجویان شاغل) و طراحی خدمات متناسب با هر گروه	۰/۷۸۹			
		Q۱۵	نظارت بر نرخ ریزش دانشجویان (ترک تحصیل) و شناسایی علل اصلی آن	۰/۷۰۶			
هوشمندی برنامه‌ریزی		Q۱۶	توانایی تدوین برنامه‌های راهبردی که هم چشمانداز ۵ تا ۱۰ ساله دانشگاه را پوشش دهد و هم قابل اجرا در کوتاه‌مدت باشد	۰/۷۵۶	۰/۸۴۲	۰/۸۸۴	۰/۵۶۱
		Q۱۷	هماهنگی برنامه‌های هر دانشکده و واحد با برنامه کلان دانشگاه (جلوگیری از موازی‌کاری)	۰/۶۰۳			
		Q۱۸	انعطاف‌پذیری برنامه‌ها به گونه‌ای که با تغییرات ناگهانی سیاست‌های وزارت یا شرایط اقتصادی عراق قابل تغییر باشند	۰/۸۰۱			
		Q۱۹	پایش مستمر و منظم (ماهانه یا فصلی) میزان پیشرفت برنامه‌ها نسبت به اهداف تعیین شده	۰/۸۱۶			
		Q۲۰	وجود برنامه عملیاتی (عملیاتی‌سازی) برای هر هدف راهبردی یا مشخص کردن مسئول، زمان، بودجه و شاخص	۰/۷۵۶			

۰/۷۴۳	مشارکت ذی‌نفعان کلیدی (اساتید، مدیران میانی، نمایندگان دانشجویان) در فرآیند برنامه‌ریزی	Q۲۱	هوشمندی هدف‌گذاری
۰/۸۴۳	تعیین اهداف به گونه‌ای که مشخص (دقیق)، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط با مأموریت دانشگاه و دارای ضرب‌العجل مشخص باشد	Q۲۲	
۰/۸۰۹	همسوسازی اهداف فردی اعضای هیأت علمی و کارکنان با اهداف دانشکده و دانشگاه	Q۲۳	
۰/۸۱۵	تفکیک اهداف کوتاه‌مدت (یک ساله)، میان‌مدت (۳ ساله) و بلندمدت (۵ تا ۱۰ ساله)	Q۲۴	
۰/۸۱۵	بازبینی دوره‌ای اهداف (مثلاً هر شش ماه یکبار) بر اساس داده‌های عملکردی و تغییرات اولویت‌ها	Q۲۵	
۰/۷۷۶	بهره‌گیری از تجربه مدیرانی که ۱۰ تا ۲۰ سال در دانشگاه‌های عراق کار کرده‌اند برای تصمیم‌گیری در شرایط مبهم	Q۲۶	هوشمندی تفکر شهودی
۰/۷۵۵	استفاده از حس و بصیرت مدیریتی در مواقعی که داده کافی در دست نیست (مثل تصمیم‌گیری در بحران‌های سیاسی یا اقتصادی)	Q۲۷	
۰/۸۵۸	ترکیب منطقی قضاوت شهودی با داده‌های عینی (نه تکیه صرف به یکی)	Q۲۸	
۰/۸۳۳	اعتماد به دانش ضمنی و تجربه‌های نانوشته خبرگان ارشد دانشگاه	Q۲۹	
۰/۷۶۰	تحلیل مداوم تأثیر تغییرات سیاسی عراق (دولت جدید، وزارتخانه‌ها، قوانین) بر دانشگاه	Q۳۰	هوشمندی کلان، محیطی
۰/۸۱۴	پایش تغییرات اقتصادی (قیمت نفت، بودجه دولتی، نرخ تورم، ارزش دینار) و تأثیر آن بر بودجه و هزینه‌های دانشگاه	Q۳۱	
۰/۷۹۸	رصد تحولات اجتماعی و فرهنگی (مثل نگرش جامعه به آموزش عالی، مهاجرت جوانان، تغییرات جمعیتی) در استان‌های مختلف عراق	Q۳۲	
۰/۸۳۴	شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای فناورانه (هوش مصنوعی، آموزش مجازی، پلتفرم‌های یادگیری) برای دانشگاه	Q۳۳	
۰/۷۷۰	آگاهی از تغییرات قانونی و مقرراتی وزارت آموزش عالی عراق در مورد جذب دانشجو، شهریه، بورس‌ها و ارتقای اساتید	Q۳۴	
۰/۷۴۶	شناسایی زود هنگام تهدیدهای امنیتی یا سیاسی که ممکن است روند آموزشی یا حضور دانشجویان را مختل کند	Q۳۵	هوشمندی اجتماعی
۰/۸۲۴	شناخت فرهنگ حاکم بر دانشگاه (میزان انعطاف، نوآوری، مقاومت در برابر تغییر، روابط غیررسمی) و تأثیر آن بر اجرای راهبردها	Q۳۶	
۰/۸۱۷	درک انتظارات جامعه محلی (ساکنان اطراف دانشگاه، صنایع، ادارات) از نقش دانشگاه در توسعه منطقه	Q۳۷	
۰/۸۶۳	آگاهی از شبکه‌های ارتباطی غیررسمی بین اساتید، مدیران و کارکنان که بر تصمیم‌گیری‌ها تأثیر می‌گذارد	Q۳۸	
۰/۷۹۸	رصد مستمر فناوری‌های نوین در حوزه آموزش (LMS)، هوش مصنوعی، واقعیت مجازی، کلاس‌های هوشمند) و مدیریت دانشگاه (ERP)، داشبوردهای مدیریتی)	Q۳۹	هوشمندی تکنولوژیکی

Q۴۰	ارزیابی آمادگی زیرساختی دانشگاه برای پذیرش فناوری‌های جدید (سرعت اینترنت، تجهیزات، مهارت اساتید)	۰/۷۰۸		
Q۴۱	سرمایه‌گذاری هدفمند در سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه که داده‌های مالی، آموزشی، پژوهشی و اداری را به هم متصل کند	۰/۷۹۴		
Q۴۲	بهره‌گیری از ابزارهای تحلیل داده و هوش مصنوعی برای پیش‌بینی روندها و کمک به تصمیم‌گیری‌های راهبردی	۰/۸۰۷		
Q۴۳	مقایسه سطح فناوری دانشگاه با دانشگاه‌های پیشرو در منطقه و شناسایی شکاف‌ها	۰/۷۶۳		
Q۴۴	تدوین سیاست‌های دانشگاه بر اساس شواهد و داده‌های عینی (نه صرفاً بر اساس سلیقه یا فشارهای بیرونی)	۰/۷۷۲	۰/۸۶۲	۰/۹۰۰
Q۴۵	شفافیت کامل در فرآیند تصویب سیاست‌ها (مشخص بودن چرایی، چگونگی و مسئولین)	۰/۸۲۲		
Q۴۶	مشارکت واقعی ذی‌نفعان (اساتید، مدیران، دانشجویان، کارشناسان) در تدوین سیاست‌ها قبل از ابلاغ	۰/۸۴۲		
Q۴۷	بازنگری دوره‌ای (سالانه یا دو سالانه) سیاست‌ها بر اساس نتایج اجرا و تغییرات محیطی	۰/۷۹۷		
Q۴۸	وجود سازوکار برای ارزیابی تأثیر هر سیاست جدید قبل از اجرای کامل (پایلوت در یک دانشکده)	۰/۷۷۷		
	کل	۰/۹۷۰	۰/۹۷۱	۰/۵۲۱
Q۴۹	شناسایی و مستندسازی دانش ضمنی مدیران و اساتید با سابقه (از طریق مصاحبه، ضبط تجربیات، نوشتن گزارش‌های درس‌آموخته)	۰/۸۳۰	۰/۷۹۴	۰/۸۳۴
Q۵۰	ایجاد یک پایگاه داده مرکزی از تجارب، پروژه‌ها، موفقیت‌ها و شکست‌های گذشته دانشگاه برای استفاده در آینده	۰/۷۲۵		
Q۵۱	تشویق فرهنگ اشتراک دانش بین اعضای هیأت علمی و کارکنان (از طریق جلسات منظم، جوایز، پلتفرم‌های داخلی)	۰/۷۱۰		
Q۵۲	بهره‌گیری از درس‌آموخته‌های برنامه‌های راهبردی قبلی برای بهبود برنامه‌های آینده	۰/۸۴۸		
Q۵۳	جمع‌آوری سیستماتیک و منظم داده‌های داخلی (عملکرد دانشکده‌ها، وضعیت دانشجویان، منابع مالی) و خارجی (رقبا، بازار کار، سیاست‌ها)	۰/۷۹۱	۰/۹۰۴	۰/۹۲۶
Q۵۴	توانایی تحلیل داده‌های خام و تبدیل آنها به اطلاعات مفید برای تصمیم‌گیرندگان ارشد	۰/۸۵۲		
Q۵۵	طراحی داشبوردهای مدیریتی (در سطح رئیس دانشگاه، معاونان، رؤسای دانشکده‌ها) که شاخص‌های کلیدی را به‌روز نشان دهد	۰/۸۶۵		
Q۵۶	تضمین صحت، امنیت و محرمانگی اطلاعات حساس دانشگاه	۰/۸۲۴		
Q۵۷	دسترسی آسان و سریع مدیران به اطلاعات مورد نیاز در زمان تصمیم‌گیری	۰/۸۲۷		
Q۵۸	وجود واحد یا فرد مشخص در دانشگاه مسئول پردازش و تحلیل اطلاعات راهبردی	۰/۷۷۳		
Q۵۹	شناسایی دقیق منابع موجود (انسانی، فیزیکی، تجهیزاتی، فضای فیزیکی) و قابلیت‌های هر یک	۰/۷۹۴	۰/۸۴۸	۰/۸۹۱
Q۶۰	تخصیص بهینه منابع به اولویت‌های راهبردی (نه توزیع یکسان بین همه واحدها)	۰/۷۸۸		

سیاست‌گذاری

مدیریت دانش

هوشمندی اطلاعاتی

هوشمندی درون سازمانی

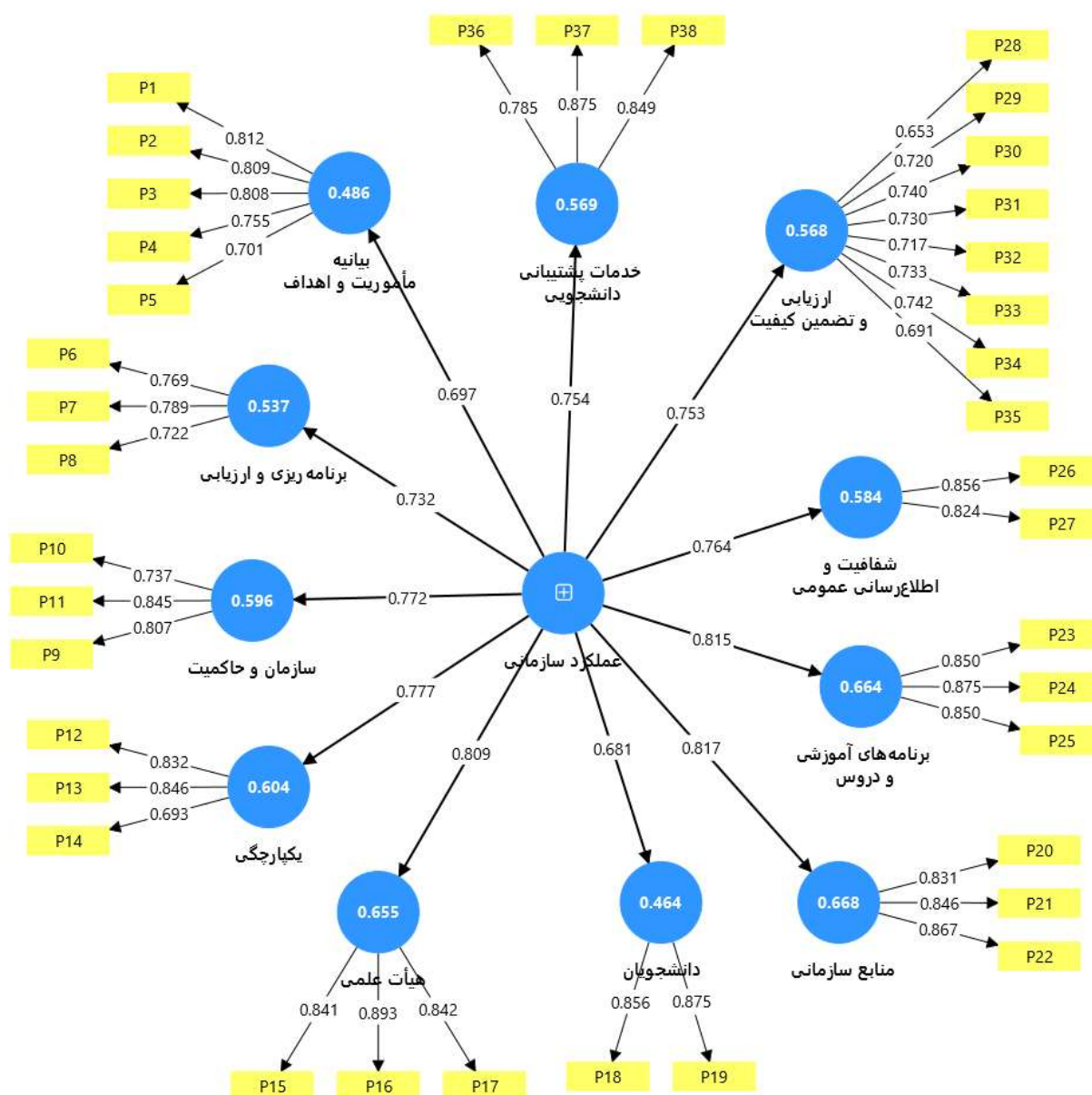
هوشمندی منابع

هوشمندی فرایندها	Q۶۱	مدیریت هوشمند منابع انسانی (جذب، نگهداشت، آموزش و انگیزش اساتید و کارکنان توانمند)	۰/۷۹۶		
	Q۶۲	ارزیابی مستمر اثربخشی استفاده از منابع (آیا با منابع موجود بهترین خروجی را داریم؟)	۰/۷۳۰		
	Q۶۳	پیش‌بینی نیازهای منابع برای ۳ تا ۵ سال آینده بر اساس برنامه‌های راهبردی	۰/۸۳۳		
	Q۶۴	طراحی مجدد و بهینه‌سازی فرایندهای اداری، آموزشی و پژوهشی به منظور کاهش زمان و هزینه	۰/۸۴۱	۰/۸۴۲	۰/۸۹۵
هوشمندی مالی	Q۶۵	حذف گام‌های غیرضروری و کاغذبازی‌های زائد در فرایندهای اداری (مثل تأییدیه‌های متعدد برای یک کار ساده)	۰/۸۶۶		
	Q۶۶	خودکارسازی فرایندهای تکراری (ثبت‌نام، نمره‌دهی، درخواست‌های اداری) با استفاده از سامانه‌های آنلاین	۰/۸۴۶		
	Q۶۷	پایش مستمر عملکرد فرایندها (زمان انجام، خطاها، رضایت کاربران) و بهبود تدریجی	۰/۷۴۱		
	Q۶۸	بودجه‌ریزی بر اساس عملکرد و اولویت‌های راهبردی (نه صرفاً بر اساس بودجه سال قبل)	۰/۷۵۱	۰/۸۱۴	۰/۵۷۳
فرایندهای پشتیبانی	Q۶۹	پیش‌بینی دقیق جریان نقدی دانشگاه برای ۱۲ ماه آینده (درآمدها و هزینه‌ها)	۰/۷۶۲		
	Q۷۰	شناسایی و حذف هزینه‌های غیرضروری یا اتلاف منابع در بخش‌های مختلف	۰/۷۰۳		
	Q۷۱	تنوع‌بخشی به منابع درآمدی (شهریه، قراردادهای پژوهشی، دوره‌های کوتاه‌مدت، سرمایه‌گذاری، موقوفات، کمک‌های خارجی)	۰/۸۰۹		
	Q۷۲	پایش نسبت هزینه به درآمد در هر دانشکده و واحد و مقایسه با استانداردهای داخلی	۰/۷۵۷		
فرایندهای ارتباطی	Q۷۳	کارایی و سرعت عمل واحدهای اداری (امور مالی، ثبت‌نام، گارفرما، کتابخانه) در پاسخگویی به مراجعه‌کنندگان	۰/۸۳۱	۰/۸۴۰	۰/۶۷۶
	Q۷۴	کیفیت خدمات رفاهی (تغذیه، خوابگاه، سرویس حمل‌ونقل، امکانات ورزشی) و تأثیر آن بر رضایت دانشجویان و کارکنان	۰/۸۰۲		
	Q۷۵	اثربخشی واحد فناوری اطلاعات در پشتیبانی از زیرساخت‌های آموزشی و اداری (قطع نکردن اینترنت، به‌روز بودن نرم‌افزارها)	۰/۸۴۰		
	Q۷۶	وجود سیستم نظارت بر کیفیت خدمات پشتیبانی و دریافت بازخورد از کاربران	۰/۸۱۵		
فرایندهای ارتباطی	Q۷۷	اثربخشی ارتباطات درون‌سازمانی (بین رئیس دانشگاه با معاونان، بین معاونان با رؤسای دانشکده‌ها، بین اساتید با مدیران اجرایی)	۰/۷۵۰	۰/۸۲۳	۰/۶۵۴
	Q۷۸	کیفیت ارتباط و هماهنگی با وزارت آموزش عالی عراق و نهادهای نظارتی برای دریافت مجوزها، بودجه و تأییدیه‌ها	۰/۸۳۰		
	Q۷۹	تعامل و همکاری مؤثر با صنایع، شرکت‌ها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی برای ایجاد قراردادهای پژوهشی، کارآموزی و جذب فارغ‌التحصیلان	۰/۸۴۵		
	Q۸۰	اطلاع‌رسانی شفاف، سریع و به‌موقع به همه ذی‌نفعان (اساتید، دانشجویان، کارکنان، جامعه) درباره تصمیمات، سیاست‌ها و رویدادهای مهم	۰/۸۰۸		

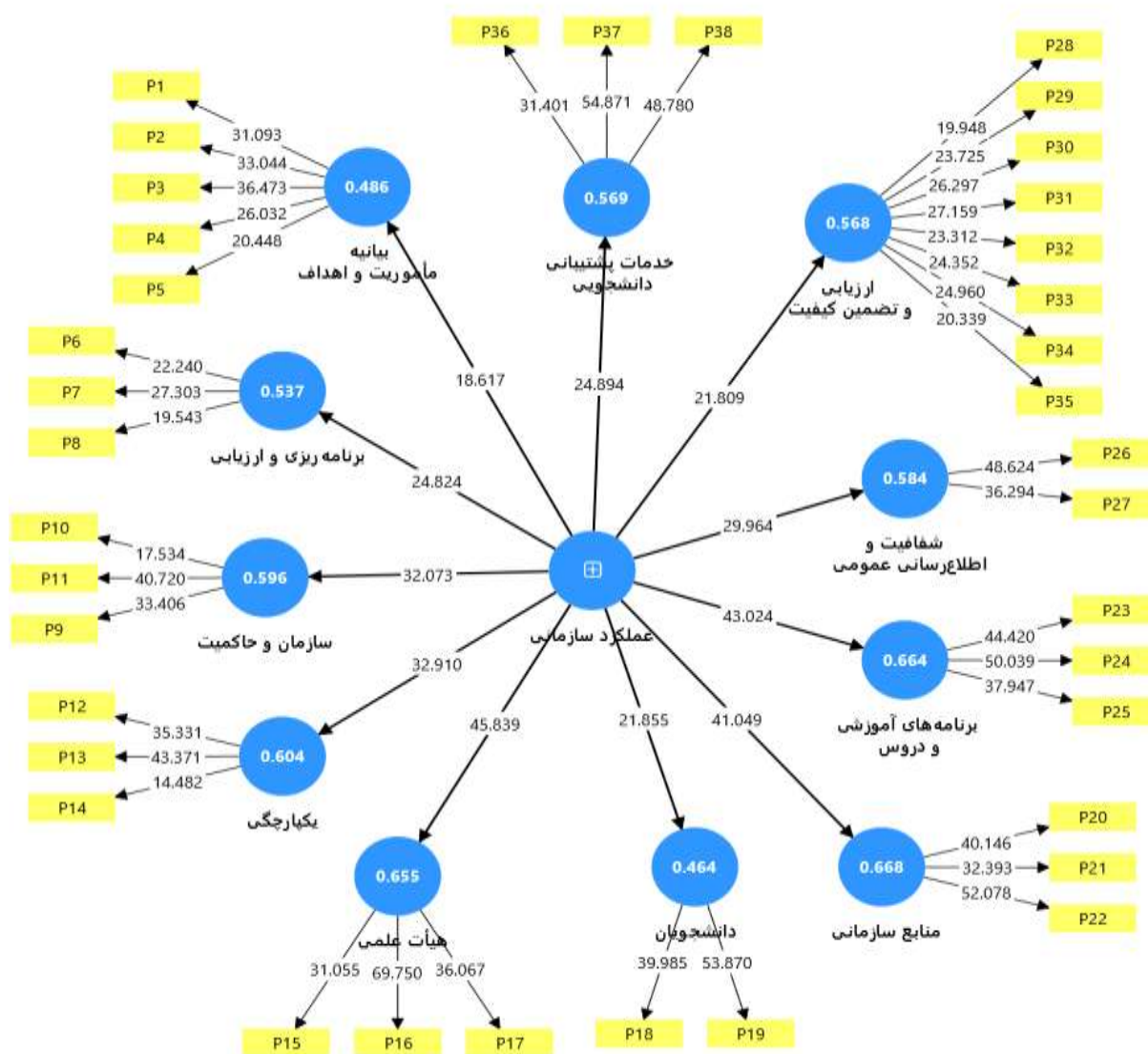
۰/۶۸۲	۰/۸۹۶	۰/۸۴۴	۰/۸۰۳	Q۸۱	رعایت اصول اخلاقی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی (اولویت منافع دانشگاه و دانشجویان بر منافع شخصی یا گروهی)	هوشمندی اخلاقی
			۰/۸۶۹	Q۸۲	جولوگیری از تعارض منافع در انتصابات، ارتقاها، تخصیص بودجه و قراردادهای (مثل استخدام بستگان یا ارتباط با شرکت‌های خاص)	
			۰/۸۴۲	Q۸۳	ترویج فرهنگ شفافیت، صداقت و پاسخگویی در تمام سطوح مدیریت دانشگاه	
			۰/۷۸۷	Q۸۴	مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه نسبت به جامعه محلی و رعایت ارزش‌های فرهنگی و مذهبی عراق	
۰/۶۶۵	۰/۹۲۳	۰/۸۹۹	۰/۸۲۶	Q۸۵	به‌روزرسانی مستمر محتوای درسی بر اساس نیازهای روز بازار کار و تحولات علمی در سطح جهان	هوشمندی آموزشی
			۰/۸۲۰	Q۸۶	استفاده از روش‌های نوین تدریس (حل مسئله، پروژه‌محور، یادگیری معکوس، آموزش آنلاین) به جای روش سنتی سخنرانی صرف	
			۰/۸۱۵	Q۸۷	ارزیابی منظم کیفیت آموزشی در هر نیم‌سال توسط دانشجویان، فارغ‌التحصیلان و کارفرمایان	
			۰/۸۰۰	Q۸۸	تطابق خروجی‌های آموزشی (مهارت‌ها و دانش فارغ‌التحصیلان) با نیازهای واقعی بازار کار عراق	
			۰/۷۸۹	Q۸۹	تشویق و حمایت از اساتید برای نوآوری در روش‌های تدریس و طراحی درس	فرایند تغییر و تحول
			۰/۸۴۳	Q۹۰	سرمایه‌گذاری در آموزش مجازی و زیرساخت‌های مرتبط برای دسترسی بیشتر دانشجویان	
۰/۶۵۶	۰/۸۸۴	۰/۸۲۵	۰/۸۰۳	Q۹۱	توانایی ایجاد تحول بنیادین در ساختارها، فرایندها و فرهنگ دانشگاه در صورت نیاز (نه اصلاحات سطحی)	
			۰/۸۰۵	Q۹۲	مدیریت موفق مقاومت انسانی در برابر تغییر (مقاومت اساتید، کارکنان یا مدیران میانی) از طریق اقناع، مشارکت و ایجاد انگیزه	
			۰/۸۳۷	Q۹۳	وجود رهبری تحول‌آفرین در سطوح عالی و میانی که بتواند تیم را به سمت اهداف جدید هدایت کند	فرایند تغییر و تحول
			۰/۷۹۳	Q۹۴	نهادینه‌سازی فرهنگ بهبود مستمر در دانشگاه (همه اعضا به دنبال بهتر کردن وضع موجود باشند)	
۰/۵۴۶	۰/۹۷۴	۰/۹۷۲			کل	

نتایج نشان داد که تمامی ۹۴ گویه‌ی پرسشنامه‌ی هوشمندی استراتژیک دارای بارهای عاملی بالاتر از ۰/۶ هستند و تمامی ضرایب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشند (مقدار t بزرگ‌تر از ۱/۹۶). همچنین، مقدار AVE برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ و مقدار پایایی ترکیبی (CR) برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ بود که نشان‌دهنده‌ی روایی همگرا و پایایی مطلوب ابزارهای پژوهش است. همچنین ماتریس فورنل و لاکر نیز نشان داد که جذر AVE هر سازه از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بزرگ‌تر است که روایی واگرایی قابل قبول را تأیید می‌کند.

در شکل های ۴ و ۳، نتایج تحلیل عاملی تأییدی عملکرد سازمانی در حالت تخمین ضرایب استاندارد و عدد معناداری آورده شده است که با توجه به نتایج تمامی آیتم های پرسش نامه دارای بار عاملی بزرگ تر از ۰/۶ و عدد معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ شده و می توان هم سویی سؤالات پرسش نامه برای اندازه گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد.



شکل ۳: مدل تحلیل عاملی تأییدی عملکرد سازمانی در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۴ مدل عملکرد سازمانی در حالت معناداری (t -value)

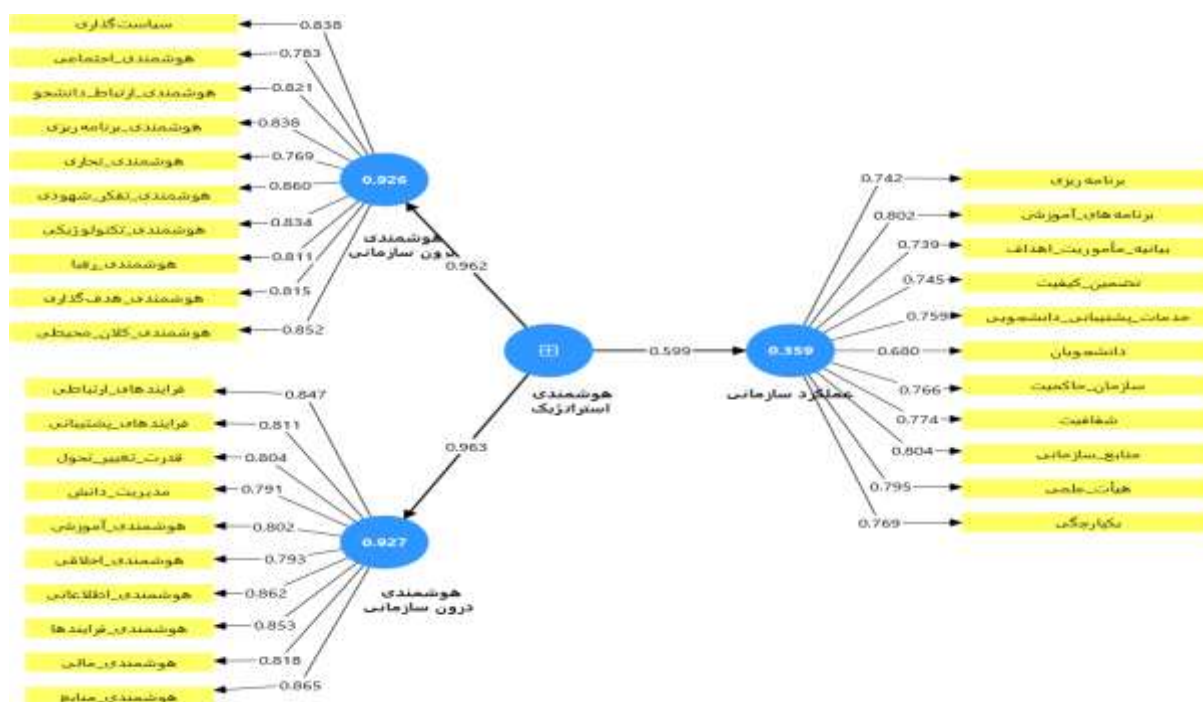
جدول ۴: نتایج حاصل از یافته‌های تحلیل عاملی تأییدی عملکرد سازمانی

متغیر	ابعاد	معرف	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	CR	AVE
عملکرد سازمانی	بیانیه مأموریت و اهداف	P۱	۰/۸۱۲	۰/۸۳۶	۰/۸۸۴	۰/۶۰۶
		P۲	۰/۸۰۹			
		P۳	۰/۸۰۸			
		P۴	۰/۷۵۵			
		P۵	۰/۷۰۱			
	برنامه‌ریزی و ارزیابی	P۶	۰/۷۶۹	۰/۷۳۷	۰/۸۰۴	۰/۵۷۸
		P۷	۰/۷۸۹			
		P۸	۰/۷۲۲			
	سازمان و حاکمیت	P۹	۰/۸۰۷	۰/۷۱۵	۰/۸۴۰	۰/۶۳۶
		P۱۰	۰/۷۳۷			
		P۱۱	۰/۸۴۵			

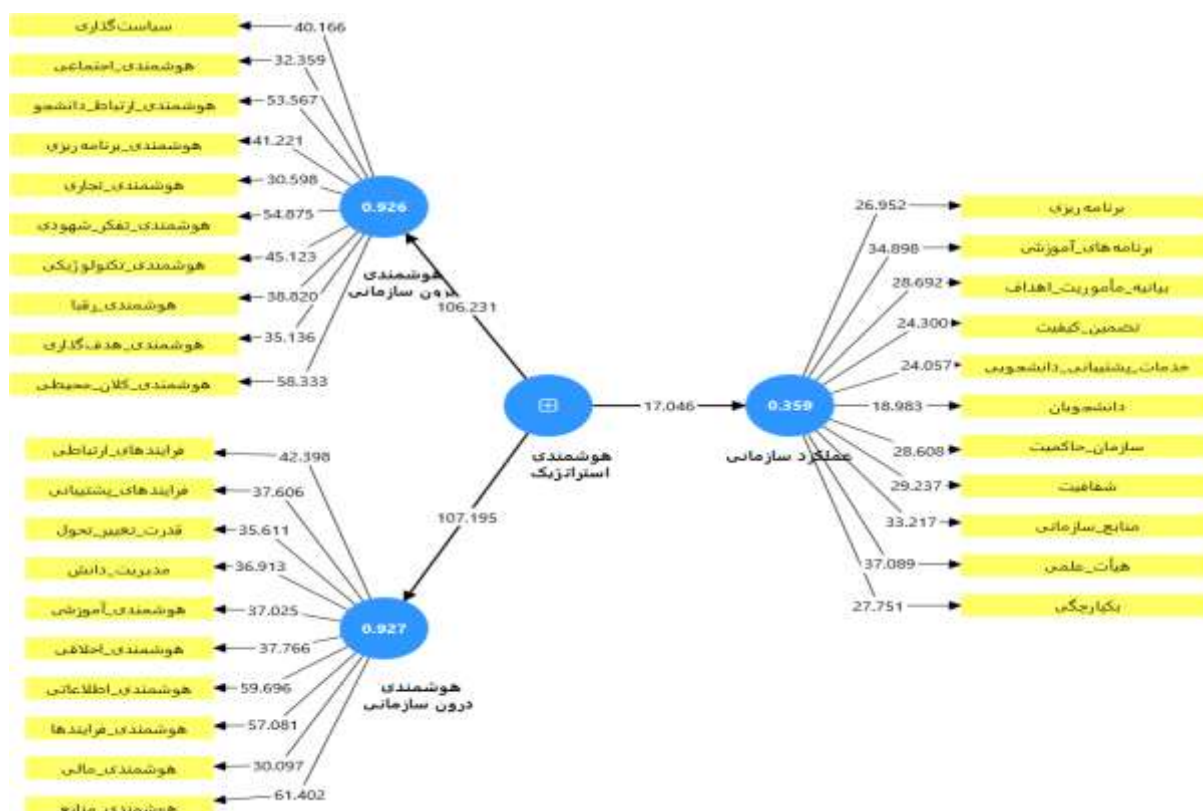
یکپارچگی	P۱۲	۰/۸۳۲	۰/۷۰۶	۰/۸۳۵	۰/۶۲۹
	P۱۳	۰/۸۴۶			
	P۱۴	۰/۶۹۳			
هیأت علمی	P۱۵	۰/۸۴۱	۰/۸۲۳	۰/۸۹۴	۰/۷۳۸
	P۱۶	۰/۸۹۳			
	P۱۷	۰/۸۴۲			
دانشجویان	P۱۸	۰/۸۵۶	۰/۷۰۷	۰/۸۵۷	۰/۷۵۰
	P۱۹	۰/۸۷۵			
منابع سازمانی	P۲۰	۰/۸۳۱	۰/۷۱۵	۰/۷۳۳	۰/۶۳۶
	P۲۱	۰/۸۴۶			
	P۲۲	۰/۸۶۷			
برنامه‌های آموزشی و دروس	P۲۳	۰/۸۵۰	۰/۸۲۲	۰/۸۹۴	۰/۷۳۷
	P۲۴	۰/۸۷۵			
	P۲۵	۰/۸۵۰			
شفافیت و اطلاع‌رسانی عمومی	P۲۶	۰/۸۵۶	۰/۷۰۵	۰/۸۲۸	۰/۷۰۶
	P۲۷	۰/۸۲۴			
ارزیابی و تضمین کیفیت	P۲۸	۰/۶۵۳	۰/۸۶۵	۰/۸۹۴	۰/۵۱۳
	P۲۹	۰/۷۲۰			
	P۳۰	۰/۷۴۰			
	P۳۱	۰/۷۳۰			
	P۳۲	۰/۷۱۷			
	P۳۳	۰/۷۳۳			
	P۳۴	۰/۷۴۲			
	P۳۵	۰/۶۹۱			
خدمات پشتیبانی دانشجویی	P۳۶	۰/۷۸۵	۰/۷۸۵	۰/۸۷۵	۰/۷۰۱
	P۳۷	۰/۸۷۵			
	P۳۸	۰/۸۴۹			
کل			۰/۹۵۳	۰/۹۵۶	۰/۵۰۸

نتایج جدول ۴ شان داد که تمامی گویه‌ی پرسشنامه‌ی عملکرد سازمانی دارای بارهای عاملی بالاتر از ۰/۶ هستند و تمامی ضرایب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشند (مقدار t بزرگ‌تر از ۱/۹۶). همچنین، مقدار AVE برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ و مقدار پایایی ترکیبی (CR) برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ بود که نشان‌دهنده‌ی روایی همگرا و پایایی مطلوب ابزارهای پژوهش است. همچنین ماتریس فورنل و لاکر نیز نشان داد که جذر AVE هر سازه از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بزرگ‌تر است که روایی واگرایی قابل قبول را تأیید می‌کند.

در ادامه به منظور بررسی وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای پژوهش و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی پژوهش، فرضیه پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری آزمون و نتایج در ادامه آورده شده است:



شکل ۵: مدل کلی در حالت استاندارد



شکل ۶: مدل کلی در حالت معنی‌داری

در جدول ۵ شاخص‌های برازندگی مدل آورده شده و با توجه به اینکه شاخص‌های برازش در محدوده مطلوب قرار داشته می‌توان نتیجه گرفت مدل اندازه‌گیری پژوهش از برازش قابل قبولی برخوردار و الگوی پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۵: مقادیر شاخص‌های برازش مدل اصلی

SRMR	d_ULS	NFI	GOF
< ۰/۰۸		> ۰/۷	> ۰/۴
۰/۰۷۶	۹/۸۸۰	۰/۸۸۰	۰/۴۱

در کل با توجه یافته‌های تحلیل معادلات ساختاری انجام شده در شکل‌های ۵ و ۶ مشاهده می‌شود که ضریب تأثیر هوشمندی استراتژیک بر عملکرد سازمان در دانشگاه‌های کشور عراق برابر ۰/۵۹۹ و مقدار آماره آزمون برابر ۱۷/۰۴۶ شده که بزرگ تر از ۱/۹۶ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت فرضیه اصلی پژوهش تأیید و هوشمندی استراتژیک بر عملکرد سازمان در دانشگاه‌های کشور عراق تأثیر معناداری دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف آزمون تجربی تأثیر هوشمندی استراتژیک بر عملکرد سازمانی دانشگاه‌های عراق انجام شد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که هوشمندی استراتژیک تأثیری مثبت، نسبتاً قوی و از نظر آماری معنادار بر عملکرد سازمانی دانشگاه‌های عراق دارد؛ به‌گونه‌ای که ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰.۵۹۹ و مقدار آماره t برابر با ۱۷.۰۴۶ بود که به‌وضوح از مقدار بحرانی ۱.۹۶ فراتر می‌رود. بنابراین، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر تأثیر مثبت و معنادار هوشمندی استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأیید شد. افزون بر این، مقدار ضریب تعیین نشان داد که هوشمندی استراتژیک به‌تنهایی قادر است ۳۵.۹ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی دانشگاه‌های مورد بررسی را تبیین کند ($R^2=0.359$). شاخص‌های برازش نیز از کفایت مدل حمایت کردند؛ به‌طوری‌که SRMR برابر با ۰.۰۷۶، NFI برابر با ۰.۸۸۰ و GOF برابر با ۰.۴۱ به دست آمد و در مجموع، برازش مطلوب مدل اندازه‌گیری و ساختاری را نشان داد. این نتایج بیانگر آن است که هوشمندی استراتژیک در دانشگاه‌های عراق صرفاً یک قابلیت مکمل مدیریتی نیست، بلکه می‌تواند به‌عنوان یک پیشران راهبردی برای ارتقای عملکرد سازمانی عمل کند و بخش قابل توجهی از تفاوت‌های مشاهده‌شده در سطوح عملکرد دانشگاه‌ها را توضیح دهد. این نتیجه، به‌ویژه با توجه به ماهیت چندبعدی عملکرد دانشگاهی و تأثیر هم‌زمان عوامل ساختاری، انسانی، مالی، فناورانه و محیطی بر آن، اهمیت بالایی دارد؛ زیرا تبیین حدود ۳۶ درصد از واریانس عملکرد توسط یک سازه راهبردی نشان می‌دهد که نحوه جمع‌آوری، پردازش، تفسیر و به‌کارگیری اطلاعات داخلی و خارجی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت دانشگاه‌ها داشته باشد.

تأثیر مثبت هوشمندی استراتژیک بر عملکرد سازمانی را می‌توان نخست از منظر نقش این قابلیت در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری توضیح داد. هوشمندی استراتژیک به سازمان اجازه می‌دهد اطلاعات حاصل از محیط بیرونی و ظرفیت‌های درونی را به دانش قابل استفاده برای تصمیم‌های مدیریتی تبدیل کند. در دانشگاه، تصمیماتی مانند انتخاب اولویت‌های آموزشی و پژوهشی، تخصیص بودجه، توسعه رشته‌ها، جذب و نگهداشت منابع انسانی، توسعه فناوری، مدیریت ارتباط با دانشجویان و پاسخ‌گویی به تغییرات مقرراتی، زمانی اثربخش خواهند بود که بر پایه اطلاعات معتبر و تحلیل منسجم اتخاذ شوند. دیدگاه معناشناختی نسبت به هوشمندی استراتژیک نیز بر این نکته تأکید می‌کند که مزیت اصلی آن نه در افزایش حجم اطلاعات، بلکه در تبدیل اطلاعات پراکنده به بینش راهبردی برای رهبران سازمان است (11). همچنین، یافته‌های Mohammad و همکاران نشان می‌دهد که هوشمندی استراتژیک در تعامل با رهبری، برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک می‌تواند زمینه بهبود عملکرد را فراهم سازد و انعطاف‌پذیری استراتژیک نیز این فرایند را تقویت می‌کند (13). از این رو، می‌توان استدلال کرد دانشگاه‌هایی که در شناسایی روندها، تشخیص علائم محیطی، تحلیل پیامدهای تصمیم‌ها و پیش‌بینی تحولات آینده توانمندترند، احتمال بیشتری دارد که تصمیم‌های مناسب‌تری اتخاذ کرده و منابع محدود خود را به فعالیت‌هایی هدایت کنند که بیشترین بازده سازمانی را دارند.

نتیجه اصلی پژوهش با یافته‌های Nwogu نیز هم‌راستا است که رابطه مثبت هوشمندی استراتژیک و عملکرد سازمانی را نشان داده است (30). اگرچه بستر آن پژوهش با محیط دانشگاهی متفاوت است، هم‌سویی نتایج نشان می‌دهد که سازوکار اثرگذاری هوشمندی استراتژیک می‌تواند تا حدی فراتر از نوع سازمان عمل کند. همچنین نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های Faqih Abdollahi و Kia Kajouri درباره تأثیر هوشمندی استراتژیک مدیران بر عملکرد سازمانی سازگار است (35). مطالعه Dehyadegari و همکاران نیز ارتباط هوشمندی استراتژیک با عملکرد سازمانی را در یک سازمان خدماتی تأیید کرده و نشان داده است که توانمندی‌های اطلاعاتی و اجتماعی مرتبط با هوشمندی می‌توانند عملکرد کارکنان و سازمان را تحت تأثیر قرار دهند (34). یافته Kazemi و Hashemzahi درباره تأثیر هوشمندی استراتژیک بر عملکرد سازمانی در یک سازمان آموزشی نیز از نتیجه پژوهش حاضر حمایت می‌کند (33). در نتیجه، یافته کنونی را می‌توان بخشی از یک الگوی تجربی نسبتاً باثبات دانست که بر اساس آن، افزایش قابلیت سازمان برای فهم محیط، پیش‌بینی تغییرات و تبدیل اطلاعات به اقدام راهبردی با بهبود عملکرد همراه است.

هم‌سویی قابل توجه دیگری میان نتایج این مطالعه و پژوهش‌های صورت‌گرفته در محیط عراق مشاهده می‌شود. Hadi و Salim نقش هوشمندی استراتژیک را در دستیابی به عملکرد ممتاز مورد تأکید قرار داده‌اند (28) و Karim و همکاران نیز نشان داده‌اند که هوشمندی استراتژیک می‌تواند در دانشگاه‌های عراق به دستیابی به مزیت رقابتی پایدار کمک کند (29). نتیجه پژوهش حاضر این مجموعه شواهد را توسعه می‌دهد، زیرا نشان می‌دهد مزایای هوشمندی استراتژیک تنها به مزیت رقابتی یا عملکرد ممتاز محدود نیست، بلکه به صورت مستقیم در سطح گسترده‌تر عملکرد سازمانی دانشگاه نیز قابل مشاهده است. علاوه بر این، Nasution و همکاران، هوشمندی استراتژیک را به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم در مدل مدیریت راهبردی دانشگاه‌ها برای حرکت به سوی دانشگاه تراز

جهانی مطرح کرده‌اند (21). از این منظر، یافته حاضر نشان می‌دهد که توسعه ظرفیت‌های هوشمندی استراتژیک می‌تواند نه فقط واکنشی به مشکلات کوتاه‌مدت دانشگاه‌ها، بلکه بخشی از فرایند بلندمدت ارتقای موقعیت رقابتی، کیفیت حکمرانی و اثربخشی نهادی آنها باشد.

ضریب مسیر ۰.۵۹۹ را همچنین می‌توان با توجه به نقش هوشمندی استراتژیک در ایجاد سازگاری میان سازمان و محیط تبیین کرد. دانشگاه‌های عراق در محیطی فعالیت می‌کنند که با تغییرات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، قانونی و فناورانه همراه است. در چنین شرایطی، عملکرد مطلوب مستلزم آن است که دانشگاه بتواند منابع و فرایندهای داخلی خود را با تحولات محیطی تطبیق دهد. مطالعات مرتبط با مدیریت آموزش عالی عراق نیز بر وجود چالش‌های مدیریتی و ساختاری و ضرورت بازاندیشی در سازوکارهای اداره دانشگاه‌ها تأکید کرده‌اند (23، 24). مشکلات پژوهشی، محدودیت منابع، سطح رضایت و انگیزش دانشگاهیان نیز از جمله عوامل مؤثر بر ظرفیت عملکردی دانشگاه‌ها در عراق شناخته شده‌اند (25). همچنین، خروج و مهاجرت سرمایه انسانی دانشگاهی می‌تواند دانش و ظرفیت‌های نهادی را تضعیف کند و توان دانشگاه را برای تحقق مأموریت‌های خود کاهش دهد (26). در چنین محیطی، هوشمندی استراتژیک می‌تواند امکان تشخیص سریع‌تر تهدیدها، شناسایی فرصت‌ها و تنظیم مناسب‌تر پاسخ‌های سازمانی را فراهم آورد و به دانشگاه کمک کند که به جای اتخاذ تصمیم‌های صرفاً واکنشی، رویکردی پیش‌نگرانه داشته باشد.

این تبیین با دیدگاه آینده‌نگری استراتژیک نیز سازگار است. Ridwan بر اهمیت آینده‌نگری پویا و تحلیل پیش‌بینانه برای شکل‌دهی به مزیت رقابتی در محیط‌های بی‌ثبات تأکید کرده است (12). از منظر دانشگاهی، آینده‌نگری می‌تواند به معنای پیش‌بینی تقاضای رشته‌های جدید، تحولات بازار کار، تغییر ترجیحات دانشجویان، نیازهای فناورانه، تغییر الگوهای تأمین مالی و روندهای بین‌المللی آموزش عالی باشد. در پژوهش حاضر، هوشمندی استراتژیک دارای ابعاد درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بود؛ بنابراین تأثیر معنادار آن بر عملکرد را می‌توان حاصل ترکیب دو نوع ظرفیت دانست: نخست، ظرفیت شناسایی آنچه در محیط بیرون دانشگاه در حال تغییر است و دوم، ظرفیت بسیج منابع و فرایندهای داخلی برای پاسخ به آن تغییرات. این برداشت با یافته‌های Latifi و Pordanjani درباره نقش هوشمندی استراتژیک و سازگاری استراتژیک در عملکرد سازمانی هم‌خوانی دارد (32). همچنین Kurter نشان داده است که هوشمندی استراتژیک می‌تواند با خلاقیت و تعالی سازمانی مرتبط باشد (18)؛ بنابراین بخشی از اثر مشاهده‌شده در مطالعه حاضر ممکن است ناشی از آن باشد که سازمان‌های برخوردار از هوشمندی بالاتر، انعطاف‌پذیری و ظرفیت بیشتری برای ارائه پاسخ‌های نوآورانه به مسائل دانشگاهی دارند.

از سوی دیگر، یافته پژوهش را می‌توان از منظر مدیریت دانش نیز توضیح داد. دانشگاه اساساً یک سازمان دانش‌محور است و توان آن برای تولید، ذخیره‌سازی، انتقال و به‌کارگیری دانش نقش مستقیمی در تحقق عملکرد آموزشی و پژوهشی دارد. هوشمندی استراتژیک زمانی شکل می‌گیرد که داده‌ها و تجربیات موجود در سازمان از وضعیت پراکنده خارج و به دانشی قابل استفاده برای تصمیم‌گیرندگان تبدیل شوند. پژوهش Superwadi و همکاران نشان می‌دهد که سرمایه فکری و مدیریت دانش می‌توانند به نوآوری

و عملکرد سازمانی کمک کنند (7). همچنین Mai نشان داده است که در مؤسسات آموزش عالی، مدیریت دانش می‌تواند یکی از سازوکارهای مهم در تبدیل پذیرش فناوری‌های نوین به عملکرد سازمانی بهتر باشد (9). از این رو، در دانشگاه‌های عراق نیز احتمالاً یکی از مسیرهای اثرگذاری هوشمندی استراتژیک بر عملکرد، بهبود مدیریت دانش است؛ به این معنا که تجربه اعضای هیئت علمی و مدیران، اطلاعات مربوط به دانشجویان، داده‌های عملکرد آموزشی، اطلاعات مالی و شناخت محیطی به صورت نظام‌مند جمع‌آوری و برای تصمیم‌گیری استفاده شود.

نتیجه پژوهش حاضر با روند فزاینده دیجیتالی‌شدن دانشگاه‌ها نیز قابل تفسیر است. تحول دیجیتال موجب شده حجم و تنوع داده‌های در اختیار دانشگاه‌ها به طور چشمگیری افزایش یابد، اما صرف وجود فناوری تضمین‌کننده بهبود عملکرد نیست. سازمان باید بتواند داده‌های حاصل از سامانه‌های آموزشی، مالی، اداری، پژوهشی و ارتباطی را تحلیل و در قالب دانش راهبردی مورد استفاده قرار دهد. George و Wooden مدیریت تحول استراتژیک آموزش عالی در عصر هوش مصنوعی را نیازمند بازآرایی تصمیم‌گیری و مدیریت دانشگاه دانسته‌اند Demushkin (20) نیز بر لزوم شکل‌گیری یک مدل مفهومی منسجم برای افزایش اثربخشی تحول دیجیتال در مؤسسات آموزش عالی تأکید کرده است (10). علاوه بر این، Dawood و Moalla نشان داده‌اند که ارتباط میان تحول دیجیتال و هوشمندی استراتژیک می‌تواند در دستیابی به عملکرد ممتاز مؤثر باشد (14). بنابراین، تأثیر مثبت مشاهده‌شده در مطالعه حاضر می‌تواند تا حدی ناشی از این باشد که هوشمندی استراتژیک امکان تبدیل فناوری و داده‌های سازمانی به شناخت قابل اقدام را فراهم می‌کند و از تبدیل دیجیتالی‌شدن به فرایندی صرفاً فنی جلوگیری می‌کند.

بعد دیگری از تبیین یافته‌ها به نقش سرمایه انسانی، انگیزش و ارتباطات مربوط می‌شود. دانشگاه‌ها برای اجرای استراتژی‌های خود وابسته به اعضای هیئت علمی، کارکنان و مدیرانی هستند که باید اهداف سازمان را درک کنند و در تحقق آنها مشارکت داشته باشند. Pandya نشان داده است که عوامل انگیزشی می‌توانند در شکل‌دهی عملکرد سازمانی نقش داشته باشند (16) و Uriguen و Aguirre و Avolio Alecchi نیز ارتباط سرمایه فکری، انگیزش درونی و عملکرد سازمانی در مؤسسات آموزش عالی را مورد تأکید قرار داده‌اند (8). همچنین Nabi و همکاران با استفاده از PLS-SEM نشان داده‌اند که سازوکارهای انسانی و رضایت مرتبط با آموزش می‌توانند از مسیرهای مختلف بر عملکرد سازمانی اثرگذار باشند (1). از این رو، هوشمندی استراتژیک زمانی بیشترین تأثیر را بر عملکرد خواهد داشت که تنها در سطح مدیران ارشد باقی نماند، بلکه از طریق ارتباطات داخلی، اشتراک دانش، مشارکت و همسوسازی اهداف فردی با اهداف دانشگاه به لایه‌های مختلف سازمان منتقل شود.

همچنین، نتایج می‌تواند در پرتو نقش رهبری و چشم‌انداز راهبردی تفسیر شود. وجود اطلاعات صحیح بدون رهبری قادر به تفسیر و تبدیل آن به تصمیم، تأثیر محدودی بر عملکرد خواهد داشت. Ilich اهمیت توسعه چشم‌انداز استراتژیک رهبران تغییر را برجسته کرده است (17) و Imjai و همکاران نیز نشان داده‌اند که هوشمندی استراتژیک می‌تواند در پیوند میان شایستگی‌های جدید و ظرفیت‌های نوآورانه نقش مهمی داشته باشد (19). در کنار آن، Hadi و Halouani نقش هوشمندی استراتژیک را در تصمیمات

تولید و عملیات نشان داده‌اند (15). اگر این منطق به دانشگاه تعمیم داده شود، مدیران دارای هوشمندی استراتژیک بالاتر نه تنها از محیط اطلاعات بیشتری دارند، بلکه احتمالاً می‌توانند ارتباط میان اطلاعات، مأموریت دانشگاه و تصمیمات عملیاتی را بهتر برقرار کنند. به همین دلیل، اثر مشاهده‌شده بر عملکرد می‌تواند نتیجه ارتقای هم‌زمان کیفیت تصمیم‌های کلان و اجرای بهتر آنها در فرایندهای روزمره دانشگاه باشد.

در نهایت، مقدار R^2 برابر با ۰.۳۵۹ از یک سو اهمیت هوشمندی استراتژیک را تأیید می‌کند و از سوی دیگر نشان می‌دهد که عملکرد سازمانی پدیده‌ای چندعاملی است و بخش قابل توجهی از واریانس آن تحت تأثیر متغیرهای دیگری قرار دارد. این برداشت با پژوهش‌های حوزه آموزش عالی هم‌خوانی دارد که نشان داده‌اند فرهنگ سازمانی، کنترل داخلی، ساختار، ارتباطات، فناوری، مدیریت دانش و سرمایه انسانی نیز در تبیین عملکرد نقش دارند (4-6). علاوه بر این، مطالعات مدیریت تغییر نشان می‌دهند که توانایی سازمان برای مدیریت تحول نیز یکی از عوامل مهم عملکرد محسوب می‌شود (2). بنابراین، نتیجه این پژوهش نباید به معنای آن تفسیر شود که هوشمندی استراتژیک به تنهایی تعیین‌کننده عملکرد دانشگاه است؛ بلکه این قابلیت یکی از عوامل مهم و قابل مدیریت است که در تعامل با ساختار، فرهنگ، رهبری، منابع انسانی، فناوری و شرایط محیطی می‌تواند عملکرد دانشگاه‌ها را ارتقا دهد. با این حال، اندازه اثر به دست آمده نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری بر توسعه هوشمندی استراتژیک می‌تواند یکی از اهرم‌های مؤثر برای اصلاح و ارتقای عملکرد دانشگاه‌های عراق باشد.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود که در تفسیر و تعمیم یافته‌ها باید مورد توجه قرار گیرد. نخست، داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه و بر مبنای ادراک استادان و کارکنان گردآوری شد؛ بنابراین احتمال سوگیری ناشی از خودگزارشی، مطلوبیت اجتماعی و تفاوت در برداشت پاسخ‌دهندگان از گویه‌ها وجود دارد. دوم، طرح پژوهش مقطعی بود و متغیرهای هوشمندی استراتژیک و عملکرد سازمانی در یک مقطع زمانی سنجیده شدند؛ از این رو، اگرچه مدل ساختاری از رابطه جهت‌دار فرض شده حمایت کرد، استنباط علی قطعی نیازمند طرح‌های طولی یا آزمایشی است. سوم، پژوهش به ۱۳ دانشگاه دولتی و خصوصی عراق محدود بود و تفاوت‌های احتمالی میان دانشگاه‌ها از نظر نوع مالکیت، اندازه، منطقه جغرافیایی، منابع، قدمت و حوزه‌های علمی به صورت جداگانه بررسی نشد. چهارم، عملکرد سازمانی عمدتاً بر اساس سنجه‌های ادراکی ارزیابی شد و شاخص‌های عینی نظیر رتبه دانشگاه، بهره‌وری پژوهشی، نرخ اشتغال فارغ‌التحصیلان، شاخص‌های مالی و معیارهای رسمی تضمین کیفیت در مدل وارد نشدند. پنجم، مدل پژوهش اثر مستقیم هوشمندی استراتژیک بر عملکرد سازمانی را بررسی کرد و نقش احتمالی سازوکارهای میانجی و تعدیل‌گر را مورد آزمون قرار نداد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از طرح‌های طولی، تغییرات هوشمندی استراتژیک و عملکرد دانشگاه‌ها را در چند دوره زمانی بررسی کنند تا امکان ارزیابی دقیق‌تر جهت و پایداری روابط فراهم شود. همچنین، می‌توان مدل پژوهش را در دانشگاه‌های کشورهای مختلف منطقه اجرا کرد و با استفاده از تحلیل چندگروهی، تفاوت‌های ناشی از ساختار نظام آموزش عالی، نوع دانشگاه و شرایط اقتصادی و فرهنگی را مقایسه نمود. بررسی جداگانه اثر ابعاد درون‌سازمانی و برون‌سازمانی هوشمندی استراتژیک و

نیز ۲۰ مؤلفه تشکیل دهنده آن می‌تواند مشخص کند کدام قابلیت‌ها بیشترین سهم را در تبیین عملکرد دانشگاه دارند. همچنین پیشنهاد می‌شود متغیرهایی مانند مدیریت دانش، چابکی سازمانی، انعطاف‌پذیری استراتژیک، قابلیت تحول دیجیتال، نوآوری سازمانی، رهبری استراتژیک، فرهنگ سازمانی و مشارکت کارکنان به‌عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر وارد مدل شوند. استفاده هم‌زمان از شاخص‌های ادراکی و عینی عملکرد، انجام مطالعات چندسطحی در سطح فرد، دانشکده و دانشگاه، و ترکیب روش‌های کمی با مصاحبه‌های کیفی مدیران و اعضای هیئت علمی نیز می‌تواند درک جامع‌تری از سازوکارهای اثرگذاری هوشمندی استراتژیک فراهم آورد.

با توجه به نتایج، پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌های عراق توسعه هوشمندی استراتژیک را به‌عنوان یکی از محورهای رسمی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی خود در نظر گیرند. در سطح برون‌سازمانی، ایجاد سازوکارهای منظم برای پایش دانشگاه‌های رقیب، تحلیل روندهای بازار کار، رصد تحولات فناوری آموزشی، ارزیابی تغییرات اقتصادی و مقرراتی و دریافت مستمر بازخورد دانشجویان، فارغ‌التحصیلان و سایر ذی‌نفعان ضروری است. در سطح درون‌سازمانی نیز ایجاد پایگاه‌های یکپارچه اطلاعات مدیریتی، مستندسازی دانش ضمنی استادان و مدیران، توسعه داشبوردهای تصمیم‌گیری، تقویت فرهنگ اشتراک دانش، پیوند برنامه‌های واحدها با اهداف کلان دانشگاه و ارزیابی دوره‌ای تحقق اهداف توصیه می‌شود. دانشگاه‌ها باید آموزش مدیران در زمینه تحلیل داده، آینده‌نگری، برنامه‌ریزی سناریویی، مدیریت دانش و تصمیم‌گیری راهبردی را تقویت کنند و مسئولیت مشخصی برای گردآوری و تحلیل اطلاعات راهبردی در ساختار سازمانی تعریف نمایند. همچنین، بهره‌گیری از فناوری‌های تحلیل داده و هوش مصنوعی برای شناسایی روندها، پیش‌بینی نیازها و پشتیبانی از تصمیمات مدیریتی می‌تواند در دستور کار قرار گیرد. در نهایت، ضروری است هوشمندی استراتژیک از یک فعالیت محدود به مدیریت ارشد به یک فرایند سازمانی مستمر تبدیل شود تا اطلاعات در سراسر دانشگاه جریان یابد و تصمیمات آموزشی، پژوهشی، اداری و مالی به‌طور منسجم بر پایه شواهد و شناخت محیط اتخاذ شوند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

1. Nabi MN, Miah MS, Hossain MS, Islam MF, Sultana S, Yesmin M, et al. Navigating the Training Satisfaction Effects on Organizational Performance: Examining Multiple Mediating Paths with PLS-SEM and IPMA. *Social Sciences & Humanities Open*. 2025;12:101858. doi: 10.1016/j.ssaho.2025.101858.
2. Mahamoud Hasan M, Aparisi-Torrijo S, González-Ladrón-de-Guevara F. Change Management and Organizational Performance: Current Key Trends. *Cogent Business & Management*. 2025;12(1):2478447. doi: 10.1080/23311975.2025.2478447.
3. Enario A. Knowledge Management Practices and Organizational Performance of Academic Institutions for Enhanced Business Service Delivery. 2025.
4. Nunticha P, Kajornmatthapol P, Siyaphat S. The Organizational Culture and Internal Control Efficiency Mirror the Operational Outcomes of Private Higher Education Institutions in Thailand. *International Journal of Religion*. 2024;5(7):885-95. doi: 10.61707/3ny2b172.
5. Qi Y, Rattanapun S. Optimizing Education: How Dual Teacher Technology, Communication, and Decision-Making Drive Performance. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 2024;9(4):27381. doi: 10.55267/iadt.07.15427.
6. Silaji T, Muhammad T, Rahim A. Organizational Structure and Academic Staff Performances in Private Universities in Uganda. *IDOSR Journal of Humanities and Social Sciences*. 2023;8(2):22-7. doi: 10.59298/IDOSRJHSS/2023/12.1.5100.
7. Suparwadi, Musadieg MA, Riza MF, Hutahayan B. Leveraging Intellectual Capital and Knowledge Management to Drive Innovation and Organizational Performance. *International Journal of Engineering Business Management*. 2024;16. doi: 10.1177/18479790241304563.
8. Uriguen Aguirre PA, Avolio Alecchi BE. Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance through Intrinsic Motivation in Higher Education Institutions. *Cogent Business & Management*. 2023;10(1):2189772. doi: 10.1080/23311975.2023.2189772.
9. Mai W. Adoption of Artificial Intelligence and Organizational Performance in Higher Education Institutions in China: The Mediating Role of Knowledge Management. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*. 2025;21(1):1-19. doi: 10.4018/IJKM.388758.
10. Demushkin DI. The Conceptual Model for Enhancing the Effectiveness of Digital Transformation of Higher Education Institutions. 2025.
11. Paiuc D, Săniuşă A, Teacu Parincu AM. Strategic Intelligence: A Semantic Leadership Perspective. *Encyclopedia*. 2024;4(2):785-98. doi: 10.3390/encyclopedia4020050.
12. Ridwan IB. Dynamic Strategic Foresight Using Predictive Business Analytics: Strategic Modeling of Competitive Advantage in Unstable Market and Innovation Ecosystems. 2025.
13. Mohammad RA, Alahmari AMO, Faqih RHA, Alshehri AIA, Al-Kahtani SM. Linking Strategic Intelligence, Strategic Leadership, Strategic Planning, and Strategic Thinking and Business Performance: The Moderating Effect of Strategic Flexibility. *Discover Sustainability*. 2024;5(1):1-14. doi: 10.1007/s43621-024-00670-z.
14. Dawood OA, Moalla FH. The Role of the Interactive Relationship between Digital Transformation and Strategic Intelligence and Its Reflection on Outstanding Performance. *International Journal of Research in Finance and Management*. 2024;7(2):380-90. doi: 10.33545/26175754.2024.v7.i2d.388.
15. Hadi ML, Halouani N. The Impact of Strategic Intelligence on Production and Operations Decisions: An Exploratory Study in the General Company for Food Products. *Technical Journal of Management Sciences*. 2024;1(1):8-17. doi: 10.51173/tjms.v1i1.3.
16. Pandya JD. Intrinsic & Extrinsic Motivation & Its Impact on Organizational Performance at Rajkot City: A Review. *Journal of Management Research and Analysis*. 2024;11(1):46-53. doi: 10.18231/j.jmra.2024.009.
17. Ilich L. The Coaching Approach in Developing Strategic Vision among Change Leaders. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. 2025;2(17):203-14. doi: 10.26565/2786-4995-2025-2-17.
18. Kurter O. The Impact of Strategic Intelligence on Enhancing Creativity and Organizational Excellence. *Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2025;8(1):1-24. doi: 10.52736/ubeyad.1654233.
19. Imjai N, Nui-Suk C, Usman B, Somwethee P, Aujirapongpan S. The Influence of AI Competency and Design Thinking Skills on Innovative Entrepreneurial Competency: The Role of Strategic Intelligence amongst New Age

- Entrepreneurs in Thailand. *International Journal of Information Management Data Insights*. 2024;4(2):100301. doi: 10.1016/j.jjime.2024.100301.
20. George B, Wooden O. Managing the Strategic Transformation of Higher Education through Artificial Intelligence. *Administrative Sciences*. 2023;13(9):196. doi: 10.3390/admsci13090196.
 21. Nasution MA, Revida E, Kusmanto H. Strategic Management Model for Legal Entity State Universities toward a World Class University (WCU) through a Strategic Intelligence Approach. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2024;12(1):e2578. doi: 10.55908/sdgs.v12i1.2578.
 22. Lysokon I, Vasyliuk TG, Barulina Y, Razmolodchykova I, Zakharova H. Educational Management in Higher Education Institutions. *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*. 2024;17(Special Issue 1):73-84. doi: 10.14571/brajets.v17.nse1.73-84.
 23. Makki I. Higher Education in Iraq after 2003: Ongoing Challenges. *London School of Economics and Political Science*, 2023.
 24. Makarova EA, Makarova EL, Al-Mashhdani DTI. Problems and Prospects of Higher Education Management in Iraq. *Innovative Science: Psychology, Pedagogy, Defectology*. 2024;7(5):75-82. doi: 10.23947/2658-7165-2024-7-5-75-82.
 25. Ahmed HM, Alkhateeb NE, Shabila NP, Ahmad AA. Research Practice, Satisfaction, Motivation, and Challenges among University Academics in Kurdistan Region of Iraq. *PLOS ONE*. 2024;19(4):e0302540. doi: 10.1371/journal.pone.0302540.
 26. Abdulrazzaq SM, Neamah NR, Jawad IA, Alkhafagy T, Jalil SH, Al-Muttar MYO. Why Are Academics Leaving? Proposing and Examining the Framework for Iraqi University Student Brain Drain. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*. 2023(104).
 27. Al-Sabaawi MYM, Mohammad MI. Strategic Planning and Its Role in Achieving Strategic Performance through Building Human Resource Capabilities: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Officers in the Directorate of Combating Organized Crime in Baghdad. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*. 2023;19(2):207-24. doi: 10.36325/ghjec.v19i2.14310.
 28. Hadi JF, Salim S. Strategic Intelligence and Its Role in Achieving Outstanding Performance. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*. 2023;19(3):143-56. doi: 10.36325/ghjec.v19i3.14647.
 29. Karim FM, Salman HK, Abd SA. The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Sustainable Competitive Advantage in Iraqi Universities: Field Study University of Baghdad. *Journal of Al-Rafidain University College for Sciences*. 2025;57(1):173-9.
 30. Nwogu C. Strategic Intelligence and Organizational Performance of Telecommunication Forms in Rivers State. *BW Academic Journal*. 2024:7-.
 31. Alamri A, Alsatouf M, Trivedi A, Trivedi V, editors. *The Impact of Strategic Intelligence Dimensions on Environmental Performance in Dhofar Municipality* 2024; Bangkok, Thailand.
 32. Latifi MM, Pordanjani SK, editors. *The Influence of Strategic Intelligence on Organizational Performance with Emphasis on the Role of Strategic Compatibility in the Construction Industry* 2025.
 33. Kazemi A, Hashemzahi Y, editors. *Examining the Impact of Strategic Intelligence on Organizational Performance of the Zahedan Education Department* 2023; Isfahan.
 34. Dehyadegari S, Vafaei Z, Ashrafzadeh Afshar A, editors. *Examining the Relationship between Strategic Intelligence and Social Skills with Organizational Performance of Employees of the General Directorate of Cultural Heritage, Handicrafts and Tourism of Kerman Province* 2024; Tehran.
 35. Faqih Abdollahi S, Kia Kajouri D, editors. *The Effect of Managers' Strategic Intelligence on Organizational Performance with the Mediating Role of Work Ethics Development in Municipalities of Western Mazandaran Province* 2025; Tehran.