



عنوان البحث: نموذج نافع التكامل (N. IMO): إطار استراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات المصرية

الباحث: أ.د سعيد عبده نافع
أستاذ المناهج وطرق التدريس – كلية التربية جامعة الإسكندرية
نائب رئيس جامعتي الإسكندرية ودمنهور – ورئيس جامعة
دمنهور الأسبق



نموذج نافع التكامل (N. IMO): إطار استراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات المصرية

إعداد

أ.د سعيد عبده نافع

أستاذ المناهج وطرق التدريس – كلية التربية جامعة الإسكندرية

نائب رئيس جامعتي الإسكندرية ودمنهور

ورئيس جامعة دمنهور الأسبق

يوليو ٢٠٢٥

نموذج نافع التكاملي (N. IMOЕ): إطار استراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات المصرية

أ.د. سعيد عبده نافع
نائب رئيس جامعتي الإسكندرية ودمنهور
رئيس جامعة دمنهور " الأسبق "
وخبير التخطيط الاستراتيجي

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى بناء "نموذج نافع التكاملي" (N. IMOЕ) بوصفه إطارًا استراتيجيًا لتحقيق التميز المؤسسي، والتحول الذكي في الجامعات المصرية. ولتحقيق هذا الهدف، تم تحليل الأطر النظرية والنماذج العالمية المعاصرة ذات الصلة بالتميز المؤسسي، والتحول الذكي في التعليم العالي، بالإضافة إلى تحليل مجموعة من الدراسات والبحوث السابقة، واستنباط أوجه الاستفادة منها؛ لاستخلاص الأسس العلمية لبناء نموذج تكاملي يعكس خصوصية السياق المصري. وقد قُدِّم تصور نظري متكامل يعرّف النموذج من حيث التسمية، والوصف الهندسي، والمنهجي، والاستراتيجي، مع استعراض مكوناته الستة وأبعادها الاستراتيجية ضمن شكل هندسي يعكس عمقه البنائي، والفكري، والتطويري. كما وُضِّحت العلاقة التفاعلية بين النموذج المقترح ونموذج "نافع ٦/٣" لقيادة التغيير المؤسسي، والذي يمثل البوصلة التشغيلية له. وقد حُدِّدت التحديات المحتملة لتطبيق النموذج في الجامعات المصرية، وسبل مواجهتها، إلى جانب إبراز القيمة المضافة التي يسهم بها في دعم جهود التميز والتحول الذكي. ولضمان جودة النموذج وسلامة بنائه النظري والهندسي، وتكامله وإمكانية تطبيقه، عُرضَ على نخبة من الخبراء والمتخصصين في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والتميز المؤسسي، والذكاء الاصطناعي، والقيادات الجامعية الأكاديمية؛ إذ قُيِّمَ من حيث وضوح مكوناته، واتساق علاقاته، وملاءمته للبيئة الجامعية المصرية، وتحديد نقاط القوة والضعف وفرص التحسين. وأظهرت النتائج قبولًا عاليًا ودرجة اتفاق كبيرة على ملائمة النموذج. كما تناول البحث تطبيق النموذج المقترح من منظور مدخل البراعة الاستراتيجية، وانتهى إلى تصور تطبيقي؛ لتوظيفه كإطار استراتيجي مدعوم بدليل استرشادي للتنفيذ في الجامعات المصرية. وخرج البحث بعدد من التوصيات، أبرزها ضرورة تبني الجامعات المصرية للنموذج كنموذج مرجعي في خطط التحول الذكي، مع مواءمته وفق أولويات كل جامعة، إلى جانب مقترحات لتوسيع تطبيق النموذج في مجالات أخرى تسهم في تحقيق الجودة الشاملة بمنظومة التعليم الجامعي.

الكلمات المفتاحية: نموذج نافع التكاملي للتميز المؤسسي (N. IMOЕ)، الإطار الاستراتيجي، التميز المؤسسي، التحول الذكي، الذكاء الاستراتيجي، البراعة الاستراتيجية، الريادة الاستراتيجية، إدارة المواهب، جدارات الذكاء الاصطناعي، إدارة الابتكار.

The Nafee Integrated Model (N. IMOEE): A Strategic Framework for Achieving Institutional Excellence and Smart Transformation in Egyptian Universities

Abstract:

This study aims to build the **Nafee Integrated Model for Organizational Excellence (N. IMOEE)** as a strategic framework for achieving institutional excellence and smart transformation in Egyptian universities. To achieve this goal, the research analyzed relevant theoretical frameworks and contemporary global models related to institutional excellence and smart transformation in higher education. It also reviewed a set of previous studies to extract the scientific foundations for constructing an integrated model tailored to the Egyptian context. A comprehensive theoretical vision of the model was presented, defining its name and describing it from geometric, methodological, and strategic perspectives. The model comprises six components and their strategic dimensions, depicted within a visual geometric structure that reflects its structural, intellectual, and developmental depth. The interactive relationship between the proposed model and the “NAFEE 3/6 Model” for institutional change leadership was clarified, as the latter serves as its operational compass. The study identified potential challenges facing the model's application in Egyptian universities and suggested practical approaches to address them. It also highlighted the added value the model brings to supporting institutional excellence and smart transformation initiatives. To ensure the model's theoretical soundness, dimensional integration, applicability, and scientific contribution, it was reviewed by a selected group of experts and specialists in strategic planning, organizational excellence, artificial intelligence, and experienced university leadership. The model was evaluated in terms of the clarity of its components, coherence of its relationships, and suitability for the Egyptian university environment. Strengths, weaknesses, and areas for improvement were also identified. The findings indicated a high level of acceptance and consensus regarding the model's appropriateness. Furthermore, the study explored the practical implementation of the proposed model from the perspective of strategic dexterity, culminating in a practical vision for its adoption as a strategic framework supported by a guiding manual for implementation in Egyptian universities. The study concluded with several recommendations, most notably the need for Egyptian universities to adopt the proposed model as a reference framework for smart transformation planning, while adapting it to the specific priorities of each institution. It also suggested expanding the model's application to other areas contributing to the overall quality of higher education.

Keywords:

NAFEE Integrated Model for Organizational Excellence (N. IMOEE), strategic framework, institutional excellence, smart transformation, strategic intelligence, strategic dexterity, strategic leadership, talent management, AI competencies, innovation management.

مقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات الذكاء الاصطناعي، والتحول الرقمي، والابتكار، أصبحت الجامعات أمام تحديات متنامية تفرض عليها إعادة صياغة أدوارها التقليدية لتواكب المتغيرات المتلاحقة، وتسهم بفاعلية في بناء اقتصاد المعرفة، فلم تعد جودة الجامعات تُقاس بجودة مخرجاتها الأكاديمية فحسب؛ وإنما بقدرتها على الاستشراف، والابتكار، وقيادة التحول الرقمي بمرونة استراتيجية، كما تواجه الجامعات تحديات متزايدة في سباق التحول الرقمي والتميز المؤسسي، بما في ذلك المنافسة الدولية، ومطالب سوق العمل المتغير، وتسارع الابتكار، وفي ضوء هذه التحديات تأتي الحاجة إلى أطر تنظيمية متكاملة يمكن أن تواكب هذا المشهد المعقد، وتُوجّه المؤسسات الأكاديمية نحو التميز المؤسسي والتحول الذكي، من خلال أدوات ومفاهيم حديثة تشمل الذكاء الاستراتيجي، الريادة الاستراتيجية، التعلم الرقمي، وجدارات الذكاء الاصطناعي، كما برزت الحاجة إلى نموذج تكاملي يدعم التحول الذكي للجامعات ويقودها نحو التميز المؤسسي المستدام ومن هنا تتضح أهمية " نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي" (N. IMOE) بوصفه إطارًا استراتيجيًا يعكس فكرًا تكامليًا لإدارة التميز والتحول داخل الجامعات؛ من خلال ستة مكونات رئيسة تشمل: الذكاء الاستراتيجي، والبراعة الاستراتيجية، والريادة الاستراتيجية، وإدارة المواهب، وجدارات الذكاء الاصطناعي، وأفاق مبتكرة للتعلم الرقمي، وبيان تفاعلها الديناميكي مع "نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي" بمراحله الست: (التخلي والتبني والتكيف والتميز والتنافس والتحول الرقمي) حيث يعد استمرارًا له.

ومن هنا، يسعى هذا البحث إلى تحليل إمكانيات توظيف هذا النموذج في تطوير الجامعات المصرية، خاصة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ للتحول الرقمي والتعليم الذكي، واستشراف آفاق ابتكارية للتعلم الرقمي تحقق التكامل بين الكفاءة الأكاديمية والتميز المؤسسي.

مشكلة البحث:

تواجه الجامعات المصرية تحديات متزايدة في سياق التحول الرقمي والتميز المؤسسي، بما في ذلك المنافسة الدولية، ومطالب سوق العمل المتغير، وتسارع الابتكار. وفي ضوء هذه التحديات، ظهرت الحاجة إلى نموذج تكاملي يدعم التحول الذكي للجامعات، ويقودها نحو التميز المؤسسي المستدام، وهو ما يحققه "نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي N. IMOE الذي يهدف إلى تقديم إطار مؤسسي متكامل يمكن الجامعات المصرية من قيادة التحول الذكي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام؛ من خلال توظيف المكونات الستة التالية:

١. الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence) الذي يعزز قدرة الجامعة على استشراف المستقبل وصنع القرار الذكي.
٢. البراعة الاستراتيجية (Strategic Dexterity) تمثل قدرة المؤسسة على التكيف والتجديد المستمر في استراتيجياتها.
٣. الريادة المؤسسية (Institutional Leadership) تسعى لتطوير قيادة واعية ومؤثرة ذات رؤية مستقبلية.

٤. إدارة المواهب: (Talent Management) تركز على جذب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية والإدارية.
٥. جدارات الذكاء الاصطناعي: (AI Competencies) تمكين أفراد المؤسسة من استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لدعم القرارات والابتكار.
٦. الآفاق الابتكارية لتطوير التعلم الرقمي في الجامعات المصرية، من خلال إدارة الابتكار (Innovation Management) ودعم بيئة محفزة للإبداع وتبني الأفكار الجديدة داخل المؤسسة.

من خلال تحقيق:

- التكاملية بين محاوره كمبدأ لبناء مؤسسات مرنة وذكية.
- الاستباقية في مواجهة التحديات وصنع المستقبل.
- التمرکز حول القيمة كهدف رئيس لعمليات التغيير والتطوير.
- تفعيل العوامل الحاكمة والمحركة للنموذج والتي نطلق عليها " مثلث القوى " وهي:
(القيادة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي)

مستنداً في ذلك الى مجموعة من النظريات والنماذج العالمية، منها:

- نظرية الأنظمة (Bertalanffy) Systems Theory
- نموذج التميز الأوروبي EFQM Model
- نظرية الذكاء الاستراتيجي (Liedtka, 1998)
- نموذج إدارة المواهب (Collings & Mellahi, 2009)
- نظريات التحول المؤسسي والابتكار (Kotter, 1996)؛ (Rogers, 2003)

فضلاً عن كونه قيمة مضافة للتحول الذكي في الجامعات حيث يوفر النموذج إطاراً تشغيلياً يسمح بتسريع التحول الرقمي من خلال جدارات الذكاء الاصطناعي، ورفع كفاءة القيادات الجامعية في صنع القرار، وتحقيق المواءمة بين القدرات الداخلية والتغيرات البيئية. ودعم تنافسية الجامعات إقليمياً ودولياً. وبذلك يعد "نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي N. IMOE" إطاراً واعداً لدعم التميز المؤسسي الذكي في الجامعات المصرية، ونوصي باعتماده كمرجعية استراتيجية في الخطط التطويرية، مع توطین مكوناته تدريجياً داخل الثقافة المؤسسية. والجامعات المصرية

وبرغم تبني الجامعات المصرية لعدد من مبادرات التحول الرقمي في السنوات الأخيرة، إلا أن نتائج الدراسات والبحوث السابقة تشير الى ان العديد من التحديات لا تزال تحد من تحقيق تحول ذكي ومستدام، خاصة في ظل ضعف تكامل الأطر المؤسسية، وغياب استراتيجيات شاملة توظف الإمكانيات المتاحة للذكاء الاصطناعي والتعلم الرقمي في ضوء رؤية مؤسسية متكاملة، كما تفتقر بعض المؤسسات الجامعية إلى نموذج استراتيجي يقود عملية التغيير المؤسسي نحو التميز، ويدمج بين القيادة الذكية، والابتكار، والريادة الرقمية.

ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

"ما التصور المقترح لبناء نموذج نافع التكاملي (N. IMOЕ) كإطار استراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات المصرية؟"

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأبعاد الهندسية والمنهجية والاستراتيجية التي يتأسس عليها "نموذج نافع التكاملي (N. IMOЕ)" وكيف تسهم مكوناته في دعم التميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات المصرية؟
٢. ما العلاقة الوظيفية التكاملية بين نموذج: " نافع التكاملي للتميز المؤسسي N. IMOЕ"، ونموذج " نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي" من المنظور الهندسي والاستراتيجي؟
٣. ما التحديات المحتملة التي قد تواجه الجامعات المصرية في تطبيق " نموذج نافع التكاملي للتميز المؤسسي N. IMOЕ"، وما سبل مواجهتها؟
٤. ما القيمة المضافة التي يقدمها "نموذج نافع التكاملي للتميز المؤسسي N. IMOЕ" في التحول الذكي للجامعات المصرية؟
٥. ما واقع تطبيق "نموذج نافع التكاملي للتميز المؤسسي (N. IMOЕ)" في الجامعات المصرية من منظور مدخل البراعة الاستراتيجية (التحديات - الفرص المتاحة)؟
٦. ما التصور المقترح لتوظيف " نموذج نافع التكاملي N. IMOЕ" كإطار استراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات المصرية من حيث الأبعاد والمسارات الاستراتيجية؟
٧. ما الدليل الاسترشادي لتحقيق التصور المقترح لتفعيل "نموذج نافع التكاملي N. IMOЕ" كإطار استراتيجي للتميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات المصرية؟

أهداف البحث:

يتحدد الهدف الرئيس لهذا البحث في " بناء نموذج نافع التكاملي (N. IMOЕ) كإطار استراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات المصرية"، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

١. تحليل الأطر النظرية والنظريات العلمية والنماذج العالمية المعاصرة ذات الصلة بالتميز المؤسسي والتحول الذكي في التعليم العالي، واستخلاص الدروس المستفادة منها.
٢. تحديد المتطلبات الاستراتيجية والتنظيمية والتقنية اللازمة لتفعيل نموذج تكاملي يسهم في دعم التميز والتحول الذكي داخل البيئة الجامعية المصرية.
٣. تصميم نموذج نافع التكاملي (N. IMOЕ) من خلال تحديد مكوناته الرئيسية وأبعادها، والعلاقات التفاعلية بين هذه المكونات من منظور هندسي واستراتيجي.
٤. توضيح دور نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي بوصفه البوصلة التشغيلية داخل النموذج المقترح، وبيان كيف تسهم مراحله الست في تحقيق أهداف النموذج المقترح.
٥. استكشاف التحديات المحتملة لتطبيق النموذج المقترح في الجامعات المصرية، واقتراح آليات واقعية وعملية للتغلب عليها.

٦. تقويم النموذج المقترح من وجهة نظر مجموعة من الخبراء والمتخصصين للوقوف على مدى ملائحته وواقعيته في دعم التميز المؤسسي والتحول الذكي بالجامعات المصرية.

٧. اعداد تصور مقترح لتطبيقه، ودليل استرشادي لتحقيق هذا التصور.

أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث في:

أهمية نظرية: تسهم في إثراء الأدبيات الخاصة بالتميز المؤسسي والتحول الرقمي في الجامعات المصرية

أهمية تطبيقية: تقدم نموذجًا متكاملًا يمكن للجامعات المصرية الاستفادة منه في تحسين أدائها الاستراتيجي والرقمي.

أهمية مستقبلية: تفتح المجال أمام تطبيق الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي من خلال نماذج مؤسسية فاعلة لتحقيق البراعة الاستراتيجية للجامعات.

منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتحليل الأدبيات والنماذج السابقة في مجالي التميز المؤسسي والتحول الذكي، واستنتاج المكونات اللازمة لبناء نموذج نافع التكاملي. كما يُستعان بالمنهج الكيفي لتحليل الدراسات والنظريات العلمية والنماذج العالمية، وبالمنهج البنائي التطويري لصياغة النموذج في صورته النهائية، واستخدم المنهج المزجي والتصميم التقاربي المتوازي، حيث نفذ الباحث الأسلوبين "الكمي والنوعي" في مرحلة متزامنة، وكذلك توظيف "المنهج الاستشراقي البنائي" في بناء التصور التكاملي المقترح.

مصطلحات البحث:

الذكاء الاستراتيجي: Strategic Intelligence

هو أحد أهم المداخل والآليات الاستراتيجية الحديثة المرتبطة بنمط من أنماط الذكاء الذي يجب أن يتوسم به القيادات الجامعية اليوم، بما يوفره فيهم من قدرات واساليب ومهارات تمكنهم من الاستشراف العلمي للمستقبل والتعامل مع المتغيرات والتحديات المستقبلية، تشكيل الرؤية الاستراتيجية السليمة، التفكير النظامي، تحفيز العاملين وتحريك دوافعهم، الابداع الاستراتيجي، تفعيل الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، بما يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية من شأنها تحقيق التنافسية والريادة والتميز. (عديسي، محمد عيد ٢٠١٧)

البراعة الاستراتيجية: Ambidexterity Strategic

قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص والتهديدات من جهة، وبين استغلال الفرص وتجنب التهديدات من جهة أخرى، وذلك ضمن إمكانياتها ومواردها المتاحة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية على المدى القريب، وعلى المدى البعيد. (بدر، باسمه سليم وأرتيمة، هاني جزار 2022). ص 19

الريادة الإستراتيجية: Strategic Entrepreneurship

الممارسات التي من خلالها يتم تحسين وتنظيم الأعمال بناءً على إستراتيجية تتناسب مع نوع العمل المراد تطويره وتنظيمه، مما يعزز من القدرة على الابتكار والتطوير ويساعد على تحقيق التميز الإداري والأكاديمي. وتعريف آخر: هي القدرة على التخطيط والتوجيه نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى بطريقة تضمن التكيف مع المتغيرات، وتعرف اجرائياً بأنها مجموعة من الممارسات والأنشطة التي تستخدمها الجامعات والمسؤولون فيها، ويركز على الابتكار والابداع، والمخاطرة والمبادأة، والاستقلالية، وكذلك التفرد واستغلال الفرص الريادية لإحداث تغيرات جذرية وميزة تنافسية مستدامة، وخلق قيمة مبتكرة جديدة. (سحر أبو راضي: ٢٠٢١)، (نافع، سعيد عبده ٢٠٢٤) ص. ١٦

الاستبصار الاستراتيجي Strategic Foresight

عملية بناء رؤية استراتيجية مستقبلية طويلة المدى للتحول الرقمي من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والتكامل بين الموارد المتاحة والرؤية، وتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة (أسماء عبد الحي وأسماء عبد الله، ٢٠٢٣، ص ١٤)، (نافع، سعيد عبده. ٢٠٢٥).

ادارة المواهب: Talent Management

مجموعة من العمليات الإدارية المخططة التي تهتم بتحديد وجذب واستقطاب القيادات الإدارية المؤهوبة ذات المهارات والقدرات العالية المطلوبة لسد احتياجات العمل الآنية والمستقبلية بالجامعة، واستثمار مواهبهم ودعمهم، والعمل على تنميتهم والاحتفاظ بهم، لشغل المناصب القيادية، واستخدام الوسائل التي تعزز بقاؤهم في مناصبهم بهدف زيادة الإنتاجية بالجامعات المصرية وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها. (محمد، محمد حمدي زكي: ٢٠٢٣ ص ١٦)

جدارات الذكاء الاصطناعي في التدريس الجامعي Artificial Intelligence Competencies :

مجموعة من المعارف التربوية والمهارات التقنية والقدرات التحليلية والكفاءات الأخلاقية التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات لتمكينهم من استخدام تطبيقات وتقنيات الذكاء الاصطناعي بكفاءة وفعالية لتحسين جودة التعليم والتعلم، ويعيد تشكيل التدريس الجامعي ويعزز من كفاءته بشكل استراتيجي (نافع، سعيد عبده. ٢٠٢٤) ص. ٦.

التحول الرقمي للجامعة University Digital Transformation

عملية انتقال الجامعة من صورتها التقليدية الحالية إلى الصورة الرقمية التي تعتمد على استبدال العمليات والخدمات التقليدية بأخرى إلكترونية مع الاستخدام المكثف والواعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (أحمد الأشقر، ٢٠٢٠، ص ١٨).

الجامعة الرقمية Digital Universities

جامعة تمتلك بنية تحتية، إدارية، وبشرية مواكبة لأحدث تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تُنجز فيها الوظائف التعليمية والبحثية والخدمية بصورة رقمية (عبد الحي أسماء وعبد الله، أسماء ٢٠٢٣، ص ١٤).

حدود البحث:

١. **الحدود الموضوعية:** يركز البحث على بناء "نموذج نافع التكاملي للتميز المؤسسي N. IMOE" وبيان علاقته "بنموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي" واعداد تصور مقترح ودليل استرشادي لكيفية توظيفه بالجامعات المصرية.
٢. **الحدود المكانية:** يركز البحث على الجامعات المصرية.
٣. **الحدود الزمانية:** تغطي الفترة ما بين ٢٠٢٠-٢٠٢٥ التي شهدت حراكًا في التحول الرقمي.

الإطار النظري للبحث:

١- الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

يُعد الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم المعاصرة التي أضحت تمثل ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات، وخاصة في بيئات تتسم بالتغير السريع والتعقيد. ويشير الذكاء الاستراتيجي إلى القدرة على استشراف المستقبل، وفهم السياقات البيئية، واتخاذ قرارات قائمة على الفطنة المعلوماتية والبصيرة التنظيمية، من أجل تحقيق أهداف بعيدة المدى. (Kalkan & Bozkurt, 2013). كما يمثل الذكاء الاستراتيجي في الجامعات أداة حاسمة لدعم التكيف المؤسسي والتوجه نحو التميز، خاصة في ظل التنافسية العالمية والضغوط المتزايدة نحو الجودة والاستدامة. (نافع، سعيد عبده. ٢٠٢٥) ص. ١٣

ويتضمن الذكاء الاستراتيجي أربعة أبعاد رئيسية:

١. **استشراف المستقبل:** القدرة على قراءة المستقبل والتنبؤ بالتحويلات المستقبلية والاستعداد لها.
 ٢. **الذكاء المنظم:** جمع وتحليل المعلومات من مصادر متعددة لدعم اتخاذ القرار.
 ٣. **الرؤية الاستراتيجية:** بناء تصورات واضحة لمستقبل المؤسسة وسبل الوصول إليه.
 ٤. **الشراكات والتحالفات الاستراتيجية:** تعزيز التعاون مع الشركاء من أجل دعم المكانة التنافسية، وإقامة تحالفات استراتيجية مع جامعات أخرى في صورة شبكات استراتيجية. (Goldman et al., 2015).
- حيث بدأت الجامعات العالمية تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي في العصر الحديث ومدى احتياجاتها إلى هذا النمط من الذكاء، فأصبح نشاط تلك الجامعات نشاطاً استباقياً وليس علاجياً. (عبد العال، عنتر محمد ٢٠١٧)

٢- البراعة الاستراتيجية Strategic Ambidexterity

هي قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص والتهديدات من جهة وبين استغلال الفرص وتجنب التهديدات من جهة أخرى وذلك ضمن إمكانياتها ومواردها المتاحة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى القريب وال المدى البعيد. (بدر، باسمه سليمة وأرتيمة، هاني جزاع ٢٠٢٢ ص ٩) وتمثل كفاءة المؤسسة وتضيف قيمة يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة.

وتُعد البراعة الاستراتيجية أحد المرتكزات الأساسية في بناء كوادر المستقبل بالجامعات المصرية، إذ تمثل قدرة المؤسسة الجامعية على المواءمة بين الاستشراف المستقبلي والاستجابة الفعالة للمتغيرات المتسارعة. وتتجلى هذه البراعة في جانبين رئيسيين: أولهما: **استكشاف الفرص واستغلالها**، من خلال

رصد الاتجاهات العالمية في التعليم العالي وتحديد مجالات النمو المستقبلية، مثل الذكاء الاصطناعي، والتخصصات البيئية، وزيادة الأعمال الأكاديمية، ثم تحويل هذه الفرص إلى برامج تدريب وتطوير للقيادات الأكاديمية والإدارية القادرة على قيادة التغيير. وثانيهما اكتشاف التهديدات وتجنبها، عبر بناء أنظمة للرصد المبكر تمكن من التعرف على التحديات الداخلية، مثل ضعف الكفاءات أو مقاومة التغيير، وكذلك المخاطر الخارجية، كالمنافسة الدولية أو تقلبات السياسات التعليمية. ومن ثم، فإن تفعيل البراعة الاستراتيجية يضمن ليس فقط تطوير رأس المال البشري، بل أيضا تعزيز القدرة المؤسسية للجامعات على البقاء والنمو والتنافس في بيئة عالية التعقيد، مما يساهم في تحقيق رؤية وطنية طموحة لبناء كوارر جامعية مستقبلية تتمتع بالكفاءة، والمرونة والقدرة على الابتكار والقيادة. (نافع، سعيد عبده. ٢٠٢٥) ص. ١٩.

٣- الريادة الإستراتيجية:

هي أسلوب إداري حديث، ظهر كرد فعل نتيجة قصور أساليب الإدارة التقليدية في مواجهة التطورات المعاصرة التي تتعرض لها جميع مؤسسات المجتمع بما في ذلك المؤسسات التعليمية، فلكي تستطيع المؤسسة التعليمية التكيف مع بيئتها الداخلية، وما فيها من جوانب قوة وضعف، وفي نفس الوقت التعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية وحسن استغلالها، ومن ثم اتباع أسلوب إداري قادر على صياغة إستراتيجيات فعالة لها رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية القابلة للتنفيذ والتحقق بدرجة عالية من التفوق والتميز. (صلاح الدين توفيق وآخرون: ٢٠٢٢)، وترتبط الريادة الاستراتيجية باستراتيجية الجامعة بشكل عام، ولها دور حول دعم الموقف التنافسي للجامعة محلياً وعالمياً، مما يمكن أن يعود بالنفع والفائدة على مؤسسات التعليم الجامعي. (نهلة عبد القادر، السيدة محمود: ٢٠١٨)

ومن هنا، كان مدخل الريادة الاستراتيجية من المداخل الإدارية المهمة والمناسبة لتحقيق هذا الهدف الذي يجعل الجامعات المصرية قادرة على التميز والمنافسة. (نافع، سعيد عبده. ٢٠٢٤) ص: ١٣

٤- الاستبصار الاستراتيجي:

المفهوم:

عرّفه (Gorden & Rohrbeck, 2019) على أنه رؤية مستقبلية عالية الجودة تمثل التوقعات التي تتولد بطرق معينة من الجانب التنظيمي، مما يكشف عن الظروف المعارضة والتوجه السياسي للمنظمة والوضع الاستراتيجي. يتيح ذلك للمنظمة استكشاف أسواق وخدمات جديدة من خلال دمج أساليب العقود المستقبلية وأساليب الإدارة الاستراتيجية. وعرّفه (Reger & Mietzner, 2009) بأنه انطباع عن المستقبل وآلية للتعامل مع مؤشرات التطور بهدف استغلال الفرص، وعرّفه (ريتشارد سلوتر، ٢٠١٦) على أنه القدرة على إنشاء مجموعة متنوعة من الرؤى المستقبلية عالية الجودة والحفاظ عليها، وتطبيق الأفكار الناشئة بطرق مفيدة من الناحية التنظيمية. يشمل ذلك توسيع حدود الإدراك عبر تقييم آثار الإجراءات والقرارات الحالية، الكشف عن المشكلات وتجنبها قبل حدوثها (الإنذار المبكر)، والنظر في التأثيرات الحالية للأحداث المستقبلية المحتملة (استراتيجية استباقية)، بالإضافة إلى تصور جوانب العقود المستقبلية المرغوبة (إعداد السيناريوهات)، وعرّفته (أسماء عبد الحي، وأسماء عبد الله، ٢٠٢٣) على أنه عملية بناء رؤية استراتيجية مستقبلية طويلة المدى للتحول الرقمي عبر إجراء مسح بيئي داخلي وخارجي، ودمج الموارد المتاحة مع الرؤية، وتحديد الخيارات الاستراتيجية. (نافع، سعيد عبده. ٢٠٢٥) ص: ١٤

٥- إدارة المواهب Talent Management:

إدارة المواهب هي منهج استراتيجي يهدف إلى جذب الأفراد المتميزين، وتطويرهم وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Collings & Mellahi 2009)، وتزداد أهمية هذا المفهوم في المؤسسات الأكاديمية التي تعتمد على رأس المال البشري لتحقيق التميز. (نافع، سعيد عبده، ٢٠٢٥) ص. ١٧

وتتجسد إدارة المواهب في أربعة أبعاد متكاملة:

١. جذب الموهوبين واستقطابهم: من خلال توفير بيئة عمل جاذبة للكفاءات العالية.
 ١. تنمية المواهب وإثراؤها: من خلال تقديم فرص تعليم وتطوير مهني مستدامة.
 ٢. تقييم أداء المواهب: من خلال استخدام معايير دقيقة وعادلة لقياس الأداء.
 ٣. الاحتفاظ بالمواهب: عن طريق وضع استراتيجيات للحفاظ على الموارد البشرية الحيوية.
- وتشير نتائج الدراسات إلى أن نجاح الجامعات في بناء كوادر المستقبل يتوقف بدرجة كبيرة على قدرتها على إدارة المواهب بفاعلية. (Beechler & Woodward 2009).

٦- الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي:

يعد الذكاء الاصطناعي من أبرز التحولات التكنولوجية التي تؤثر في جميع مجالات الحياة، بما في ذلك التعليم الجامعي. حيث تتزايد الحاجة إلى دمج هذه التقنيات في الأنظمة التعليمية لتحسين فعالية التدريس وتوفير بيئة تعلم أكثر تخصيصاً وتفاعلاً. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الذكاء الاصطناعي يوفر إمكانيات كبيرة لتحسين جودة التعليم الجامعي من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات الضخمة، والتعليم التكيفي، والمحاكاة الذكية، ويمكن للاستبصار الاستراتيجي والتحول الرقمي تحقيق ذلك، وصناعة مستقبل الجامعات المصرية. (نافع، سعيد عبده، ٢٠٢٥)

يشمل الذكاء الاصطناعي (AI) مجموعة من التطبيقات التي تتيح للأنظمة محاكاة التفكير البشري والتعلم من البيانات في السياق الجامعي، ويمكن للذكاء الاصطناعي أن يدعم عدة مجالات، منها:

- التعلم التكيفي: تقديم محتوى يتماشى مع مستوى الطالب وتقدمه.
 - التقييم الذكي: تصحيح تلقائي وتحليل أداء الطالب.
 - تحليل البيانات التعليمية: دعم اتخاذ القرار في تحسين البرامج التعليمية.
 - أنظمة المساعد الذكي (Chatbots): دعم الاستفسارات الإدارية والأكاديمية.
- وقد أثبتت تجارب عالمية في فنلندا، وسنغافورة، وكندا، أن دمج الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي يساهم في رفع مستوى تخصيص في التعليم، وتقليل الفاقد التعليمي، وتعزيز مخرجات التعلم. ومع ذلك، فإن توظيف هذه الأدوات يجب أن يتم ضمن رؤية مؤسسية شاملة، تأخذ بعين الاعتبار البعد الأخلاقي، وخصوصية البيانات، والحوكمة الرقمية.

٧- جدارات الذكاء الاصطناعي (AI Competencies) وفقاً للمعايير العالمية المعتمدة:

أولاً: الجدارات التقنية (Technical Competencies)

١. الفهم الأساسي لتقنيات الذكاء الاصطناعي (التعلم الآلي، التعلم العميق، معالجة اللغة الطبيعية...).
 ٢. القدرة على تصميم وتطوير نماذج وخوارزميات الذكاء الاصطناعي.
 ٣. إتقان أدوات البرمجة المستخدمة في الذكاء الاصطناعي (مثل Python ، TensorFlow ، PyTorch).
 ٤. تحليل البيانات وتفسيرها باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.
 ٥. إدارة دورة حياة نموذج الذكاء الاصطناعي (من التصميم إلى النشر والتقييم).
- ثانياً: الجدارات الأخلاقية والقانونية (Ethical & Legal Competencies)**

١. فهم مبادئ الذكاء الاصطناعي المسؤول (Responsible AI).
 ٢. القدرة على تحديد التحيز الخوارزمي وإزالته.
 ٣. احترام خصوصية البيانات وحماية المعلومات الشخصية.
 ٤. الامتثال للأطر القانونية والتنظيمية لاستخدام الذكاء الاصطناعي، مثل: GDPR في أوروبا.
 ٥. دمج مبادئ الشفافية والعدالة والمساءلة في تصميم الأنظمة.
- ثالثاً: الجدارات المعرفية والتحليلية (Cognitive & Analytical Competencies)**

١. التفكير النقدي في تفسير مخرجات الذكاء الاصطناعي.
 ٢. القدرة على فهم حدود الذكاء الاصطناعي.
 ٣. التفكير النقدي في تفسير مخرجات الذكاء الاصطناعي.
 ٤. القدرة على فهم حدود الذكاء الاصطناعي والتحديات المرتبطة به.
 ٥. تقييم الموثوقية والدقة والنزاهة في نتائج الذكاء الاصطناعي.
 ٦. مهارات اتخاذ القرار المدعوم بالبيانات (data-driven decision making).
- رابعاً: الجدارات التعاونية والتواصلية (Collaborative & Communicative Competencies)**

١. التواصل الفعال مع الفرق متعددة التخصصات IT، إدارة، قانون، علم بيانات.
 ٢. القدرة على شرح تقنيات الذكاء الاصطناعي لغير المتخصصين.
 ٣. العمل ضمن فرق لتطوير حلول ذكاء اصطناعي مشتركة.
 ٤. مهارات عرض النتائج والتوصيات المستندة إلى الذكاء الاصطناعي.
- خامساً: الجدارات الاستراتيجية والإدارية (Strategic & Managerial Competencies)**

١. فهم دور الذكاء الاصطناعي في دعم التحول الرقمي.
 ٢. تطوير استراتيجيات مؤسسية قائمة على الذكاء الاصطناعي.
 ٣. إدارة مخاطر الذكاء الاصطناعي والتخطيط للاستدامة.
 ٤. تقييم أثر الذكاء الاصطناعي على العمليات والأعمال.
- سادساً: الجدارات التربوية والتعليمية (AI in Education Competencies)**

١. استخدام الذكاء الاصطناعي في تصميم بيانات تعليمية ذكية.
٢. تحليل بيانات التعلم لتحسين أداء المتعلمين.
٣. تقييم أدوات الذكاء الاصطناعي التعليمية بشكل نقدي.
٤. دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في المناهج بطريقة مسؤولة.

٨- الآفاق الابتكارية لتطوير التعلم الرقمي في الجامعات المصرية:

في ضوء التحديات الراهنة والفرص المستقبلية، هناك عدة آفاق ابتكارية لتطوير التعليم الرقمي في الجامعات المصرية، وهي تتطلب تبني استراتيجيات غير تقليدية توظف التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي ضمن أطر مؤسسية ذكية مثل نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي (N. IMOE).

فيما يلي أبرز الآفاق الابتكارية:

أولاً: التعلم التكيفي (Adaptive Learning)

١. استخدام أنظمة ذكاء اصطناعي لتخصيص المحتوى والأنشطة بناءً على مستوى كل طالب.
٢. تجاوز مبدأ "مقاس واحد يناسب الجميع" في التعليم الجامعي.

ثانياً: التقييم الذكي (AI-Powered Assessment)

١. تحليل الأداء باستخدام تحليلات تعليمية (Learning Analytics).
٢. رصد نقاط الضعف والقوة لدى الطلاب بشكل فوري.
٣. تقديم تغذية راجعة فورية تساعد في تطوير المسار الأكاديمي.

ثالثاً: المساعدات الذكية (Chatbots & Virtual Tutors)

١. توفير دعم فوري للطلاب على مدار الساعة.
٢. الرد على الاستفسارات الأكاديمية والإدارية.
٣. تقديم نصائح مخصصة للمذاكرة أو التسجيل أو اختيار المقررات.

رابعاً: المحتوى الرقمي التفاعلي والمعزز بالواقع الممتد (XR)

١. استخدام الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) لتجارب تعليمية عملية خاصة في التخصصات الطبية والهندسية.
٢. توفير معامل افتراضية (Virtual Labs) تحاكي الواقع.

خامساً: الأتمتة الإدارية للتعليم (Automated Academic Processes)

١. أتمتة تقييم الحضور، ورصد الدرجات، وإدارة الخطط الدراسية.
٢. تحسين كفاءة نظم المعلومات الجامعية باستخدام الذكاء الاصطناعي.

سادساً: التحليلات التنبؤية (Predictive Analytics)

١. التنبؤ بمعدلات التسرب، أو صعوبات الطلاب، أو احتمالات التفوق الأكاديمي.
٢. اتخاذ قرارات مبكرة للتدخل أو الدعم الأكاديمي.

سابعاً: إدارة المعرفة المؤسسية (Institutional Knowledge Management)

١. بناء منصات تشاركية لتبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

٢. توثيق الدروس والخبرات والبحوث باستخدام أدوات ذكاء اصطناعي متقدمة.

ثامناً: التكامل مع منصات التعليم المفتوح (MOOCs & Micro credentials)

١. ربط المقررات الجامعية بمنصات عالمية مثل Coursera أو edX.
٢. اعتماد الشهادات المصغرة (micro credentials) في الخطط الدراسية.

تاسعاً: تصميم استراتيجيات تعلم مرنة (Flexible Learning Models)

١. تطبيق نماذج مثل Hyflex أو التعليم المعكوس (Flipped Learning).
٢. الدمج بين التعلم الحضوري والافتراضي في نموذج هجين متكامل.

عاشراً: الحوكمة الذكية وإدارة الجودة الرقمية

١. بناء نظم رقابة ذكية لمتابعة جودة التعليم الرقمي وفق معايير ISO 21001.
٢. تطوير مؤشرات أداء ذكية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للجامعة.

الخلاصة:

الآفاق الابتكارية لتطوير التعليم الرقمي لا تتعلق فقط باستخدام الأدوات التقنية، بل تعتمد على دمج الذكاء الاصطناعي داخل منظومة التميز المؤسسي والحوكمة الذكية، كما يبينها نموذج نافع التكامل (N. IMOE)، لضمان تعليم رقمي فعال، شخصي، ومؤسسي مستدام.

٩- مؤشرات إدارة الابتكار وفق المعايير العالمية:

كما تعتمد عليها منظمات دولية مثل المنظمة الدولية للقياس (ISO) وخاصة معيار ISO 56002 لإدارة الابتكار، ومنهجيات الابتكار المؤسسي الرائدة:

أولاً: القيادة والحوكمة:

١. توفر رؤية واستراتيجية واضحة للابتكار.
٢. دعم القيادة العليا وتشجيع ثقافة الابتكار.
٣. تخصيص هيكل حوكمة يدعم قرارات الابتكار.
٤. وجود سياسات ومعايير داخلية لتوجيه الابتكار.

ثانياً: الثقافة التنظيمية:

١. تبني ثقافة تشجع التجريب وتقبل الفشل.
٢. تمكين الموظفين للمشاركة في تقديم الأفكار.
٣. دعم التعاون والتعلم المستمر.
٤. الانفتاح على التغيير والتنوع الفكري.

ثالثاً: الاستراتيجية وإدارة الفرص:

١. توافق الابتكار مع استراتيجية المؤسسة العامة.
٢. تحليل الاتجاهات والتحديات والفرص المستقبلية.
٣. تقييم الفجوات والاحتياجات السوقية أو المجتمعية.

٤. الربط بين الأفكار والفرص ذات القيمة.

رابعاً: عمليات الابتكار:

١. وجود عمليات ممنهجة لتوليد وتقييم الأفكار.
٢. تطوير النماذج الأولية (prototypes) والاختبار السريع.
٣. آليات متقدمة لإدارة المشاريع الابتكارية.

خامساً: الموارد والدعم:

١. تخصيص ميزات ومصادر بشرية وتقنية للابتكار.
٢. توفير بيئة عمل مرنة ومحفزة.
٣. دعم خارجي من شركاء أو مستشارين أو حاضنات.
٤. استخدام أدوات تكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات.

سادساً: القياس والتحسين المستمر:

١. وجود مؤشرات أداء رئيسية KPI لمخرجات الابتكار.
٢. قياس الأثر الاقتصادي والاجتماعي للابتكارات.
٣. تحليل نتائج المشاريع لتحسين المستقبل.
٤. دورات مراجعة دورية وتغذية راجعة مستمرة.

سابعاً: الشراكات والتعاون الخارجي:

١. التعاون مع الجامعات ومراكز البحث.
٢. الانخراط في شبكات الابتكار أو التحالفات الصناعية.
٣. استثمار في الابتكار المفتوح (Open Innovation).
٤. إشراك المستخدمين النهائيين في تطوير الابتكارات.

الدراسات والبحوث السابقة:

أولاً: دراسات عن دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: (نافع، سعيد عبده ٢٠٢٤)

ص: ٨

دراسة: محمد، دعاء محمد صبري (٢٠٢٢): التي هدفت الى بحث علاقة الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي باتخاذ ادارة المواهب كمتغير وسيط لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وتوصلت إلى عدد من النتائج، والتوصيات من أهمها إدراج برنامج تدريبي للذكاء الاستراتيجي لقيادات الجامعة.

دراسة: عبد العال، عنتر محمد (٢٠١٧). عن تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، ودراسة الهاشمي، ربيعي (٢٠٢١) التي تناولت اسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاداء المتميز في ظل الدور الوسيط الضمان الجودة، كدراسة تطبيقية على جامعة أدرار، ودراسة: جلال، عزه (٢٠٢٠): التي استخدمت الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، دراسة: موسى، عمار فتحي (٢٠٢٠) عن دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناة التنظيمية والتميز المؤسسي، ودراسة: الرشدي، عبد العزيز ناصر

(٢٠٢٣) التي تهدف إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء الاستراتيجي، ومن أبرز نتائجه هي وجود تأثير للذكاء الاستراتيجي لمجموع أبعاده: الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية في الاداء الاستراتيجي. **ودراسة نافع، سعيد عبده (٢٠٢٤)** التي هدفت الى وضع رؤية استراتيجية لتطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية لتحقيق جودة التعليم وتعزيز الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وتوصلت إلى تصور استراتيجي لتحقيق ذلك. **ودراسة نافع، سعيد عبده (٢٠٢٥)** عن الاستبصار الاستراتيجي والتحول الرقمي: مستقبل الجامعات المصرية "جامعة الاسكندرية نموذجاً"، **ودراسة: Al Shobaki, , Y. M. (2017)** (عن استراتيجيات التميز في مؤسسات التعليم العالي توصلت إلى أن التميز المؤسسي يتطلب تبني ثقافة تنظيمية داعمة، وإدارة تغيير فعالة، وتطبيق نماذج التميز مثل EFQM لتطوير الأداء المؤسسي. وأكدت أهمية القيادة التحويلية في تحقيق التميز المستدام. **ودراسة: (Hassan, S. (2021)** عن: نماذج التميز المؤسسي في التعليم العالي: دراسة مقارنة، وخلصت إلى أن نماذج التميز مثل Baldrige و EFQM و KAQA نتائج إطاراً شاملاً للتطوير المؤسسي، إلا أن تكامل التكنولوجيا والتحول الرقمي لا يزال محدوداً في تطبيقاتها الجامعية، **ودراسة (Al-Khater, K., & Al-Khater, N. (2020)**: عن: تطبيق نماذج التميز في الجامعات الخليجية: التحديات والفرص، ولقد أشارت إلى وجود فجوة بين الخطط الاستراتيجية ونماذج التميز المعتمدة، وأوصت بتكييف هذه النماذج وفقاً لخصوصية كل جامعة، وتبني القيادة الذكية، **ودراسة: (Hussein, A. (2019)** عن: التميز المؤسسي في الجامعات العربية: إطار للتقييم والتطوير بينت أهمية وجود نظام جودة متكامل يعتمد على القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والمخرجات المجتمعية، مع التأكيد على دور الشراكات المحلية والدولية في رفع مستوى التميز. **ودراسة: (Serrat, O. (2017)** : الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات، **حيث أكدت الدراسة أهمية الذكاء الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرار وتحقيق التميز المؤسسي، من خلال التركيز على استشراف المستقبل، وتحليل البيئة، وصناعة التحالفات. ودراسة: نافع، سعيد عبده (٢٠٢٥)** عن الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية: وتهدف إلى تشخيص واقع الذكاء الاستراتيجي، وإدارة المواهب، والبراعة الاستراتيجية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين تلك المتغيرات، وبناء تصور تكاملي مقترح لتوظيفها في تحقيق البراعة الاستراتيجية وبناء كوادر المستقبل بالجامعات المصرية باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي، واستهل البحث بدراسة استكشافية، واستخدم المنهج المزجي والتصميم التقاربي المتوازي، حيث نفذ الباحث الأسلوبين "الكمي والنوعي" في مرحلة متزامنة، وكذلك توظيف "المنهج الاستشرافي البنائي" في بناء التصور التكاملي المقترح، حيث تم بناء التصور التكاملي المقترح باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج من أهمها الكشف عن واقع ممارسة الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب بالجامعات المصرية، والعلاقة الارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية، وقدم التصور التكاملي المقترح لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية بالجامعات المصرية باستخدام النموذج المقترح، وقدم عدد من التوصيات والمقترحات.

ثانياً: دراسات عن دور القيادات الجامعية في تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية: (نافع، سعيد عبده. ٢٠٢٤) ص: ١٣

أشارت بعض الدراسات إلى دور القيادة الجامعية الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية وتحديد نوع العلاقة بين ممارسة القيادة الإبداعية والريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية، وتحديد الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى أن دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة عالية (غنام بن هزاع: ٢٠٢٢). ودراسة أخرى استهدفت تحديد دور القيادات المستقبلية والمتمثلة في الابعاد التالية (دعم التوجه الاستراتيجي، تعزيز التمكين الإداري، دعم الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري) في تحقيق الريادة الاستراتيجية والمتمثلة في الابعاد التالية (الابداع، المرونة، الرؤية المستقبلية، تقبل المخاطر) في الجامعات المصرية، والتعرف على واقع تطبيق استراتيجيات تأهيل القيادات الإدارية المستقبلية في الجامعات المصرية، وتوصلت إلى مقترحات تساهم في وضع آلية محددة وواضحة لبناء القيادات الإدارية المستقبلية (منال المنسي: ٢٠٢١)، وإيمان عبد الحافظ: ٢٠٢٢). وجاءت دراسات اهتمت بتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء اليقظة الاستراتيجية، وتوصلت لمجموعة من الآليات المقترحة لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة بالجامعات المصرية (فاطمة عبد التواب، وآخر: ٢٠٢٤). ودراسة أخرى هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية ومستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات (جابر صرصور: ٢٠١٩). ودراسات أخرى ركزت على الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعة، ووضعت مجموعة من التوجهات المستقبلية التي تساعد على تفعيلها (نهلة هاشم والسيدة سعد: ٢٠١٨)، ويتطلب تحقيق كل ما سبق ضرورة الكشف عن واقع الجامعات فيما يختص بالريادة الاستراتيجية، وواقع استراتيجيات الريادة في الجامعات السعودية (مزنة النعيمي: ٢٠١٥). وفي ضوء ذلك اهتمت دراسات أخرى بوضع تصور مقترح لتطوير مدخل الريادة الاستراتيجية للقيادات الجامعية في إدارة مؤسسات التعليم العالي (ابتسام الحديشي، وحمدان إسماعيل: ٢٠١٤). ودراسة (جيهان عبد العزيز: ٢٠٢٣) التي هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية للتميز التنافسي بالجامعات السعودية والكشف عن واقع دور الريادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس. وتوصلت إلى أن الريادة الاستراتيجية تبرز في المؤسسات التي تتخذ عملية الابتكار أساساً لتحقيق استراتيجيات التنافس بين المؤسسات بعضها مع بعض، ويعد الابتكار من السمات الهامة التي تتميز بها المؤسسات الريادية، وتوصلت إلى مجموعة من معوقات الميزة التنافسية في ضوء الريادة الاستراتيجية. ودراسة (سحر أبو راضي: ٢٠٢١) التي هدفت إلى تحديد متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، من خلال تصنيف هذه المتطلبات في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق. ودراسة (سعود لغيصم، ٢٠٢٠)، والتي هدفت إلى دراسة أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده على الميزة التنافسية، وأن البعدين: الاستباقي والمستقبلي يعدان من المتغيرات الأكثر اسهاماً مع تحديد تأثير التوجه الاستراتيجي عن الميزة التنافسية. ودراسة (ندى الحريان، وخالد الزعبي: ٢٠٢٢) هدفت إلى بيان أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة الأردنية، وخلصت إلى وجود أثر دال إحصائياً

لاستراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت بالاهتمام بشكل أكبر بتبني استراتيجية المخاطرة. دراسة (محمد فوزي، وعماد نجم: ٢٠١٨) استهدفت توظيف مدخل تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري بغية تطوير واقع مؤسساته في التصنيفات العالمية للجامعات، من خلال رصد مدى تنافسية التعليم العالي المصري عالمياً، والواقع الحالي لمؤسساته على تصنيف نخبة الجامعات العالمية، والوقف على المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق مكانة متميزة في التنافسية العالمية، وتوصلت الدراسة إلى ضعف إمكانات وقدرات التعليم العالي المصري عن الوفاء بمعايير التنافسية العالمية.

ثالثاً: دراسات عن الاستبصار الاستراتيجي والتحول الرقمي:

ومنها دراسة (نافع، سعيد عبده ٢٠٢٥) عن الاستبصار الاستراتيجي والتحول الرقمي: مدخل لصناعة مستقبل الجامعات المصرية "جامعة الإسكندرية أنموذجاً"، وتهدف إلى الكشف عن واقع تطبيق مدخل الاستبصار الاستراتيجي في تحقيق التحول الرقمي بالجامعات المصرية، ومعوقات تطبيقه، مع اعتبار جامعة الإسكندرية أنموذجاً، ثم وضع تصور استراتيجي مقترح لتحويل جامعة الإسكندرية إلى جامعة رقمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أدوات البحث على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية (طبية – علمية – إنسانية)، وتم معالجة النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، والتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن للاستبصار الاستراتيجي تأثير إيجابي في تحقيق التحول الرقمي في الجامعات المصرية، ووضع تصور إستراتيجي مقترح لتحويل جامعة الإسكندرية "النموذج" إلى جامعة رقمية، والتوصية بتطبيق مدخل الاستبصار الاستراتيجي، والتصور الاستراتيجي المقترح على الجامعات المصرية..". (نافع، سعيد عبده ٢٠٢٥) ص: ١

رابعاً: دراسات عنيت بعلاقة إدارة المواهب بتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: (نافع، سعيد عبده ٢٠٢٤) ص: ٩، دراسة: عبد الرحيم، ماهر صابر (٢٠٢٠): التي اهتمت بالكشف عن أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية. ودراسة: المغيرة، يسري بنت محمد بنت مسلم (٢٠٢٣): التي قدمت استراتيجية مقترحة لإدارة المواهب المؤسسية بجامعة السلطان قابوس في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية. ودراسة (Waswas & Jwaifell 2019): التي اهتمت بإدارة المواهب وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية، وهدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة المواهب وتحقيق الاستقرار الوظيفي للقيادات وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود معامل ارتباط إيجابي بينهما، وأوصت بتحويل مراكز تنمية القدرات داخل الجامعات إلى مراكز صناعة المواهب. ودراسة: (Bersin, J. 2018) عن: إدارة المواهب في عصر الذكاء الاصطناعي، وأبرزت الدراسة أن دمج إدارة المواهب مع تقنيات الذكاء الاصطناعي يسهم في تطوير رأس المال البشري وتحقيق التكيف المؤسسي الرقمي

خامساً: دراسات وبحوث سابقة اهتمت بالرؤى المستقبلية في توظيف الذكاء الاصطناعي في التدريس

الجامعي: (نافع، سعيد عبده ٢٠٢٥) ص: ٢٠، وذلك مثل: دراسة جاد، حاتم فرغلي (2021): هدفت هذه الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية لتطوير جدارات التعليم الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية في إطار التعليم الجامعي المعزز بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستبانة لقياس درجة توافر الجدارات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان. كشفت النتائج عن نقص في امتلاك أعضاء هيئة التدريس للعديد من الجدارات الرقمية اللازمة

لاستخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة. كما اقترحت الدراسة وضع رؤية مستقبلية لتطوير هذه الجدارات وبناء مصفوفة للبرامج التدريبية اللازمة.

دراسة عبد العزيز، هاشم فتح الله عبد الرحمن: (2021) هدفت هذه الدراسة إلى استشراف رؤية مستقبلية لتطوير منظومة التعليم في ظل الثورة الصناعية الرابعة، خاصة فيما يتعلق بتوظيف الذكاء الاصطناعي. استخدم البحث النموذج الوصفي لاستشراف المستقبل، حيث تناول البحث مفاهيم الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي وكيفية توظيفها في العملية التعليمية. توصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير أهداف التعليم وأساليب التدريس لتواكب متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. **دراسة نافع، سعيد عبده: (٢٠١٦)** التي تشير إلى أن التفكير الاستراتيجي واستشراف المستقبل يصنع مستقبل المنظمات والمؤسسات، وأكدت على أن الحاجة إلى بناء القيادات الاستراتيجية أضحت أكثر من أي وقت مضى، وبما يعكس الواقع الجديد الذي يمثل الذكاء الاصطناعي عموده الفقري. وكذلك القيادات الاستراتيجية القادرة على إدارته. **دراسة:**

Artificial intelligence and the transformation of higher education institutions: A systems approach (2024) تهدف الدراسة إلى: تطبيق نهج النظم المعقدة لبناء خريطة سببية توضح تأثيرات الذكاء الاصطناعي على التعلم، البحث، والإدارة في الجامعات. واستخدمت نموذج "Causal Loop Diagram" لتحديد حلقات تعزيز الذكاء المؤسسي، وطروحات لمخاطر النزاهة الأكاديمية والاستراتيجيات اللازمة وهي تشبه البحث الحالي من حيث توظيف مكونات استراتيجية وتنظيمية تشمل AI كمدخل رئيسي. **والاختلاف:** يركز المقال أكاديمياً على رسم النماذج السببية، بينما " نموذج نافع التكامل " يعد إطار تطبيقي متكامل يعزز البنية المؤسسية. ولكن يمكن الاستفادة منها في كيفية استخدام تقنية CLD ضمن أدوات "نموذج نافع" لتحسين رسم العلاقات السببية وتوقع النتائج قبل تنفيذ المبادرات. **دراسة: Cloud Computing-based Higher Education Platforms during the COVID-19 Pandemic (2022): تهدف إلى:** تحليل دور منصّات الحوسبة السحابية في دعم التعليم عن بعد خلال جائحة COVID-19 عبر دراسة ٢٢ منصة صينية وتوصلت إلى تنوع نماذج الحوسبة (عامة، خاصة، هجينة) ، وحققت المنصات السحابية مرونة وتوسعية عالية، وساهمت في استمرارية التعليم. وتشبه البحث الحالي في البنية التحتية الذكية في "نافع" تشمل الحوسبة السحابية كعنصر أساسي. **وتختلف في:** الدراسة تقنية ومحددة، بينما "نموذج نافع" يربط التقنية بالثقافة والرؤية الاستراتيجية، ولكن يمكن الاستفادة منها من خلال: إضافة توصية لاختيار الحل السحابي الأنسب (public/private/hybrid) وفقاً للجانب الأمني، الاقتصادي، والوظيفي الجامعي.

دراسة: Technology-Enabled E-Learning Platforms in Chinese Higher Education During the Pandemic (2022): الهدف: التحقق من العوامل المؤثرة في تبني ورضا الطلبة عن منصات التعليم الإلكتروني باستخدام نموذج ODAS ، عبر استبانة لأكثر من ١,١٣٦ طالباً. وتوصلت النتائج إلى أن الكفاءة الذاتية الرقمية، وسهولة الاستخدام، والنوايا الشخصية هي حاسمة لاعتمادية المنصة، مع تأثير الجنس كمتغير معدل. **وتتشابه مع نموذج " نافع للتميز المؤسسي " يركز على التدريب والتحفيز، وهذه الدراسة تؤكد دور الكفاءة الذاتية، وتختلف في: .الدراسة ميدانية - تعتمد إجراءات قياس، بينما "نافع" إطار نظري إداري واسع. كيفية الاستفادة:** إدراج أداة ODAS داخل "نافع" لقياس مدى جاهزية الأطراف قبل نشر التكنولوجيا. **دراسة: Can artificial intelligence transform higher education? (2020–2024)** دراسة نقدية للتحديات والفرص الناجمة عن إدماج AI في التعليم العالي، والفجوات في البحوث التطبيقية. وسلطت الضوء على قضايا أخلاقية، الخصوصية، تحيز البيانات،

وأهمية إحياء التفكير النقدي وإعادة التعلم المؤسسي. **الشبه مع نموذج نافع المقترح**: كونه يدمج البعد الأخلاقي والثقافي، والمراجعة تؤكد هذه الضرورات. **والاختلاف**: الدراسة نظرية جدًا، بينما "نافع" يضع سياسات وإجراءات تنفيذية **ويمكن الاستفادة**: تعزيز مكون أخلاقي داخل "نافع" مع سياسات الخصوصية وتقنيات تقييم الأثر الأخلاقي.

سادساً: دراسات اهتمت بكيفية تحويل الجامعات إلى جامعات رقمية ذكية. (نافع، سعيد عبده، ٢٠٢٥)

قدمت دراسة (محمد عبد الرحمن، ٢٠٢٠) استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي. كما هدفت دراسة (حنان عبد العظيم، ٢٠١٧) إلى استخدام نماذج الذكاء الاصطناعي كأساس لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ذكية. واستندت بعض الدراسات إلى الخبرات الدولية لبناء تصورات لتحويل الجامعات إلى جامعات ذكية، مثل دراسة (حسام عمر، ٢٠٢٣)، التي قدمت تصورًا مقترحًا لتحويل جامعة دمنهور إلى جامعة ذكية. أيضًا، اهتمت دراسة (آمال إسماعيل، ٢٠٢٢) بتحديد مقومات تحول جامعة جنوب الوادي رقميًا نحو نموذج الجامعة الذكية كمدخل لمواجهة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. وفي المملكة العربية السعودية، قدمت دراسة (محاسن الخماش، ٢٠١٣) تصورًا مقترحًا للجامعة الذكية في التعليم العالي السعودي وفقًا لمتطلبات اقتصاد المعرفة. كما تناولت دراسة (جمال الدهشان، سماح السيد، ٢٠٢٠) وضع رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية وربطها بتحقيق أهداف التنمية المستدامة. أخيرًا، هدفت دراسة (أماني الشريف، ٢٠٢١) إلى ربط تحويل الجامعات إلى جامعات الجيل الرابع بأهداف التنمية

و**دراسات حول التحول الذكي للجامعات مثل:** (Youssef, A., & Salama, M. (2022) عن: التحول الذكي للجامعات: إطار مفاهيمي للتعليم العالي العربي، وقدمت نموذجًا للتحول الذكي يعتمد على الحوكمة الرقمية، والبنية التحتية الذكية، والذكاء الاصطناعي، وأكدت ضرورة تغيير الثقافة المؤسسية وتدريب الكوادر. ودراسة: (Chen, Y. et al. (2020) عن: التحول الرقمي وتطوير الحرم الجامعي الذكي في التعليم العالي وأظهرت أن التحول الذكي يتطلب تكاملاً بين النظم الرقمية، والبيانات الضخمة، وإدارة المعرفة، مع التأكيد على أهمية القيادة الرقمية والرؤية الاستراتيجية. ودراسة: (Lee, J., & Kim, H. (2021)). عن: الذكاء الاصطناعي في الجامعات الذكية: الوضع الحالي وآفاق المستقبل، وخلصت إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل المحرك الرئيسي للتحول الذكي، ويتطلب توفر البنية التحتية المناسبة، وتدريب الموارد البشرية، ووجود استراتيجية مؤسسية شاملة ..

تعقيب:

ساهمت الدراسات والبحوث السابقة في ترسيخ مفاهيم التميز المؤسسي، والتحول الذكي، ونماذج التغيير في الجامعات، مثل: نموذج EFQM الأوروبي (Alshurideh et al., 2021)، ونموذج إدارة التحول الرقمي في التعليم العالي (Abu-Alhaija, 2022)، كما حلت بعض الدراسات دور الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي (عبد الفتاح، ٢٠٢٢؛ Alharbi, 2023) وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية التكامل بين الأبعاد التنظيمية والرقمية والقيادية لتحقيق تميز مستدام، إلا أنها اتسمت إما بالتركيز على بعد واحد من التميز، أو بانفصال مكونات النماذج المقترحة، أو بعدم مواءمتها للسياق المصري.

ولقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسات في

1. تحليل الأطر المرجعية العالمية للتميز المؤسسي والتحول الذكي للجامعات،
2. تحديد الفجوة في النماذج القائمة من حيث التكامل والتطبيق العملي،
3. بناء نموذج وطني متكامل (نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي) يجمع بين الذكاء الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية، والريادة الاستراتيجية، وإدارة المواهب، وجدارات الذكاء الاصطناعي، والافاق الابتكارية للتحول الذكي، في ضوء واقع الجامعات المصرية.

نتائج البحث:

للإجابة عن السؤال الأول:

ما الأبعاد الهندسية والمنهجية والاستراتيجية التي يتأسس عليها "نموذج نافع التكامل (N. IMOE)"، وكيف تسهم مكوناته في دعم التميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات المصرية؟

ماهية النموذج:

مقدمة:

يُعد النموذج إطار هندسي وفكري متكامل يُجسد رؤية استراتيجية لتطوير الجامعات المصرية، ويرتكز على التكامل بين مفاهيم التميز المؤسسي، والتحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، وإدارة الابتكار، واستثمار رأس المال البشري من خلال إدارة المواهب. ويعتمد النموذج على ست مراحل متتالية ومتتابعة (التخلي، التبنّي، التكيف، التميز، التنافس، التحول الرقمي)، تمثل مسارًا ديناميكيًا لقيادة التغيير المستدام يرتبط ويتعامل كل منها مع جميع مكونات النموذج التكاملية. ويقوم هيكله على كيانات مستقلة مترابطة تمثل أبعاد التميز والتحول الذكي، بما يجعل منه إطارًا مرئيًا لتحليل الواقع الجامعي، ودعم اتخاذ القرار، وتحقيق البراعة الاستراتيجية. كما يعد إطارًا متقدمًا يهدف إلى تعزيز قدرة الجامعات المصرية على التميز المؤسسي والتحول الذكي المستدام؛ من خلال دمج ستة مكونات استراتيجية منها ما يخص القيادة الاستراتيجية: الذكاء الاستراتيجي، والبراعة الاستراتيجية، والريادة الاستراتيجية ومنها ما يخص عمليات التفكير والتخطيط الاستراتيجي: إدارة المواهب، وجدارات الذكاء الاصطناعي، والافاق الابتكارية لتطوير التعلم الرقمي، مما يوفر منظومة متكاملة لتمكين الجامعات من استشراف المستقبل، وقيادة التغيير، وتطوير بيئات تعلم ذكية وتنافسية ترتكز على المعرفة والتقنيات المتقدمة. وتؤكد الدراسات الحديثة أن التكامل بين الأبعاد الاستراتيجية والرقمية يعد شرطًا رئيسًا لتحقيق التميز المؤسسي في التعليم العالي (Bond et al., 2022)؛ (Al-Husseini & Elbeltagi, 2023)، كما يتسق هذا النموذج مع نماذج عالمية مثل نموذج التميز الأوروبي EFQM (European Foundation for Quality Management, 2020)، ونموذج "John Kotter" لقيادة التغيير (Kotter, 2012)، ونموذج التحول الذكي في التعليم العالي (Smart Higher Education Model) الذي يركز على الذكاء الاستراتيجي والتحول الرقمي (Aoun, 2017; OECD, 2021)، نافع، سعيد عبده. ٢٠٢٥).

تسمية النموذج:

"يُعرف النموذج على أنه تمثيل هندسي يُجسد نظرية أو تصور فكري، بهدف تنظيم المعرفة وتيسير فهم العلاقات بين مكوناتها. وهو يُستخدم كأداة تفسيرية وتحليلية وتطبيقية لربط التجريد العلمي بالواقع العملي" McKenney & Reeves, 2019; Miles & Huberman, 1994

يُعرف "نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي والتحول الذكي" بأنه إطار هندسي وفكري متكامل يُجسد رؤية استراتيجية لتطوير الجامعات المصرية، ويرتكز على التكامل بين مفاهيم التميز المؤسسي، والتحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، وإدارة الابتكار، واستثمار رأس المال البشري من خلال إدارة المواهب. ويعتمد النموذج على ست مراحل متتابعة (التخليّة، التبنّي، التكيف، التميز، التنافس، التحول الرقمي)، تمثل مساراً ديناميكياً لقيادة التغيير المستدام. ويقوم هيكله على كيانات مستقلة مترابطة تمثل أبعاد التميز والتحول الذكي، بما يجعل منه إطاراً مرئياً لتحليل الواقع الجامعي، ودعم اتخاذ القرار، وتحقيق البراعة الاستراتيجية. ويتسق هذا النموذج مع نماذج عالمية مثل نموذج التميز الأوروبي EFQM (European Foundation for Quality Management, 2020)، ونموذج "John Kotter" لقيادة التغيير (Kotter, 2012)، ونموذج التحول الذكي في التعليم العالي (Smart Higher Education Model) الذي يركز على الذكاء الاستراتيجي والتحول الرقمي. (Aoun, 2017; OECD, 2021)

فلسفة النموذج المقترح ومنطلقاته:

جاء اختيار مسمى "نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي (Nafee Integrated Model for Organizational Excellence - N. IMOIE)" ليعكس فلسفة تطوير هذا النموذج ورؤيته الشمولية في دعم التميز والتحول المؤسسي. ويرتكز المسمى على مجموعة من المنطلقات المعرفية والمنهجية التي تعبر عن طبيعة النموذج ومكوناته، على النحو التالي:

١. الخصوصية المنهجية والهوية المعرفية:

يحمل اسم "نافع" بُعداً رمزياً يؤسس لفكر تربوي وإداري أصيل يطمح إلى تطوير نماذج عربية رائدة، تركز على السياق المحلي وتستجيب للمعايير العالمية.

٢. التكامل البنائي والاستراتيجي:

يُعبّر لفظ "التكامل" عن جوهر النموذج الذي يجمع بين عدد من المجالات الحيوية مثل: الذكاء الاستراتيجي، والابتكار المؤسسي، وإدارة المواهب، والريادة الاستراتيجية، وجدارات الذكاء الاصطناعي، من أجل بناء منظومة متكاملة للتميز المؤسسي.

٣. الوظيفية العملية والتحول الذكي:

تم اختيار مصطلح "التميز المؤسسي" ليشير إلى الغاية النهائية للنموذج، وهي تحقيق براعة مؤسسية مستدامة تقوم على القيادة الذكية، وجودة الأداء، والاستجابة التكيفية للتغيير، من خلال أدوات رقمية ومعرفية حديثة.

٤. القابلية للتدويل والتطبيق:

اختصار الاسم باللغة الإنجليزية (N. IMOIE) يُسهّل تداول النموذج في السياقات الدولية، مع

الحفاظ على أصالته العربية، ما يعكس توجهًا استراتيجيًا نحو نشر النموذج عالميًا بوصفه تجربة عربية قابلة للتكيف والتطوير.

٥. يعد التكامل بين مكونات نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي (N. IMOE) تكاملاً وظيفياً واستراتيجياً، وليس شكلياً فحسب؛ إذ يغذي كل مكون الآخر، ويعتمد عليه في الوقت ذاته؛ مما يخلق منظومة ديناميكية قادرة على التكيف والابتكار والتحول الذكي. ويرسخ النموذج ثقافة التميز المستدام في بيئة تتطلب مرونة، ريادة، وتوظيفاً فعالاً للذكاء في جميع أشكاله.

٦. يتطلب تناولاً منهجياً واحترافياً يبين كيف تتفاعل المكونات الستة للنموذج وتترابط في نظام ديناميكي متكامل يسهم في تحقيق فلسفة النموذج المتمثلة في تحقيق التميز المؤسسي المستدام عبر التحول الذكي، والقيادة الفاعلة، والابتكار، واستثمار رأس المال البشري والمعرفي. وفيما يلي تحليل تكاملي دقيق:

٧. يركز النموذج على العلاقات التبادلية والتكاملية بين هذه المكونات، بحيث تسهم كل وحدة في تمكين الوحدات الأخرى، وفقاً لرؤية ديناميكية تدعم التميز والتحول المؤسسي المستدام.

النظريات العلمية التي يستند إليها "نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي (N. IMOE) :

يعتمد نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي (N. IMOE) على تكامل نظري ثري يربط بين اتجاهات معاصرة ونظريات علمية متعددة في الإدارة، القيادة، الذكاء المؤسسي، الابتكار، واستراتيجيات التميز. كما يركز على مجموعة من الأسس النظرية التي شكلت خلفيته العلمية والمنهجية، وأبرزها بصفة عامة:

- **النظرية البنائية:** التي تؤكد على بناء المعرفة من خلال التفاعل والخبرة، وقد أسهمت في تشكيل منطلقات النموذج نحو التعلم المؤسسي والتطوير الذاتي.
- **النظرية التواصلية:** التي ركزت على دور الحوار والمشاركة في صناعة المعنى واتخاذ القرار، وهي جوهر في تكوين ثقافة التميز.
- **نظرية النظم المفتوحة:** التي ترى المؤسسة ككائن حي يتأثر ويتفاعل مع البيئة، وهو ما يدعم فكرة المرونة والتكيف في بنية النموذج.
- **نظريات القيادة التحولية والتمكين:** التي تعزز من تمكين العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق التميز المؤسسي.

وقد تطور هذا النموذج استجابةً لتحولات رقمية ومعرفية متسارعة، تسعى المؤسسات الحديثة لمواجهتها عبر تبني أطر عمل تكاملية وشاملة، تجمع بين البعد الإنساني والذكاء الاصطناعي في آن واحد. وسوف نلقى نظرة تفصيلية عن تلك النظريات العلمية ومدى ارتباطها بالنموذج المقترح على النحو التالي:

أولاً: نظريات القيادة الاستراتيجية ومدى ارتباطها بالنموذج المقترح:

فيما يلي أهم النظريات العلمية للقيادة الاستراتيجية التي تشكل الأسس النظرية لفهم وتطبيق القيادة في السياقات الاستراتيجية، خاصة في المؤسسات الطموحة نحو التميز، وبحكم أن القيادة الاستراتيجية هي المحور الداعم لجميع كيانات النموذج المقترح وابعادها، والعامل المؤثر في تحقيق التميز المؤسسي والتحول الذكي للجامعات حيث تمثل قلب مثلث القوى (التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية).

١- نظرية السمات (Trait Theory)

الارتباط بالنموذج:

تفترض ان: القادة يولدون ولا يُصنعون، ويملكون صفات شخصية متميزة، ومن السمات الأساسية: الذكاء، الثقة بالنفس، الحسم، الكاريزما، الرؤية، والعلاقة بالقيادة الاستراتيجية: تبرز أهمية اختيار القادة ذوي السمات الملائمة لتحقيق الرؤية طويلة المدى.

٢- نظرية السلوك (Behavioural Theory)

الارتباط بالنموذج:

تفترض ان: يمكن تعلم القيادة من خلال سلوكيات محددة، وليست مقتصرة على سمات فطرية، ومن السلوكيات الرئيسية: التركيز على المهام، والتركيز على العلاقات، والعلاقة بالقيادة الاستراتيجية: توجبه القادة نحو سلوكيات تساعد على بناء فرق عمل فعالة وتحقيق أهداف استراتيجية.

٣- النظرية الموقفية (Contingency Theory)

الارتباط بالنموذج:

تفترض انه: لا يوجد نمط قيادة واحد يناسب جميع المواقف، ومن أشهر النماذج: نموذج فيدلر (Fiedler's Contingency Model) ونظرية المسار إلى الهدف، (Path-Goal Theory). وتتمثل العلاقة بالقيادة الاستراتيجية: القائد الناجح هو من يكيف أسلوبه القيادي حسب طبيعة الموقف الاستراتيجي.

٤- نظرية التحول (Transformational Leadership Theory)

الارتباط بالنموذج:

تفترض ان: القادة التحويلين يُحدثون تغييرًا جذريًا في الأفراد والمؤسسات، ومن الخصائص: الإلهام، التحفيز، الرؤية، التمكين، وتتمثل العلاقة بالقيادة الاستراتيجية: جوهر القيادة الاستراتيجية يكمن في إحداث تغييرات بعيدة المدى وتحقيق رسائل مؤسسية ملهمة.

٥- نظرية التبادل بين القائد والاتباع (Leader-Member Exchange Theory - LMX)

الارتباط بالنموذج:

تفترض ان: جودة العلاقة بين القائد وأتباعه تحدد مستوى الأداء والتحفيز، وتركز العلاقة بالقيادة الاستراتيجية على: بناء علاقات قوية مع الكفاءات المؤثرة يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.

٦- نظرية القيادة الخادمة (Servant Leadership)

الارتباط بالنموذج:

تفترض ان: القائد في خدمة الأتباع أولاً لتحقيق النمو والازدهار الجماعي، ومن السمات: التواضع، الإصغاء، التمكين، التنمية، العلاقة بالقيادة الاستراتيجية: تساهم في بناء ثقافة مؤسسية داعمة ومستدامة، وهي عنصر مهم للتميز المؤسسي.

٧- نظرية القيادة الكاريزمية (Charismatic Leadership Theory)

الارتباط بالنموذج:

تفترض أن: بعض القادة يمتلكون جاذبية شخصية تمكنهم من التأثير العميق على الآخرين، ومن أهم السمات: الثقة، الحضور القوي، القدرة على التأثير، وتتمثل علاقتها بالقيادة الاستراتيجية كأحد دعائم النموذج المقترح انها تساعد في تجاوز التحديات الحاسمة وتحفيز الآخرين لتحقيق رؤى كبرى.

٨- نظرية القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership Theory)

الارتباط بالنموذج:

تفترض ان: القيادة الاستراتيجية تتطلب مزيجاً من التفكير بعيد المدى، وصنع القرار في بيئة معقدة، ومن الأنشطة الأساسية: استشراف المستقبل، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وإدارة التغيير، وتنمية رأس المال البشري، وجميعها تعبر عن ابعاد المكونات الأساسية للنموذج المقترح.

٩- نظرية القيادة التكيفية (Adaptive Leadership Theory)

الارتباط بالنموذج:

تفترض ان القادة الفاعلون ينجحون في بيئات تتسم بالغموض والتغيير المتسارع، ويمتلكون مهارات: المرونة، الابتكار، التحليل السياقي، ولديهم القدرة على الاستجابة للمستجدات وتحقيق التوازن بين الاستقرار والتجديد

١٠- نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

الارتباط بالنموذج:

يدعم نموذج نافع مفهوم الريادة الاستراتيجية من خلال التركيز على القادة القادرين على إلهام التغيير المؤسسي، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، وتأثيرهم المثالي.

ثانياً: نظرية الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence Theory) ومدى ارتباطها بالنموذج

المقترح:

من اهم نظريات الذكاء الاستراتيجي:

١- نظرية التعقيد التنظيمي (Organizational Complexity Theory) : تشير إلى أهمية القدرة

على التعامل مع بيئات غير مستقرة ومتشابكة عبر الذكاء الجمعي والتحليلي

٢- نظرية الأنظمة المفتوحة ((Open Systems Theory: حيث يُنظر إلى المؤسسة كوحدة تتفاعل

مع البيئة وتتطلب ذكاءً استراتيجياً لتفسير المؤشرات والتنبؤ بالتغيرات.

الارتباط بالنموذج:

تشكل هذه النظرية البنية المفاهيمية لعنصر الذكاء الاستراتيجي في النموذج، عبر محاور: الرؤية، أنماط

التفكير، الدوافع، والعلاقات الاستراتيجية. تفترض ان القيادة الفعالة تتطلب نوعاً من الذكاء القائم على التنبؤ

والتحليل المتكامل للمواقف، وتمتلك الابعاد: الرؤية الاستراتيجية، استشراف المستقبل، التفكير المنظومي،

وتؤسس لقيادة قادرة على التعامل مع عدم اليقين والتغيير السريع، كما يرتبط الذكاء الاستراتيجي بمراحل

التبني والتكيف والتنافس في نموذج نافع، حيث يساعد القادة في استشراف المستقبل واتخاذ قرارات ذكية

تدعم التحول المؤسسي الذكي.

ثالثاً: نظريات البراعة الاستراتيجية (Strategic Agility Theory) ومدى ارتباطها بالنموذج

المقترح:

أهم النظريات:

١- نظرية الديناميكية الاستراتيجية (Dynamic Capabilities Theory) : التي تركز على قدرة

المنظمة على التكيف السريع والابتكار والتغيير. وتدعم البراعة من خلال قدرات الرصد والاقتناص

والتحول السريعة

٢- نظرية البراعة الاستراتيجية

تعتبر البراعة مزيجاً من الرشاقة والبصيرة والالتزام، تمكّن المؤسسات من تعديل استراتيجياتها بسرعة أثناء الحفاظ على التماسك المؤسسي.

الارتباط بالنموذج:

توفر إطاراً لمفهوم الرشاقة المؤسسية والقدرة على التكيف السريع والاستجابة للتغيرات، وهو جوهر "البراعة الاستراتيجية" في النموذج، كما تنعكس البراعة الاستراتيجية في مراحل التكيف والتميز ضمن نموذج نافع، حيث تُظهر المؤسسة قدرة على إعادة التشكيل السريع لاستراتيجياتها استجابة للتغيرات.

رابعاً: نظرية إدارة المواهب (Talent Management Theory) ومدى ارتباطها بالنموذج

المقترح:

١- نظرية الموارد البشرية القائمة على الكفاءات) : تنظر إلى الموهبة كمورد نادر يصعب تقليده، وتعتبر امتلاكها جذري لتحقيق تفوق تنافسي

٢- نظرية رأس المال البشري: تفترض أن استثمار المؤسسة في تعليم وتطوير المهارات البشرية يعزز الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

الارتباط بالنموذج:

يشكل هذا التوجه العلمي الأساس لعنصر إدارة المواهب، بما يشمل التخطيط للاحتياجات البشرية، استقطاب الموهوبين، تطويرهم، وتحفيزهم على البقاء.

خامساً: نظريات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي (AI and Machine Learning Theories)

ومدى ارتباطها بالنموذج المقترح:

من أهم النظريات المؤسسة:

١- نظرية التعلم الآلي (Machine Learning Theory) : والتي تُمكن من بناء نظم ذكاء تتعلم وتتطور.

٢- نظرية المعرفة التنظيمية (Organizational Knowledge Theory) : التي ترى أن تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي تُعزز عمليات توليد المعرفة.

٣- نظرية الوكيل العقلاني (Rational Agent Theory)

تصف النظام الذكي باعتباره وكيلاً يتفاعل مع البيئة لتحسين أدائه عبر اتخاذ قرارات منطقية مبنية على البيانات

٤- نظرية الوكلاء المتعددين (BDI – Belief-Desire-Intention)

تندمج العوامل العقلية الثلاث: المعتقدات (Beliefs) ، الرغبات (Desires) ، والنوايا (Intentions) ، لتوجيه سلوك الوكيل

الارتباط بالنموذج: المقترح

تُستخدم هذه النظريات لدعم جدارات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات، من خلال توفير أدوات مثل التحليلات التنبؤية، النظم الذكية، والتفاعل مع التطبيقات التوليدية مثل ChatGPT ، وتعزز جدارات

الذكاء الاصطناعي مرحلة التحول الذكي، وتُعد أداة أساسية في دعم التحليل التنبؤي واتخاذ القرار المؤسسي في الجامعات.

سادساً: نظريات الابتكار (Innovation Theory)

١- نظرية انتشار الابتكار: Diffusion of Innovation

تركز هذه النظرية على كيفية تبني الأفراد أو المؤسسات للابتكارات بمرور الوقت. تقسم المستخدمين إلى فئات (المبتكرون، المتبنون الأوائل، الأغلبية المبكرة، الأغلبية المتأخرة، المتخلفون)، وتشير إلى أن التبني يتأثر بخمسة عوامل: الفائدة النسبية، التوافق، التعقيد، إمكانية التجريب، والملاحظة.

٢- نظرية دورة حياة الابتكار: Innovation Lifecycle Theory

ترى هذه النظرية أن الابتكار يمر بمراحل: الفكرة، التطوير، التبني، النضج، وربما التدهور أو التحول. تساعد المؤسسات على فهم كيفية إدارة كل مرحلة لتحسين فرص نجاح الابتكار واستدامته.

٣- نظرية الابتكار المفتوح: Open Innovation

تفترض أن المؤسسات يجب ألا تعتمد فقط على أفكارها الداخلية، بل عليها الانفتاح على الأفكار الخارجية من شركاء، عملاء، جامعات، وغيرها، لتسريع الابتكار وتقليل المخاطر.

٤- نظرية الابتكار التدريجي والثوري Incremental vs. Radical Innovation :

تميّز بين الابتكار التدريجي (تحسينات بسيطة ومتواصلة) والابتكار الثوري (تحولات جذرية في المنتجات أو العمليات). تُستخدم لتحديد مدى عمق التغيير الذي يمكن للمؤسسة تحمله أو تسعى إليه.

٥- نظرية الابتكار بقيادة المستخدم: User-Led Innovation

تقول إن المستخدمين، لا سيما المتقدمين منهم، قادرون على ابتكار حلول تتجاوز ما تقدمه الشركات. لهذا، ينبغي للمؤسسات إشراكهم مبكراً في تطوير المنتجات والخدمات.

٦- نظرية الابتكار العكسي: Reverse Innovation

تفترض أن بعض الابتكارات تنشأ في الأسواق النامية أولاً نظراً لاحتياجاتها الخاصة، ثم تُنقل إلى الأسواق المتقدمة. تدعو إلى التفكير خارج قالب التقليدي لمصدر الابتكار.

٧- نظرية الشبكات الابتكارية: Innovation Networks Theory

تنظر إلى الابتكار كمحصلة لتفاعل شبكي بين أفراد ومؤسسات داخل بيئة متعددة الأطراف، حيث تتدفق المعرفة والخبرات عبر الروابط الشبكية.

٨- نظرية الإدارة المرنة للابتكار: Agile Innovation Management

تقوم على دمج مبادئ "المنهج الرشيق (Agile)" في عملية الابتكار من خلال دورات تطوير سريعة، وردود فعل مستمرة، وتحسين تدريجي قائم على التعاون.

٩- نظرية القدرات الابتكارية: Innovative Capabilities Theory

تركز على الموارد والمهارات التي تحتاجها المنظمة لتكون مبتكرة بفعالية، مثل المهارات التقنية، القيادة، الثقافة الداعمة، والقدرة على التعلم التنظيمي.

الارتباط بالنموذج:

يعتمد مكون إدارة الابتكار على فكرة أن الابتكار يمكن أن يُغذى من داخل المؤسسة وخارجها، عبر التعاون والشبكات، وليس فقط من الموارد الذاتية.

سابعاً: النموذج الأوروبي للتميز EFQM (European Foundation for Quality Management)

الارتباط بالنموذج:

يمثل مرجعية في الهيكل العامة لمفاهيم التميز والجودة الشاملة، ويوفر الأساس لمنطق التحسين المستمر، القيادة، والنتائج المؤسسية المتوازنة.

ثامناً: نظرية الأنظمة العامة (General Systems Theory)

الارتباط بالنموذج:

يدعم التكامل بين الكيانات الستة في نموذج نافع، حيث ينظر للمؤسسة كنظام مترابط ومفتوح يُعزز الأداء من خلال العلاقات الديناميكية بين المكونات.

تاسعاً: النظرية التواصلية (Communicative Theory):

الارتباط بالنموذج:

تركز النظرية على التواصل كأداة للفهم المشترك وليس كوسيلة لنقل المعلومات فحسب. وتُميز بين نوعين من الأفعال:

١. الفعل الأدائي: (Instrumental Action)

يهدف لتحقيق نتائج مادية أو أهداف محددة (مثل الأداء أو الإنجاز).

٢. الفعل التواصلية: (Communicative Action)

يهدف إلى التفاهم، بناء الثقة، والتنسيق الجماعي للفعل عبر الحوار العقلاني بين الأفراد.

النظرية التواصلية تدعم نموذج N. IMOЕ في الجوانب التالية:

- الريادة الاستراتيجية: من خلال تعزيز "القيادة التشاركية الحوارية".
- إدارة المواهب: بخلق بيئة تفاهم ومشاركة للموهوبين.
- الابتكار المؤسسي: بتعزيز الابتكار التعاوني المبني على الفهم المشترك.
- الثقافة المؤسسية للتميز: عبر التواصل الداخلي المستمر والمنفتح.

عاشراً: النظرية البنائية (Constructivism Theory)

وعلاقتها بنموذج نافع التكاملي للتميز المؤسسي: (N. IMOЕ):

هي نظرية معرفية/تعليمية تُركز على أن المعرفة لا تُنقل جاهزة، بل يبنها الفرد بنفسه من خلال الخبرات الشخصية، والتفاعل مع البيئة، والحوار مع الآخرين. تطبيقات البنائية في التميز المؤسسي:

جدول رقم (١): تطبيقات النظرية البنائية في التميز المؤسسي

المجال	تطبيق النظرية البنائية
قيادة التغيير المؤسسي	تمكين العاملين لبناء رؤيتهم للتغيير وليس فرضه
التدريب وبناء القدرات	التعلم النشط التشاركي بدلاً من الإلقاء
إدارة المواهب	تطوير الموهوبين من خلال الخبرات والتجريب
ثقافة الابتكار	تعزيز الاكتشاف والتجريب والتأمل الجماعي
التطوير المهني	التعلم بالممارسة والتأمل بدلاً من التلقين

جدول رقم (٢): لعلاقة بين النظرية البنائية ومكونات نموذج نافع (N. IMOE)

المكون	العلاقة بالنظرية البنائية
الريادة الاستراتيجية	قيادة تُبنى على المشاركة وبناء المعنى مع العاملين
إدارة المواهب	تطوير المهارات من خلال التجربة والاكتشاف
الابتكار المؤسسي	التركيز على التجريب التفاعلي والتفكير التصميمي
الذكاء الاستراتيجي	بناء التوقعات المستقبلية عبر التأمل التشاركي والخبرة
الثقافة المؤسسية	تبنى ثقافة "نتعلم لنبتكر" لا "نلقن لننفذ"

والخلاصة: إن نموذج "نافع التكامل للتميز المؤسسي والتحول الذكي (N. IMOE)" يشكل إطاراً مرناً يمكن من خلاله توظيف هذه المفاهيم والنظريات بشكل تكاملي لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات الذكية، عبر:

- قيادة استراتيجية مرنة.
- تمكين المواهب والابتكار.
- تحفيز استخدام الذكاء الاصطناعي.
- تحقيق التحول المؤسسي الذكي المستدام.

المرتكزات الأساسية للنموذج:

يرتكز نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي (N. IMOE) على مجموعة من المرتكزات الأساسية التي تمثل الأطر النظرية والتطبيقية التي يقوم عليها، وتُعد هذه المرتكزات دعائم فكرية ومنهجية تُوجه النموذج نحو تحقيق التميز المستدام في المؤسسات، خاصة الجامعية. ويمكن تلخيص هذه المرتكزات في المحاور التالية:

١- التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي EFQM

- اعتماد مبدأ التحسين المستمر والابتكار الممنهج.
- التركيز على النتائج المتوازنة (المخرجات + القيمة للمستفيدين + استدامة الأداء).
- تبني ثقافة القيادة والمشاركة والحوكمة.

٢- الذكاء الاستراتيجي

- يمثل العقل التحليلي والتخطيطي للنموذج. وتشمل:

➤ استشراف المستقبل

➤ الذكاء المنظم

➤ الرؤية الاستراتيجية

➤ الشراكات والتحالفات الذكية

٣- البراعة الاستراتيجية (Strategic Agility)

- مرونة المؤسسة في التفاعل مع التغيرات.
- قدرتها على التكيف وإعادة تشكيل نماذج العمل.
- الجمع بين الاستكشاف والتشغيل الفعال.

٤- الريادة الاستراتيجية (Strategic Leadership)

- قيادة مؤثرة وقيمة تمتلك رؤية واضحة وقدرة على إلهام العاملين.
- القيادة التحويلية كأحد ركائزها.
- تمكين ثقافة الابتكار والتحول الرقمي.

٥- إدارة المواهب (Talent Management)

- تمثل البنية البشرية الفاعلة للنموذج. وتشمل:

➤ جذب واستقطاب الكفاءات

➤ تنمية وإثراء القدرات

➤ تقييم الأداء بذكاء

➤ الاحتفاظ بالمواهب

٦- الابتكار المؤسسي والابتكار المفتوح

- الابتكار كوسيلة لخلق قيمة مضافة وتحسين مستدام.
- الاعتماد على منظومات الابتكار الداخلي والخارجي.
- تعزيز الابتكار في العمليات، البرامج، والنماذج التشغيلية.

٧- التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

- التوظيف الاستراتيجي لتقنيات الذكاء الاصطناعي.
- دعم اتخاذ القرار، تطوير الخدمات، تحليل البيانات.
- بنية رقمية مرنة وأمنة

٨- جدارات التميز والأثر المؤسسي

• التركيز على نتائج قابلة للقياس وتحقيق أثر ملموس.

• تحقيق تكامل بين: (القيادة، والموارد، والشركاء، والعمليات -والنتائج)

الوصف العلمي الهندسي والاستراتيجي لنموذج نافع التكامل (N. IMO):

يعكس نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي والتحول الذكي (N. IMO) فلسفة تصميم هندسي دقيق يُجسد منظورًا استراتيجيًا تكامليًا، يربط بين مكونات التميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات. يتكون النموذج من ثلاث دوائر مترابطة:

• **الدائرة المركزية** تضم ستة كيانات مستقلة تشكل أعمدة التميز المؤسسي: (الذكاء الاستراتيجي، البراعة الاستراتيجية الريادة الاستراتيجية إدارة الابتكار جدارات الذكاء الاصطناعي إدارة المواهب). وتعكس هذه الكيانات الأبعاد الجوهرية التي تتكامل فيما بينها لتحقيق التحول الذكي وتعزيز كفاءة الأداء الجامعي.

• **الدائرة الوسطى** تبرز طبيعة العلاقة التفاعلية بين الكيانات، حيث يُغذي كل كيان الآخر ضمن بنية مرنة ومنفتحة، مما يحقق التناغم بين عناصر القيادة، والتخطيط، والتنفيذ، والتمكين الاستراتيجي.

• **الدائرة الخارجية** تمثل المسار الاستراتيجي المرحلي للنموذج، وتضم ست مراحل متتابعة: (التخلي - التنبؤ - التكيف - التميز - التنافس - التحول الرقمي)، وهي تشكل خارطة طريق لإدارة التغيير المؤسسي بمرونة تصاعدية وتراكمية، إذ تُسهم كل مرحلة في تفعيل المكونات الداخلية وتمكينها، بما يعزز من قدرات الجامعات على التجدد، والتكيف، والتنافس محليًا، وعالميًا.

ويمثل الشكل الدائري للنموذج فلسفة الاستمرارية والتحسين المستمر، كما توضح الأسهم الاتجاهية أن النموذج لا يعمل بطريقة خطية تقليدية، بل بأسلوب دائري حلقي يربط بين التخطيط، والقيادة، والاستراتيجية في إطار شامل من التميز المؤسسي الذكي.

المنظور الهندسي والمنهجي والاستراتيجي لنموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي (N. IMO)

يعكس نموذج نافع التكامل (N. IMO) إطارًا هندسيًا فكريًا صُمم بعناية ليُجسد فلسفة التميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات من منظور تكاملي وشمولي. يقوم النموذج على تصميم دائري متعدد المستويات يعبر عن ديناميكية التغيير واستمراريته، ويرتبط بثلاثة أبعاد متداخلة:

الهندسة البنائية، والمنهجية التفاعلية، والاستراتيجية التمكينية.

١. المنظور الهندسي البنائي:

يتكون النموذج من ثلاث دوائر رئيسية مترابطة:

• **الدائرة المركزية:** تحتضن ستة كيانات مستقلة تمثل المكونات الجوهرية للتميز المؤسسي الذكي (الذكاء الاستراتيجي، البراعة الاستراتيجية، الريادة الاستراتيجية، إدارة الابتكار، جدارات الذكاء الاصطناعي، إدارة المواهب)، وهي مرتبة هندسيًا بشكل متوازن يضمن التفاعل المتكامل فيما بينها.

- **الدائرة الوسطى:** تمثل نطاق التفاعل الداخلي بين الكيانات الستة، وتبرز التكامل الوظيفي والمعرفي بين أبعاد التميز، حيث لا يعمل أي مكون بمعزل عن الآخر.
- **الدائرة الخارجية الكبرى:** تُعد البوصلة التوجيهية للنموذج، إذ تتضمن مراحل نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي (التحلية، التبنّي، التكيف، التميز، التنافس، التحول الرقمي)، وهي بمثابة الإطار المرحلي التنفيذي الذي يوجه حركة النموذج ويضمن استدامته وتقدمه المرحلي نحو التحول الذكي.

٢. المنظور المنهجي التفاعلي:

يعتمد النموذج على منهجية تتابعية-تراكمية، حيث تُفعل كل مرحلة من مراحل التغيير آليات معينة داخل الكيانات المؤسسية الست، وتُسهم في بناء قدرات تراكمية تؤهل المؤسسة للارتقاء إلى المراحل التالية، مما يضمن التغيير المتوازن والهادف لا العشوائي أو المفاجئ.

٣. المنظور الاستراتيجي ومثلث القوى:

تُمثل **الخطوط المتقطعة الثلاثة** (القيادة الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي) مثلث القوى المحيط بالنموذج، وهي ليست مجرد أدوات داعمة، بل قوى دافعة تحكم تشغيل النموذج وتحقيق اتزانه:

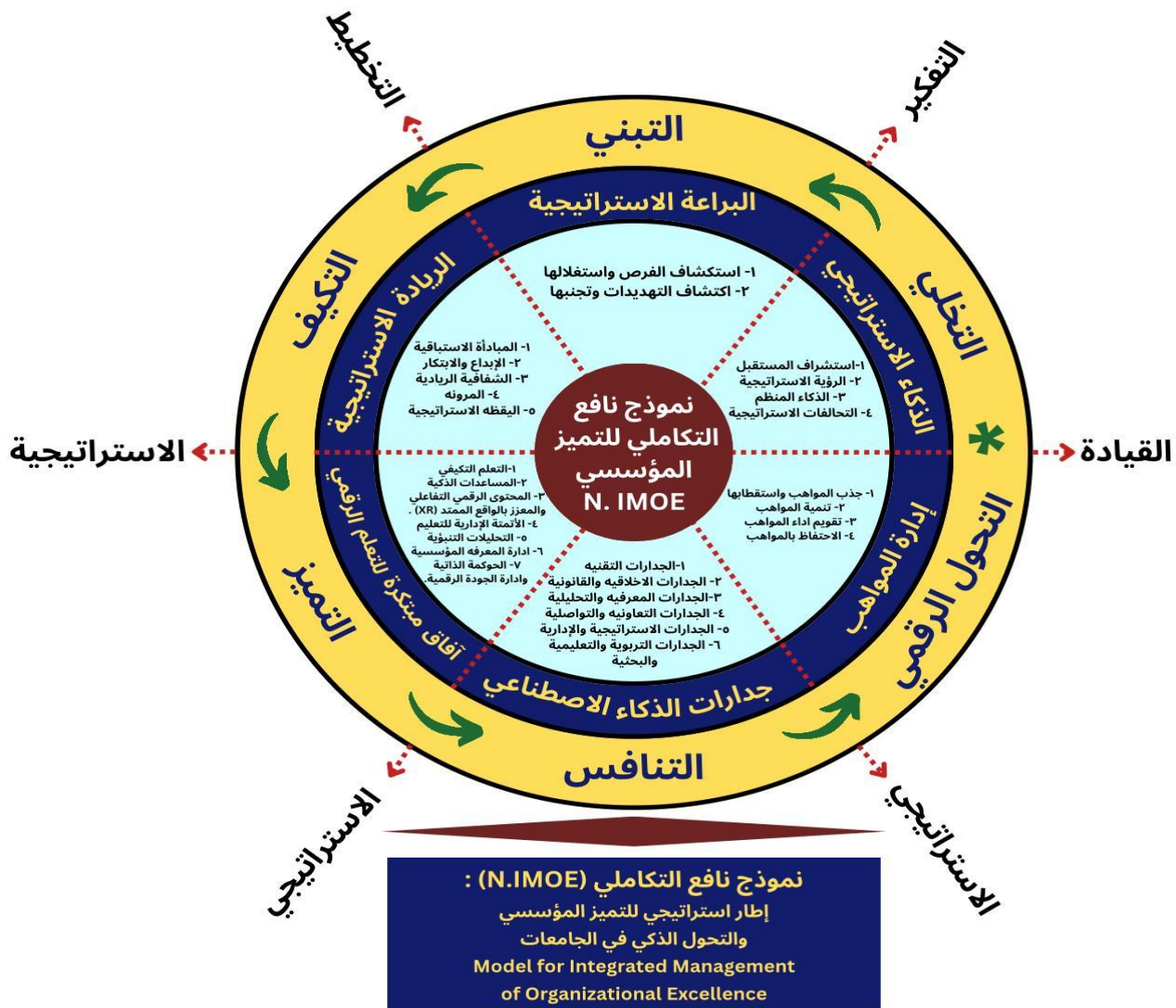
- **القيادة الاستراتيجية:** تُوجه الرؤية وتدير الحوكمة وتدعم اتخاذ القرار.
 - **التفكير الاستراتيجي:** يُولد البدائل ويحلل السياقات ويوفر وعيًا استباقيًا.
 - **التخطيط الاستراتيجي:** يُترجم الرؤية إلى أهداف قابلة للتنفيذ ويضمن تكامل الجهود.
- ويمثل هذا المثلث الديناميكي بيئة التشغيل الحاكمة للنموذج، ويُعد شرطًا لازمًا لضمان فاعليته وقدرته على تحقيق التميز المؤسسي المستدام والتحول الذكي المنشود.

١- أهداف النموذج المقترح N. IMOE:

١. تعزيز جاهزية الجامعات المصرية لتحقيق التميز المؤسسي والتحول الذكي في ضوء التحديات المعاصرة.
٢. تحفيز الابتكار والتحول الرقمي في البيئة الجامعي من خلال السعي نحو الافاق المبتكرة لتطوير التعلم الرقم بالجامعات المصرية..
٣. بناء كوادر المستقبل عبر إدارة المواهب وتوظيف جدارات الذكاء الاصطناعي، ورفع القدرات الذكية.
٤. إرساء منظومة تقييم مؤسسي ذكية قائمة على مؤشرات مترابطة.
٥. الانتقال من مرحلة قيادة التغيير المؤسسي الى مرحلة التميز المؤسسي والتحول الرقمي من خلال استخدام وتوظيف مراحل نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي

٢- مكونات النموذج المقترح:

نموذج ابتكاري شامل يهدف إلى تمكين الجامعات والمؤسسات من تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال توظيف مكونات معرفية واستراتيجية متقدمة، ويستند إلى تكامل ستة كيانات استراتيجية مستقلة لكنها مترابطة ومتكاملة ومتفاعلة، ولكل كيان منها عدد من الأبعاد المترابطة. وذلك على النحو الذي يبينه الشكل رقم (١) الآتي:



شكل رقم (١): نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي (N. IMOEO) من "إعداد الباحث"

وسوف نتناول ذلك تفصيلاً وتحليلاً بتناول كل مكون على حدة من حيث: تعريفه وماهيته وأهدافه وأبعاده ومدى الارتباط بالنموذج ككل وذلك على النحو التالي:

١- الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

يُعد الذكاء الاستراتيجي أحد المكونات الأساسية للقيادة الواعية بالتحويلات المستقبلية، ويشير إلى القدرة على استشراف الاتجاهات، وتحليل البيئة المعقدة، وصياغة قرارات ذكية تدعم ميزة تنافسية مستدامة (Glynn, 1996; Albrecht, 2003)، وثمة دراسات أكدت أن الذكاء الاستراتيجي هو أداة حاسمة لنجاح المؤسسات التعليمية في ظل التغير المتسارع، إذ يُمكنها من التنبؤ بالفرص والتهديدات، وتكييف استراتيجياتها وفقاً لذلك.

ويهدف إلى:

- استشراف المستقبل والتخطيط الاستباقي.
- بناء رؤية استراتيجية متماسكة.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- اختيار السيناريو الاستراتيجي المناسب
- تكوين تحالفات وشراكات استراتيجية

ويتضمن الأبعاد الاستراتيجية التالية:

- ١- استشراف المستقبل
- ٢- الرؤية الاستراتيجية
- ٣- الذكاء المنظومي
- ٤- الشراكات والتحالفات الاستراتيجية

الارتباط بالنموذج:

يوجه الذكاء الاستراتيجي الجامعات نحو بناء رؤية مستقبلية واستراتيجيات مرنة تفقد التميز والتحول الذكي. حيث يمثل أحد الركائز المحورية في نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي، إذ يُمكن الجامعات من استشراف التحديات والفرص المستقبلية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بفعالية، مما يدعم اتخاذ قرارات ذكية تُعزز من جاهزيتها للتحول المؤسسي المستدام. ويتكامل هذا المكون مع بقية أبعاد النموذج عبر قدرته على توجيه الابتكار المؤسسي، وتحديد الأولويات، وبناء رؤية قابلة للتنفيذ، وهو ما يتوافق مع ما تؤكد الأدبيات الحديثة حول دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي والتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي. (Sarfraz et al., 2022; Al-Husseini & Elbeltagi, 2023).

٢- البراعة الاستراتيجية Strategic Agility

تعني البراعة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على التكيف السريع والابتكار في قراراتها واستراتيجياتها لمواجهة التغيرات الديناميكية. (Doz & Kosonen, 2010)، وتسهم البراعة في تحقيق التوازن بين الاستقرار التنظيمي والمرونة، وتُعد عاملاً حاسماً لنجاح التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية.

وتمثل قدرة المؤسسة على:

- الاستجابة السريعة للتغيرات.

• إعادة تشكيل استراتيجياتها بمرونة.

• تعزيز القدرة التكيفية والابتكار في القرار.

وتتضمن الابعاد التالية:

١ - استكشاف الفرص واستغلالها

٢ - اكتشاف التهديدات وتجنبها

الارتباط بالنموذج:

تُعتبر البراعة الاستراتيجية عنصرًا محوريًا لتمكين الجامعات من تنفيذ نموذج N. IMOE بكفاءة وسط بيئة متغيرة تُعد البراعة الاستراتيجية من الركائز الجوهرية في نموذج نافع للتميز المؤسسي، حيث تُمكن الجامعات من التحرك بمرونة وكفاءة في بيئات متغيرة، من خلال توظيف مواردها وإمكاناتها بشكل مبتكر لتحقيق قيمة مضافة مستدامة. ويُبرز هذا المكون قدرة المؤسسة على تحقيق التكيف الإبداعي، والتفرد في تقديم الحلول، والاحتفاظ بميزة تنافسية طويلة المدى، بما يحقق التكامل بين التميز المؤسسي والتحول الذكي. وقد أظهرت الأدبيات الحديثة أن البراعة الاستراتيجية تمثل عاملاً حاسماً في نجاح مؤسسات التعليم العالي في إدارة التغيير وتفعيل التميز المؤسسي (Pisano, 2023; Hughes et al., 2022، نافع، سعيد عبده. ٢٠٢٥)

٣- الريادة الاستراتيجية Strategic Leadership

تجمع الريادة الاستراتيجية بين الابتكار وريادة الأعمال والتخطيط بعيد المدى، بما يساهم في تطوير نماذج عمل مبتكرة في قطاع التعليم العالي. (Ireland et al., 2003) تشير الأبحاث إلى أن المؤسسات الجامعية الرائدة تميل إلى خلق بيئات محفزة للابتكار، وتوظيف استراتيجيات تتجاوز الأداء التقليدي. (نافع، سعيد عبده. ٢٠٢٤)

تتمثل في وجود قيادة:

• ذات رؤية ملهمة.

• تقود عبر التمكين والتحفيز.

• تمارس الحوكمة الرشيدة والقرارات المبنية على البيانات.

وتتضمن الابعاد التالية:

(المرونة - المخاطرة - الابداع - الشفافية - استغلال الفرص)

الارتباط بالنموذج:

توفر الريادة الاستراتيجية إطارًا عمليًا لتجريب وتبني ممارسات غير تقليدية تحقق تميز الجامعة وتوسع نطاق تأثيرها. كما تعد بعدًا حيويًا في نموذج نافع، حيث تُمكن الجامعات من تبني مواقف ريادية استباقية في تطوير برامجها، وخدماتها، وتوجهاتها المجتمعية. فهي تعكس قدرة المؤسسة على التأثير في البيئة المحيطة، وقيادة التغيير، وتوليد حلول مبتكرة تتجاوز الممارسات التقليدية. ويرتبط هذا البعد بالنموذج من خلال تحفيز ثقافة القيادة التحويلية، وتوجيه فرق العمل نحو تحقيق نتائج متميزة، بما يتماشى مع

متطلبات التحول الذكي. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الريادة الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في التعليم العالي (Gupta & Bose, 2023; Ritala et al., 2022)

٤- إدارة المواهب Talent Management

تعد إدارة المواهب عملية جذب، وتطوير، والاحتفاظ بالكفاءات المتميزة التي تدعم التميز المؤسسي (Collings & Mellahi, 2009)

في السياق الجامعي، تشمل المواهب الأكاديميين، والقيادات، والتقنيين القادرين على دعم الابتكار والتعلم الذكي. (نافع، سعيد عبده. ٢٠٢٤) وتشمل:

- استقطاب الموهوبين داخلياً وخارجياً.
- تنمية وإثراء المهارات والمواهب.
- تقييم الأداء والاحتفاظ بالكفاءات العالية.

وتتضمن الأبعاد التالية:

- ١- جذب المواهب واستقطابها
- ٢- تنمية المواهب
- ٣- تقويم أداء المواهب
- ٤- الاحتفاظ بالمواهب

الارتباط بالنموذج:

يؤكد النموذج على أهمية وجود نظام متكامل لإدارة المواهب لضمان تنفيذ فعال للاستراتيجيات الرقمية والتعليمية. وتعد إدارة المواهب من العناصر الجوهرية في نموذج نافع؛ إذ تركز على استقطاب الكفاءات المتميزة، وتنمية قدراتهم، وتقييم أدائهم، والاحتفاظ بهم داخل المنظومة الجامعية، مما يسهم في تعزيز القدرة المؤسسية على الابتكار والتكيف مع متغيرات المستقبل. ويرتبط هذا البعد بالنموذج من خلال دعمه لمنظومة التميز المستدام، إذ يُنظر للمواهب باعتبارها رأس المال البشري القادر على تفعيل مكونات التحول الذكي، وبناء قدرات تنافسية حقيقية للجامعات. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن إدارة المواهب تمثل محركاً استراتيجياً لنجاح الجامعات في تحقيق التميز المؤسسي والريادة المستقبلية (Collings et al., 2023; Alniacik et al., 2022). (نافع، سعيد عبده. ٢٠٢٥).

٥- جدارات الذكاء الاصطناعي AI Competencies

تشير جدارات الذكاء الاصطناعي إلى المهارات، والمعرفة، والسلوكيات اللازمة لاستخدام أدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي بفعالية في العمليات التعليمية والإدارية. (Luskin et al., 2016) تشمل هذه الجدارات: تحليل البيانات، تصميم الأنظمة الذكية، اتخاذ قرارات مدعومة بالذكاء، وأخلاقيات الاستخدام (نافع، سعيد عبده. ٢٠٢٥)، وتشير إلى قدرة المؤسسة على:

- توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأنشطة الأكاديمية والإدارية.

• بناء ثقافة مؤسسية رقمية.

• تطوير البنية التحتية المعرفية والتقنية.

وتتضمن الابعاد التالية:

- 1- الجدارات التقنية.
- 2- الجدارات الأخلاقية والقانونية
- 3- الجدارات المعرفية والتحليلية
- 4- الجدارات التعاونية والتواصلية
- 5- الجدارات الاستراتيجية والإدارية
- 6- الجدارات التربوية والتعليمية والبحثية

الارتباط بالنموذج:

يمكن هذا المكون الجامعات من دمج الذكاء الاصطناعي في التعليم والتخطيط المؤسسي بما يحقق التحول الذكي الفعلي. كما تشكل جدارات الذكاء الاصطناعي محورًا استراتيجيًا في نموذج نافع، إذ تُعد من الممكنات الجوهرية لتحول الجامعات نحو مؤسسات ذكية قائمة على البيانات، والتعلم الآلي، والتحليلات المتقدمة. ويتجسد هذا البُعد في تمكين الكوادر الأكاديمية والإدارية من المهارات الرقمية والقدرات التقنية التي تسمح لهم بتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم، والبحث، واتخاذ القرار المؤسسي. ويرتبط هذا المكون بالنموذج عبر إسهامه في بناء قاعدة معرفية مؤهلة رقمياً تُمكن من تفعيل أبعاد التميز المؤسسي كافة. وتؤكد الدراسات الحديثة أن امتلاك مؤسسات التعليم العالي لجدارات الذكاء الاصطناعي يسهم بشكل مباشر في تطوير أدائها، وجودة مخرجاتها. (Zawacki-Richter et al., 2022; Luskin, 2023).

٦- الافاق الابتكارية لتطوير التعلم الرقمي: Innovative Prospects for Developing Digital Learning

تُعد الآفاق الابتكارية في تطوير التعلم الرقمي – مثل الذكاء الاصطناعي، الواقع الممتد، والتحليلات التنبؤية – ركيزة أساسية لتحديث منظومة التعليم العالي، لما تسهم فيه من تعزيز جودة التعلم، وزيادة مرونته، ورفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري. وتكمن أهميتها للجامعات في قدرتها على تلبية احتياجات المتعلمين الرقميين، وتوسيع فرص الوصول، وتحقيق التميز في التصنيفات العالمية (UNESCO, 2022). (OECD, 2023). ويتجاوز هذا المكون المفهوم التقليدي للتعلم الإلكتروني، نحو تطوير نماذج تعلم ذكية، تفاعلية، وشخصية، مدعومة بالذكاء الاصطناعي، والواقع الممتد، وتحليلات التعلم (Siemens, 2005; Huang et al., 2019)، نافع، سعيد عبده. ٢٠٢٤)، يشمل ذلك:

- التعلم المخصص المدعوم بالخوارزميات.
- البيئات الافتراضية التشاركية.
- منصات التعلم التكيفية (Adaptive Learning)، وتركز على:
- تحفيز الإبداع المؤسسي.

- تحويل الأفكار إلى مشروعات ذات قيمة مضافة.
- تبني ثقافة التجريب والتطوير المستمر.
- وتتضمن الأبعاد التالية:

- التعلم التكيفي
- التعلم الذكي
- المساعدات الذكية
- المحتوى الرقمي التفاعلي والمعزز بالواقع الممتد (XR)
- الامتة الإدارية للتعليم
- التحليلات التنبؤية
- إدارة المعرفة المؤسسية
- التكامل مع منصات التعلم المفتوح
- تصميم استراتيجيات تعلم مرنة
- الحوكمة الذكية وإدارة الجودة الرقمية

الارتباط بالنموذج:

يُعد هذا المكون حجر الزاوية في تفعيل التحول الذكي داخل البيئة الأكاديمية، ويجسد تكامل التقنية مع الرؤية التربوية ويأتي نموذج نافع التكامل (N. IMOE) للتميز المؤسسي والتحول الذكي كإطار متكامل يدعم توظيف هذه الآفاق بفاعلية، من خلال أبعاده المتداخلة، بما يعزز من قدرات الجامعات على التحول الذكي، وتحقيق التميز المستدام في بيئة معرفية تنافسية.

كما تُعد الآفاق الابتكارية لتطوير التعلم الرقمي مكوناً تكاملياً في نموذج نافع، حيث تُسهم في تحفيز بيئات تعليمية مرنة وشخصية وتفاعلية تعتمد على التكنولوجيا الذكية؛ مما يعزز قدرة الجامعات على تحقيق التميز المؤسسي والتحول الرقمي المستدام. ويمكن هذا البعد المؤسسات من إعادة تصميم عمليات التعليم والتقييم والتفاعل الأكاديمي باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، والتعلم التكيفي، ومنصات الواقع الممتد. ويرتبط هذا المكون بالنموذج من خلال دعمه لجدارات الابتكار، وتمكين الريادة الرقمية، وتعزيز جاهزية المؤسسة للتغيير الذكي. وتشير الأبحاث الحديثة إلى أن الابتكار الرقمي في التعليم العالي يمثل محفزاً أساسياً للتميز المؤسسي وجودة التعلم (Selwyn et al., 2023; Bond et al., 2022)، (نافع، سعيد عبده، ٢٠٢٥)

٧- التكامل بين مكونات النموذج:

يتطلب تحقيق التكامل تناولاً منهجياً واحترافياً يبين كيف تتفاعل المكونات الستة للنموذج وتترابط في نظام ديناميكي متكامل يسهم في تحقيق فلسفة النموذج المتمثلة في تحقيق التميز المؤسسي المستدام عبر التحول الذكي، والقيادة الفاعلة، والابتكار، واستثمار رأس المال البشري والمعرفي

وفيما يلي تحليل تكاملي دقيق:

يرتكز النموذج على العلاقات التبادلية والتكاملية بين هذه المكونات، بحيث تسهم كل وحدة في تمكين الوحدات الأخرى، وفقاً لرؤية ديناميكية تدعم التميز والتحول المؤسسي المستدام، وكل كيان من الكيانات الستة يعمل كعنصر مستقل يمكن تطويره، ولكنه يرتبط بالكيانات الأخرى لتشكيل منظومة متكاملة للتميز المؤسسي.، حيث ان النموذج يتيح بناء مؤشرات قياس الأداء المؤسسي بناءً على هذا التكامل، ويساعد المؤسسات على التحول من الكفاءة إلى التميز، ومن التميز إلى الريادة.

ضبط النموذج:

تم عرض النموذج على مجموعة من المحكمين والمتخصصين والخبراء:

في إطار التأكد من صلاحية "نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات المصرية"، من حيث سلامة البناء النظري، وتكامل الأبعاد، وقابلية التطبيق، والإضافة العلمية، تم عرض النموذج على عينة من الخبراء والمحكمين المتخصصين في مجالات: التخطيط الاستراتيجي، وصناعة النماذج، والتميز المؤسسي، والقيادة الجامعية. بلغ عدد المحكمين (٣٠) من ذوي الخبرة الأكاديمية والمهنية. لضمان علمية النموذج المقترح وواقعيته، والتحقق من سلامة البناء النظري للنموذج، ووضوح مكوناته، واتساق علاقاته، وملاءمته لبيئة الجامعات المصرية، إضافةً إلى تحديد نقاط القوة وفرص التحسين.

تمت عملية التحكيم من خلال أداة تقويم محكمة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، اشتملت على خمسة محاور هي: (مدى وضوح الرؤية، وتكامل الأبعاد، والمنهجية المعتمدة، وقابلية التنفيذ، وعمق الإضافة العلمية). كما يبينها الجدول التالي:

جدول رقم (٣): محاور استبانة تحكيم النموذج المقترح

م	المحاور	المعايير
١	سلامة البناء النظري	١ وضوح الفلسفة النظرية للنموذج ومبرراته
		٢ استناد النموذج الى اطر ونظريات علمية موثقة وحديثة
٢	تكامل المكونات والابعاد	٣ الاتساق الداخلي بين مكونات النموذج.
		٤ شمولية النموذج لجميع أبعاد التميز والتحول.
٣	قابليته للتطبيق	٥ وضوح الإجراءات المقترحة وآليات التنفيذ.
		٦ إمكانية تطبيق النموذج في بيئة الجامعات المصرية.
٤	الإضافة العلمية والابتكار	٧ مدى حداثة النموذج وتفرد في مجاله.
		٨ مساهمة النموذج في تطوير مفاهيم التميز المؤسسي.

- تم استخدام نظام ليكرت الخماسي (كمي)
- وآراء وتعليقات ومقترحات لجنة التحكيم، ولقاءات مباشرة منظمه ومقننه (نوعي)

وبعد تحليل آراء المحكمين وملاحظاتهم، أظهرت النتائج درجة عالية من القبول والاتفاق على ملاءمة النموذج، حيث تجاوزت نسبة الموافقة الكلية (٩٠٪)، مع تقديم عدد من التوصيات الإجرائية الدقيقة، تم

أخذها بعين الاعتبار في تحسين صياغة بعض الأبعاد وتعزيز وضوح العلاقة بينها، مما أسهم في الوصول إلى صيغة نهائية أكثر نضجاً وشمولاً للنموذج المقترح. كما بينها الجدول التالي:

جدول رقم (٤): تحليل نتائج تحكيم النموذج المقترح

المحاور	عدد البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
١ سلامة البناء النظري	٢	4.75	0.30	مرتفع جداً
٢ تكامل المكونات والأبعاد	٢	4.60	0.35	مرتفع جداً
٣ قابلية النموذج للتطبيق	٢	4.45	0.42	مرتفع
٤ الإضافة العلمية والابتكار	٢	4.80	0.28	مرتفع جداً
المتوسط العام	٨	4.65	0.34	مرتفع جداً

وكانت من أهم ملاحظات المحكمين:

- التأكيد على إبراز العلاقة بين إدارة المواهب والتحول الذكي في البنية التنفيذية للنموذج.
- اقتراح توضيح آليات القياس والمتابعة لتحقيق التميز المستدام.
- الإشادة بتكامل النموذج واستجابته للتحديات الراهنة للجامعات المصرية.
- الشكل الهندسي للنموذج كصورة بصرية تعكس فلسفته ومنظوره الاستراتيجي

١- الخلاصة:

أكدت نتائج التحكيم علمية النموذج، واتساقه الداخلي، وواقعيته التطبيقية، مما يعزز صلاحيته كإطار استراتيجي مقترح يمكن تبنيه في تطوير أداء الجامعات المصرية وتحقيق التميز والتحول الذكي المؤسسي

للإجابة عن السؤال الثاني:

ما العلاقة الوظيفية التكاملية بين نموذج: " نافع التكامل للتميز المؤسسي N. IMOE،

ونموذج " نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي" من المنظور الهندسي والاستراتيجي؟

أولاً: نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي:

انطلاقاً من ان النموذج هو شكل هندسي يعكس فكر او نظرية، يتكون نموذج نافع من مخطط بصري منظومي، يعبر عن التكامل الديناميكي بين عناصره المختلفة. حيث يمثل هذا النموذج بناءً تكاملياً تفاعلياً متقدماً يتميز بتصميم هندسي بصري فريد، يجسد الرؤية الاستراتيجية لإدارة التغيير المؤسسي؛ حيث يعبر فكرياً عن فلسفة عميقة لدى المعنيين بعمليات التغيير، بما يحمله من معانٍ تعكس الترابط والتكامل الديناميكي بين مختلف مراحله. وهذا لما يمتاز به من مرونة وحداثة، تمكنه من مواجهة التغيير بمعالجة الحاضر نحو استشراف المستقبل بذكاء استراتيجي مما يحقق البراعة الاستراتيجية للجامعات. (نافع، سعيد عبده (٢٠٢٥)



ركائز النموذج: رواد التغيير - نظريات و نماذج التغيير - النظرية البنائية - الدراسات والخبرات والتجارب العالمية - الاستراتيجيات الدولية - القيادة الاستراتيجية - تطبيقات الذكاء الاصطناعي

شكل (٢): نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي (المعدل) من "إعداد الباحث" مراحل وأبعاد النموذج:

يتكون النموذج من ٦ مراحل تتضمن ١٨ بُعداً، تتضمن كل مرحلة ٣ أبعاد مختلفة وهم كالآتي:

١. مرحلة التخلي: أبعاد: "الإهمال، وإعادة التقييم، والانعصار"
٢. مرحلة التبني: أبعاد: "الاقتناع، والاستعداد، والالتزام"
٣. مرحلة التكيف: أبعاد: "التدريب، والمرونة، التمويل"
٤. مرحلة التميز: أبعاد "الأداء، والجودة، والإبداع"
٥. مرحلة التنافسية: أبعاد "التركيز، والمقارنة، والتفرد"
٦. مرحلة التحول الرقمي: أبعاد "المعرفة، والتكنولوجيا، واستشراف المستقبل"

للمزيد عن النموذج ارجع الى: نافع، سعيد عبده (٢٠٢٥): الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب

باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة

الاستراتيجية في الجامعات المصرية ، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية ، العدد ١٤٤ .

الوصف الاستراتيجي للنموذج:

ينطلق نموذج نافع من رؤية استراتيجية متكاملة تهدف إلى قيادة التغيير المؤسسي بكفاءة عالية عبر بناء نموذج تفاعلي ديناميكي. يستند إلى هندسة متماسكة توظف أبعاده الفكرية والهندسية نحو دعم أهدافه الاستراتيجية لتحقيق البراعة الاستراتيجية للمؤسسة.

ثانياً: نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي N. IMO

Nafee. Integrated Model (N. IMO): A Strategic Framework for Institutional Excellence and Smart Transformation in Universities”

يُعد نموذج نافع التكامل (N. IMO) تطويراً استراتيجياً وتوسيعاً وظيفياً للنموذج الأصلي المعروف باسم نموذج نافع ٦/٣ لإدارة التغيير المؤسسي، حيث ينتقل من التركيز على مراحل التغيير إلى تبني إطار شامل يدمج التميز المؤسسي، الحوكمة الذكية، والابتكار المؤسسي داخل منظومة واحدة متكاملة، تُناسب طبيعة مؤسسات التعليم العالي المعاصرة.

ونموذج نافع التكامل (N. IMO) اختصاراً لـ Model for Integrated Management of Organizational Excellence – ويعتمد على دمج مكونات الإدارة المتقدمة، والحوكمة الذكية، والابتكار المؤسسي، بما يعزز قدرات الجامعات على الاستجابة للتحديات المحلية والعالمية. ويتميز النموذج بمرونته وإمكانية تطبيقه عبر مراحل متعددة تشمل: الرؤية الاستراتيجية، البنية المؤسسية، التحول الرقمي، إدارة التغيير، وبناء ثقافة التميز المستدام. ويعد هذا النموذج إطاراً عملياً يمكن توظيفه في تقييم الأداء المؤسسي، وصياغة السياسات، وتطوير استراتيجيات التحول في التعليم العالي.

المسمى:

مميز، يجمع بين عناصر متعددة توحى بالابتكار والتنظيم وذلك على النحو التالي:

نقاط القوة:

1-الوضوح مع التخصص:

- يشير بوضوح إلى أنه “نموذج”، مما يضيف عليه طابعاً علمياً ومنهجياً.
- التركيز على التميز المؤسسي يضعه في سياق الجودة والتطوير المؤسسي.

2-كلمة “التكامل”:

- تعطي انطباعاً بأن النموذج لا يعمل في عزلة، بل يربط بين مكونات أو مجالات متعددة – وهي قيمة أساسية في نماذج التميز الحديثة.

3-ارتباط بالهوية:

- استخدام اسم “نافع” (وهو اسم شخصي) يعزز الهوية الخاصة للنموذج ويجعله قابلاً للتسويق العلمي أو الأكاديمي.

4-الاختصار:(M. IMOEO)

•يشير إلى إمكانية تسويقه عالمياً أو استخدامه في السياقات متعددة اللغات.

•إذا تم تفسير هذا الاختصار بوضوح) مثلاً NAFEE: Model of Integrated

(Management for Organizational Excellence)

فإنه يمنح النموذج صبغة احترافية ومؤسسية.

الخلاصة: ان نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي" (N. IMOEO) : إطار مبتكر لإدارة التغيير والتحول الرقمي، وانه يعد رؤية جديدة للتحول الذكي في الجامعات، وإطاراً استراتيجياً لقيادة التميز المؤسسي المستدام.

الهدف من النموذج:

- يهدف هذا النموذج إلى تقديم إطار استراتيجي متكامل يُسهم في قيادة الجامعات نحو التميز المؤسسي والتحول الذكي، في ظل المتغيرات التكنولوجية المتسارعة والضغوط المتزايدة نحو الابتكار والجودة.
- كما يهدف إلى تقديم إطار مؤسسي متكامل يمكن الجامعات المصرية من قيادة التغيير الذكي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام، من خلال توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي، وتعزيز كفاءة القيادات، وتفعيل استراتيجيات المواهب، والريادة والابتكار.

المكونات الستة للنموذج:

يتكون النموذج من ستة مكونات رئيسية متكاملة:

١. **الذكاء الاستراتيجي** (Strategic Intelligence): يعزز قدرة الجامعة على استشراف المستقبل وصنع القرار الذكي.
 ٢. **البراعة الاستراتيجية** (Strategic Dexterity): تمثل قدرة المؤسسة على التكيف والتجديد المستمر في استراتيجياتها.
 ٣. **الريادة المؤسسية** (Institutional Leadership): تسعى لتطوير قيادة واعية ومؤثرة ذات رؤية مستقبلية.
 ٤. **إدارة المواهب** (Talent Management): تركز على جذب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية والإدارية.
 ٥. **جدارات الذكاء الاصطناعي** (AI Competencies): تمكين أفراد المؤسسة من استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لدعم القرارات والابتكار.
 ٦. **الافاق الابتكارية لتطوير التعلم الرقمي**: Innovative Prospects for Developing Digital Learning لدعم بيئة محفزة للإبداع وتبني الأفكار الجديدة داخل المؤسسة.
- فلسفة النموذج: يقوم النموذج على ثلاثة مبادئ فلسفية:**

- **التكاملية** بين محاوره كمبدأ لبناء مؤسسات مرنة وذكية.

- الاستباقية في مواجهة التحديات وصنع المستقبل.
- التمرکز حول القيمة كهدف رئيس لعمليات التغيير والتطوير.

الأسس النظرية التي يستند إليها النموذج: يستند إلى مجموعة من النظريات العالمية، منها:

- نظرية الأنظمة (Bertalanffy) Systems Theory
- نموذج التميز الأوروبي EFQM Model
- نظرية الذكاء الاستراتيجي (Liedtka, 1998)
- نموذج إدارة المواهب (Collings & Mellahi, 2009)
- نظريات التحول المؤسسي والابتكار (Kotter, 1996)؛ (Rogers, 2003)

الخلاصة: يعد نموذج NAFEE إطاراً واعداً لدعم التميز المؤسسي الذكي في الجامعات المصرية. ويُنصح باعتماده كمرجعية استراتيجية في الخطط التطويرية، مع توطین مكوناته تدريجياً داخل الثقافة المؤسسية.

علاقة نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي M. IMOE بنموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي:

يعتمد نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي (N. IMOE) على الأساس المرحلي الذي يقدمه نموذج نافع 6/3 لقيادة التغيير المؤسسي، لكنه يضيف إليه:

١- أبعاداً مؤسسية أكثر اتساعاً مثل:

- التميز المؤسسي. (Institutional Excellence)
- الإدارة المتكاملة. (Integrated Management)
- الحوكمة الذكية. (Smart Governance)

٢- نموذجاً دائرياً: حيث لا يقتصر على التدرج المرحلي، بل يدعم:

- التكامل بين المحاور.
- التكرار الديناميكي للمراحل حسب السياق المؤسسي.
- التفاعل الأفقي والرأسي بين المستويات والوحدات داخل الجامعة.

الخلاصة: يعتبر نموذج N. IMOE الجديد امتداداً تطبيقياً لنموذج ٦/٣، خاصة في بيئة الجامعات التي تتطلب تميزاً إدارياً، أكاديمياً، وتقنياً في آن واحد، ويعد نموذج N. IMOE الجيل المتقدم من نموذج نافع ٦/٣، حيث ينقله من إطار تغيير إلى إطار استراتيجي شامل يعزز من قدرة الجامعات على تحقيق التميز، الابتكار، والتحول الذكي، ضمن نظام مؤسسي متكامل ومستدام.

ويرتبط نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي N. IMOE ارتباطاً وثيقاً بنموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي من حيث الرؤية والبنية والوظيفة، حيث يقوم الأول على تفعيل مكونات التميز والذكاء

المؤسسي في الجامعات، بينما يُعد الثاني إطارًا ديناميكيًا لإحداث التحول التدريجي والمنهجي في البنية التنظيمية والسلوك المؤسسي.

- **استراتيجيًا:** يشكل نموذج ٦/٣ القاعدة الحركية التي تمكّن الجامعات من الانتقال المرحلي نحو التميز المؤسسي، إذ تتفاعل مراحله الست (التخلي، التبني، التكيف، التميز، التنافس، التحول الرقمي) مع كافة المسارات التي تُمكن نموذج N. IMOЕ من النمو والتوسع.
- **وظيفيًا:** يوفّر نموذج ٦/٣ الآليات التنفيذية والعمليات القيادية التي تُفعل أبعاد N. IMOЕ (كالذكاء الاستراتيجي، الريادة، إدارة المواهب، والابتكار المؤسسي)، مما يُعزز قابلية تطبيق النموذج وتحقيق أهدافه.
- **تكاملًا:** يعمل النموذجان في تكامل بنيوي، حيث يُعد N. IMOЕ بمثابة نموذج الغاية المؤسسية (Model of Strategic Excellence)، في حين أن نموذج ٦/٣ يمثل نموذج الوسيلة التغييرية (Model of Change Process). ويؤكد الأدب الحديث أهمية الدمج بين نماذج التغيير المؤسسي وأطر التميز لتحقيق تحول رقمي مستدام في مؤسسات التعليم العالي (AI-
Husseini & Elbeltagi, 2023; Hughes et al., 2022)

للإجابة عن السؤال الثالث:

ما التحديات المحتملة لتنفيذ نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي N. IMOЕ

وسبل مواجهتها وكيفية التغلب عليها؟

يمكن تحديد عدد من التحديات التي يمكن تواجدها تنفيذ النموذج وسبل التغلب عليها على النحو التالي:

- ١- **ضعف الوعي المؤسسي بمفاهيم النموذج وأبعاده:**
 - الوصف: قد لا تمتلك القيادات والكوادر الجامعية تصورًا واضحًا حول مكونات النموذج وفلسفته التفاعلية.
 - آليات المواجهة:

- تنفيذ برامج تدريبية متخصصة حول النموذج.
- تطوير مواد تعريفية وإنفو جرافيك مبسط يشرح النموذج.
- عقد ورش عمل تفاعلية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس.

٢- مقاومة التغيير والتحول من النمط التقليدي:

- الوصف: قد يُواجه النموذج معارضة ضمنية من بعض الأفراد أو الإدارات غير المستعدة للتغيير.
- آليات المواجهة:
- تطبيق المرحلة الأولى من نموذج نافع (التخلي) لإزالة الممارسات المعوقة.

➤ استخدام أسلوب التغيير التشاركي بدلاً من الفوقي.

➤ إبراز قصص نجاح جامعات أخرى تُطبق النموذج.

٣- قصور البنية التحتية الرقمية والذكاء الاصطناعي:

• الوصف: ضعف الموارد التقنية قد يُعيق تطبيق مكون "التحول الرقمي" أو "جدارات الذكاء الاصطناعي".

• آليات المواجهة:

➤ وضع خطة مرحلية لتحسين البنية التحتية الرقمية.

➤ الشراكة مع شركات التكنولوجيا ومراكز الذكاء الاصطناعي.

➤ البدء بتطبيقات بسيطة (Low-cost AI Tools) ذات أثر مباشر.

٤- غياب ثقافة الابتكار المؤسسي والتفكير الاستراتيجي:

• الوصف: بعض الجامعات تفتقر إلى الثقافة الداعمة للإبداع أو التفكير بعيد المدى.

• آليات المواجهة:

➤ تبني أنشطة دورية لإدارة الابتكار داخل المؤسسات الجامعية.

➤ إدماج التفكير الاستراتيجي ضمن برامج تأهيل القيادات الأكاديمية.

➤ تحفيز المبادرات الفردية داخل الكليات والمراكز البحثية.

٥- صعوبة التكامل بين الكيانات الستة للنموذج:

• الوصف: قد لا تكون هناك آليات تنسيقية كافية بين مكونات النموذج (الذكاء، المواهب، الابتكار...).

• آليات المواجهة:

➤ تشكيل وحدة مركزية لتكامل مكونات النموذج داخل كل جامعة.

➤ تطوير نظام متابعة إلكتروني لتتبع أداء كل كيان.

➤ مراجعة دورية للعلاقات التفاعلية بين المكونات.

٦- نقص الكفاءات المؤهلة لتفعيل مكونات النموذج:

• الوصف: عدم وجود كوادر مؤهلة للقيادة في مجالات الذكاء الاصطناعي، الابتكار، أو المواهب.

• آليات المواجهة:

➤ إنشاء مسارات مهنية جديدة داخل الجامعات (مثل "مدير التحول الرقمي").

➤ إرسال بعثات تدريبية خارجية للمجالات الحديثة.

➤ التعاون مع مراكز التميز الدولية لتقديم الدعم الفني.

٧- ضعف منظومة المتابعة والتقييم الاستراتيجي:

- الوصف: غياب مؤشرات أداء واضحة قد يؤدي إلى عدم قياس أثر النموذج بدقة.
- آليات المواجهة:

➤ تطوير بطاقة أداء متوازن (Balanced Scorecard) للنموذج.

➤ ربط مكونات النموذج بمؤشرات الجودة الوطنية والدولية.

➤ إجراء تقييم مرحلي عند نهاية كل دورة تنفيذية من مراحل نافع ٦/٣.

والخلاصة: إن إدراك هذه التحديات والتخطيط الاستباقي للتعامل معها هو جزء لا يتجزأ من فلسفة النموذج نفسه، الذي يؤمن بالديناميكية، والمرونة، والتحسين المستمر كعناصر مركزية للنجاح في تحقيق التميز المؤسسي والتحول الذكي.

الإجابة عن السؤال الرابع:

ما القيمة المضافة التي يقدمها نموذج نافع التكاملي N. IMOE

لتحقيق التميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات المصرية؟

يعد نموذج نافع التكاملي للتميز المؤسسي والتحول الذكي (N. IMOE) إطارًا متقدمًا يهدف إلى تعزيز قدرة الجامعات المصرية على التميز المؤسسي والتحول الذكي المستدام من خلال دمج ستة مكونات استراتيجية تشمل: الذكاء الاستراتيجي، البراعة الاستراتيجية، الريادة، إدارة المواهب، جدارات الذكاء الاصطناعي، والابتكار الرقمي. ويوفر النموذج منظومة متكاملة لتمكين الجامعات من استشراف المستقبل، وقيادة التغيير، وتطوير بيئات تعلم ذكية وتنافسية تركز على المعرفة والتقنيات المتقدمة. وتؤكد الدراسات الحديثة أن التكامل بين الأبعاد الاستراتيجية والرقمية يعد شرطًا رئيسيًا لتحقيق التميز المؤسسي في التعليم العالي (Bond et al., 2022)؛ (Al-Husseini & Elbeltagi, 2023).

وسوف نتناول ذلك تفصيلًا على النحو التالي

أولاً: تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية:

يُسهّم نموذج نافع التكاملي للتميز المؤسسي في تعزيز قدرات الجامعات على صياغة رؤية استراتيجية مرنة، وتبني ثقافة التحسين المستمر، وبناء منظومات قيادة قائمة على الذكاء المؤسسي وإدارة المواهب والابتكار. ويعمل النموذج على توجيه الموارد والإمكانات لتحقيق أداء مستدام وتميز تنافسي في كافة المجالات الأكاديمية والإدارية. وقد أظهرت دراسات عربية وأجنبية عدة أن التميز المؤسسي يتطلب نماذج شمولية تدمج بين القيادة الاستراتيجية، وبناء القدرات، والتوظيف الذكي للموارد البشرية والتكنولوجية (Al-Husseini & Elbeltagi, 2023)؛ فرحات، ٢٠٢٢؛ Collings et al., 2023؛ أبو شنب، ٢٠٢٣).

يمكن تلخيص القيمة المضافة التي يقدمها النموذج المقترح N. IMO لتحقيق التميز المؤسسي والتحول الذكي للجامعات المصرية في خمسة مجالات رئيسية متكاملة:

١ - بناء منظومة قيادة استراتيجية للتحول الذكي

يوفر النموذج من خلال مكون الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية بنية معرفية وقدرات تنبؤية

تساعد القيادات الجامعية على. (Shoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013).

• استشراف التوجهات العالمية في التعليم.

• اتخاذ قرارات مبنية على تحليل البيانات الذكية.

• توجيه التحول نحو الأولويات الوطنية والقدرات المحلية.

٢ - تفعيل الذكاء الاصطناعي لخدمة البحث والتعليم والإدارة

يدمج النموذج جدارات الذكاء الاصطناعي في صلب الأداء المؤسسي، مما يدعم. (UNESCO (2021)

• تطوير نماذج تعليمية ذكية. (Adaptive Learning)

• تحليل البيانات الأكاديمية والبحثية لتحسين الجودة.

• أتمتة الخدمات الإدارية بما يرفع الكفاءة التشغيلية.

٣ - تحقيق التميز المؤسسي عبر البراعة الاستراتيجية

يُمكن الجامعات من تحقيق التميز المؤسسي القابل للقياس من خلال مكون البراعة الاستراتيجية، الذي

يضمن. (EFQM (2020)

• مؤسسة الابتكار.

• استدامة الأداء العالي.

• تعزيز التنافسية الوطنية والدولية.

٤ - إدارة وتطوير رأس المال البشري الجامعي:

يدعم النموذج عبر مكون إدارة المواهب تطوير سياسات. (Cappelli, P. (2008)

• جذب الأكاديميين والباحثين المتميزين.

• تنمية القيادات الأكاديمية الرقمية.

• الاحتفاظ بالكفاءات وتعزيز الابتكار المهني.

٥ - مؤسسة الابتكار الجامعي على جميع المستويات:

من خلال إدارة الابتكار، يقدم النموذج إطاراً لتوليد الأفكار وتطبيقها في. (Christensen, C. M.,

Horn, M. B., & Johnson, C. W. (2011).

• تطوير مناهج تعليمية رقمية تفاعلية.

• بناء حاضنات ومسرّعات ابتكار طلابية.

• تطوير حلول بحثية موجهة للمجتمع وسوق العمل.

الخلاصة:

نموذج نافع التكامل (N. IMOE) يقدم للجامعات المصرية إطارًا تكامليًا للتحول الذكي لا يقتصر على

البنية التكنولوجية، بل يدمج بين:

- القيادة الاستراتيجية
- إدارة المواهب
- الابتكار المؤسسي
- الذكاء الاصطناعي
- التفوق التنافسي

ثانيًا: القيمة المضافة التي يقدمها نموذج N. IMOE للتحول الذكي في الجامعات المصرية:

يُعد نموذج نافع إطارًا محوريًا لتحقيق التحول الذكي في الجامعات المصرية، من خلال دمج مكونات الذكاء الاصطناعي، والابتكار الرقمي، واستشراف المستقبل في بنية الحوكمة والتعلم والبحث العلمي. كما يوفر النموذج مسارات تنفيذية مرنة تعزز من التحول التدريجي نحو جامعات ذكية قادرة على مواجهة التحديات التقنية، والانخراط في الاقتصاد الرقمي العالمي. وقد أكدت دراسات معاصرة على أهمية دمج التحول الرقمي ضمن الرؤية المؤسسية للتعليم العالي لضمان البقاء والتنافسية (Bond et al., 2022؛ عبد الغني، ٢٠٢٣؛ Luckin, 2023؛ Zawacki-Richter et al., 2022)

تعرف موجز بالتحول الذكي في الجامعات:

التحول الذكي في التعليم العالي لا يعني فقط رقمته العمليات، بل يشمل بناء بيئة جامعية متكاملة تعتمد على:

- البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي
- الابتكار المؤسسي
- الريادة الرقمية
- تخصيص الذكي لتجارب التعلم والبحث والإدارة

أذن يعد النموذج المقترح قيمة مضافة للتحول الذكي في الجامعات حيث يوفر النموذج إطارًا تشغيليًا

يسمح بـ:

- تسريع التحول الرقمي من خلال جدارات الذكاء الاصطناعي.
- رفع كفاءة القيادات الجامعية في صنع القرار.
- تحقيق الموازنة بين القدرات الداخلية والتغيرات البيئية.
- دعم تنافسية الجامعات إقليميًا ودوليًا.

وهذا ما يجعله نموذجاً متميزاً يعزز مرونة الجامعات واستدامتها وريادتها في ظل التحديات الرقمية العالمية. المصدر المرجعي "Digital Transformation in Education" (2021). OECD :

للإجابة عن السؤال الخامس :

ما واقع تطبيق "نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي (N. IMOЕ) " في الجامعات المصرية من منظور مدخل البراعة الاستراتيجية (التحديات - الفرص المتاحة)؟

سوف نربط مكونات نموذج نافع التكامل (N. IMOЕ) بالواقع الفعلي للجامعات المصرية، مع إبراز نقاط القوة والتحديات والفرص

٢- الذكاء الاستراتيجي في الجامعات المصرية

التحدي: رغم إطلاق العديد من الجامعات المصرية خططاً استراتيجية حتى عام ٢٠٣٠، إلا أن بعضها لا يزال يفتقر إلى آليات استشراف علمية تعتمد على التحليل البيئي العميق ومؤشرات التحول المستقبلي، ويظهر غياب واضح لأدوات دعم القرار الذكي، ونماذج التنبؤ بالاحتياجات التعليمية أو المتغيرات التكنولوجية.

الفرصة: وجود كفاءات أكاديمية عالية، ورؤية وطنية داعمة للاستراتيجية (رؤية مصر ٢٠٣٠)، يمكن البناء عليها لتعزيز الذكاء الاستراتيجي المؤسسي.

٣- البراعة الاستراتيجية (المرونة في التخطيط والتنفيذ)

التحدي: تعاني العديد من الجامعات من بيروقراطية إدارية تقيد القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات، مثل التغيرات التقنية أو أزمات التعليم (كما حدث أثناء جائحة كورونا)، وتُظهر بعض الجامعات الناشئة مرونة نسبية في تبني الأنظمة التكنولوجية، في حين لا تزال جامعات أخرى تسير في نمط تقليدي جامد.

الفرصة: التوسع في إنشاء مراكز للتحول الرقمي والتعلم الذكي يمكن أن يتيح مساحة للمناورة الاستراتيجية بشكل أكبر.

٤- الريادة الاستراتيجية (الابتكار الجامعي وريادة الأعمال)

التحدي: بدأت مبادرات محدودة لريادة الأعمال في بعض الجامعات من خلال حاضنات أعمال ومراكز الابتكار، إلا أنها غالباً ما تكون منفصلة عن التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة، بالإضافة إلى غياب ثقافة مؤسسية داعمة للريادة والابتكار داخل الإدارات العليا.

الفرصة: دعم الدولة لريادة الأعمال (مثل مبادرات رواد ٢٠٣٠) يمكن أن يتكامل مع النموذج المقترح.

٥- إدارة المواهب داخل الجامعات

التحدي: يوجد تفاوت كبير في استراتيجيات إدارة أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، حيث لا تتبنى معظم الجامعات نظاماً متكافئاً لإدارة المواهب يعتمد على تخطيط الاحتياجات، وتقييم الأداء المرتبط بالتحول الرقمي، وبناء القدرات الرقمية.

الفرصة: يمكن لنموذج N. IMOЕ أن يُوجه الجامعات إلى اعتماد منظومة مرنة لجذب وتطوير المواهب وفق متطلبات التميز والتحول الذكي.

٦- جدارات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي

التحدي: رغم توافر بعض المبادرات البحثية والدورات الأكاديمية في الذكاء الاصطناعي، لا تزال جدارات استخدامه في التعلم والإدارة المؤسسية غائبة عن كثير من الممارسات.

الفرصة: وجود كوادرات أكاديمية متخصصة، وتوجه حكومي لإدراج الذكاء الاصطناعي ضمن أولويات التعليم العالي، يمثل بيئة خصبة لتطبيق هذا المكون من النموذج.

٧- آفاق مبتكرة لتطوير التعلم الرقمي

التحدي: تعتمد بعض الجامعات على أنظمة إدارة التعلم (مثل Moodle أو Blackboard)، وتوفر مساقات إلكترونية، لكن هذه الجهود غالبًا ما تقتصر على التخصيص الذكي، أو التصميم التفاعلي الحقيقي.

الفرصة: يُمكن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم التكيفي وتحليلات البيانات لتحويل بيئة التعلم إلى بيئة ذكية ومخصصة.

التحدي: نقص البنية التحتية الرقمية أو ضعف الثقافة الرقمية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس.

تحليل تكاملي:

جدول رقم (٥) مكونات النموذج والتحديات والفرص المتاحة في واقع الجامعات

م	مكون النموذج	التحديات الحالية	الفرص المتاحة	واقع الجامعات
١	الذكاء الاستراتيجي	نقص أدوات التحليل	الرؤية الوطنية + الكفاءات	جزئي / غير منهجي
٢	البراعة الاستراتيجية	البيروقراطية	مراكز رقمية ناشئة	مرونة محدودة
٣	الريادة الاستراتيجية	ثقافة تقليدية	مبادرات وطنية لريادة الأعمال	مبادرات منفصلة
٤	إدارة المواهب	ضعف التقييم والتخطيط	فرص تدريب وتمويل	غير متكاملة
٥	جدارات الذكاء الاصطناعي	ضعف الاستخدام المؤسسي	كفاءات + توجه حكومي	بحثية أكثر من تطبيقية
٦	آفاق التعلم الرقمي	ضعف التفاعل والتصميم	إمكانية التحول للتعلم الذكي	استخدام أساسي / تقليدي

الإجابة عن السؤال السادس:

ما التصور المقترح لتوظيف "نموذج نافع التكاملي N. IMOЕ" كإطار استراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات المصرية من حيث الأبعاد والمسارات الاستراتيجية؟

انطلاقًا من نتائج التحليل السابق، وبالاستناد إلى متطلبات التميز المؤسسي والتحول الذكي، تُقترح آلية استراتيجية متكاملة لتطبيق نموذج N. IMOЕ في الجامعات المصرية، وفق تصور عملي منظم في الأبعاد والمسارات الاستراتيجية على النحو التالي:

أولاً: الأبعاد الاستراتيجية:

البعد الأول – التمكين الاستراتيجي المؤسسي

الهدف الاستراتيجي: "إعداد البيئة المؤسسية القادرة على تبني النموذج وتشغيله".

الإجراءات التنفيذية:

- بناء وعي قيادي وفني بأبعاد النموذج ومفاهيمه.
- تحديث الرؤية المؤسسية لتتسق مع متطلبات التميز والتحول الذكي.
- إعادة هيكلة الحوكمة الإدارية لدعم التكامل بين الكيانات الستة

البعد الثاني – التحول الريادي والابتكاري:

الهدف الاستراتيجي: تفعيل المكونات الجوهرية للنموذج داخل الجامعات
الإجراءات التنفيذية:

- إطلاق وحدات أو فرق عمل متخصصة لكل كيان (مثل: وحدة الذكاء الاستراتيجي، إدارة المواهب... إلخ).
- إعداد خرائط تفاعلية للعلاقات بين الكيانات وفق احتياجات كل جامعة.
- دمج الكيانات في منظومة التخطيط المؤسسي.

البعد الثالث: تطبيق مراحل نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير

- الهدف الاستراتيجي: اعتماد النموذج كخارطة طريق تنفيذية لإدارة التغيير.
- الإجراءات التنفيذية:

- مرحلة التخلي: تحديد الممارسات التقليدية التي تعيق التميز.
- مرحلة التبني: إدماج النموذج ضمن السياسات والخطط التنفيذية.
- مرحلة التكيف: تخصيص النموذج بما يتلاءم مع خصوصية كل جامعة.
- مرحلة التميز: قياس الأثر المؤسسي الناتج عن تطبيق النموذج.
- مرحلة التنافس: تهيئة الجامعة للريادة على المستوى المحلي والدولي.
- مرحلة التحول الرقمي: دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في بنية اتخاذ القرار

البعد الرابع: دعم القدرات الرقمية والابتكارية

- الهدف الاستراتيجي: توظيف الذكاء الاصطناعي وإدارة الابتكار كرافعتين للتغيير.
- الإجراءات التنفيذية:
- تبني تطبيقات ذكاء اصطناعي داعمة للبحث، والتعليم، والإدارة.
- نشر ثقافة الابتكار المؤسسي وتعزيز التفكير الريادي.
- الاستثمار في البنية التحتية الرقمية الذكية.

البعد الخامس: التقييم الاستراتيجي والتحسين المستمر

• الهدف الاستراتيجي: قياس تقدم النموذج وتصحيح المسار.

• الإجراءات: التنفيذية

- تطوير مؤشرات أداء لكل كيان ومجال.
- إعداد تقارير تقييم مرحلية ونهائية.
- إجراء مراجعات استراتيجية كل دورة زمنية (مثلاً كل عام أكاديمي).

البعد السادس: التوسيع والتعميم المؤسسي

• الهدف الاستراتيجي: ضمان استدامة النموذج وتعميمه على مؤسسات التعليم العالي.

• الإجراءات التنفيذية:

- إعداد دليل وطني لتبني النموذج.
- إنشاء شبكات جامعية لتبادل أفضل الممارسات في تطبيق النموذج.
- دمج النموذج في خطط الاعتماد والجودة الوطنية.

ثانياً: المسارات الاستراتيجية:

المسار الأول: التمكين الاستراتيجي

الهدف: بناء قدرات الذكاء الاستراتيجي والبراعة المؤسسية في الإدارة الجامعية.
الأنشطة المقترحة:

- إنشاء وحدات استشراف وتحليل بيانات مؤسسية بكل جامعة.
- بناء سيناريوهات مستقبلية للتعليم العالي في مصر.
- تأهيل القيادات العليا على التفكير الاستراتيجي والتحول الذكي.

المسار الثاني: التحول الريادي والابتكاري

الهدف: دمج الريادة الاستراتيجية ضمن الثقافة المؤسسية للجامعة.
الأنشطة المقترحة:

- تفعيل مراكز الابتكار وريادة الأعمال كمكون استراتيجي وليس خدماتي.
- ربط البحث العلمي بتحديات السوق واحتياجات التحول الرقمي.
- تحفيز المبادرات الطلابية والمجتمعية الريادية.

المسار الثالث: إدارة المواهب والجدارات الرقمية

الهدف: تأسيس منظومة مؤسسية لإدارة المواهب وبناء الجدارات الرقمية.
الأنشطة المقترحة:

- إعداد خريطة رقمية للكفاءات داخل الجامعة.
- تصميم برامج تدريبية تخصصية في الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي.
- إعادة هيكلة توصيفات الوظائف لتتضمن الجدارات الرقمية والابتكارية.

المسار الرابع: تطوير التعلم الرقمي الذكي

الهدف: نقل الجامعات من التعليم الإلكتروني التقليدي إلى بيئات تعلم ذكية ومخصصة. **الأنشطة المقترحة:**

- تطوير محتوى رقمي تفاعلي قائم على الذكاء الاصطناعي وتحليلات التعلم.
- اعتماد منصات تعلم تكيفي. Adaptive Learning Platforms.
- دمج الواقع الممتد (XR) في التعليم الجامعي، خاصة التخصصات التطبيقية.
- بناء سياسات تقييم رقمية تستند إلى أداء المتعلم داخل البيئة الذكية.

التكامل بين المسارات والابعاد:

جميع هذه المسارات والابعاد مترابطة وتستمد قوتها من مثلث القوى (القيادة الاستراتيجية – التفكير الاستراتيجي – التخطيط الاستراتيجي) وتنفذ ضمن إطار مراحل "نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي"، مما يجعل من "نموذج نافع التكامل N. IMOЕ" نظاماً ديناميكياً متكاملًا قادرًا على قيادة الجامعات نحو التميز والتحول الذكي المستدام

وفي ضوء الدراسة التحليلية السابقة توصل الباحث الى مجموعة من النتائج منها:

١- فاعلية نموذج نافع التكامل (N. IMOЕ)

يُعد إطارًا استراتيجيًا متكاملًا يمكن توظيفه لدعم التميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات المصرية، نظرًا لتكامل مكوناته الستة واستنادها إلى نظريات حديثة وعملية.

٢- تفاوت جاهزية الجامعات:

تختلف الجامعات المصرية في مدى استعدادها لتطبيق النموذج؛ فبينما تتبنى بعض الجامعات ممارسات رقمية متقدمة، ما زالت أخرى تفنقر إلى أساسيات التحول الذكي، خصوصًا في مجالات البراعة، والمواهب، والابتكار.

٣- نقص التكامل بين المكونات:

تُظهر الممارسات الحالية انفصالًا بين استراتيجيات التحول الرقمي ومجالات مثل إدارة المواهب أو الذكاء الاستراتيجي، ما يعوق التميز المؤسسي الشامل.

٤- وجود فرص كبيرة للتطوير:

توفر البيئة المصرية دعمًا سياسيًا واستراتيجيًا للتحول الرقمي وريادة الأعمال، مما يُعد فرصة حقيقية لتطبيق النموذج على نطاق واسع إذا ما تم استغلالها بشكل علمي ومنهجي.

للإجابة عن السؤال السابع:

ما الدليل الاسترشادي لتحقيق التصور المقترح لتفعيل "نموذج نافع التكامل

(N. IMOЕ) كإطار استراتيجي للتميز المؤسسي والتحول الذكي في الجامعات المصرية؟

نسعى الى التوصل الى دليل عملي شامل يُمكن أن يُستخدم كمرجع مؤسسي في الجامعات المصرية أو أي مؤسسة تعليمية تطمح إلى التميز

أولاً: الغرض من الدليل:

- تمكين القيادات الجامعية من تطبيق نموذج N. IMOE بفاعلية.
- دعم جهود التميز المؤسسي والابتكار داخل البيئة الجامعية.
- توفير إطار إداري واضح لتقييم وتطوير الأداء المؤسسي.

ثانياً: مكونات نموذج N. IMOE

جدول رقم (٦): مكونات النموذج المقترح

م	المكون	التعريف	الهدف	الاجراءات
١	الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف والتخطيط والتحالفات	بناء رؤية استراتيجية	تحليل SWOT ، سيناريوهات ، مؤشرات التهديد
٢	البراعة الاستراتيجية	الرشاقة المؤسسية والاستجابة السريعة	المرونة وسرعة التكيف	مصفوفة أولويات ، نماذج Agile
٣	الريادة الاستراتيجية	القيادة التحولية والمستندة إلى البيانات	اتخاذ قرارات فعالة	بطاقة الأداء لقيادي ، تحليل الأثر
٤	إدارة المواهب	الاستقطاب ، التطوير ، التقييم ، الاحتفاظ	بناء كوادر المستقبل	خرائط المواهب ، KPIs فردية
٥	جدارات الذكاء الاصطناعي	دمج الذكاء الاصطناعي في العمليات	التحول الرقمي الذكي	تطبيقات AI ، دعم القرار
٦	إدارة الابتكار الرقمي	تنمية الأفكار وتحويلها إلى حلول	الابتكار المؤسسي	TRIZ ، حاضنات الابتكار

ثالثاً: الخطوات الإجرائية لتطبيق النموذج:

المرحلة الأولى: التهيئة المؤسسية

- تشكيل فريق قيادة التميز المؤسسي.
- إعداد خطة استراتيجية لتطبيق النموذج.
- إجراء تشخيص أولي للممارسات الحالية في الكيانات الستة.

المرحلة الثانية: بناء القدرات

- عقد ورش تدريبية للكوادر حول النموذج.
- تصميم دليل مفاهيمي داخلي مبسط لكل كيان.
- تطوير أدوات تقييم وتشخيص ذاتية.

المرحلة الثالثة: التنفيذ المرحلي المتكامل

- بدء تطبيق كل كيان تدريجياً مع تكامل وظيفي.

- ربط كل كيان بمؤشرات أداء رئيسية. KPIs.
- توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي لمتابعة الأداء والتطوير.

المرحلة الرابعة: التقييم والتحسين المستمر

- تطبيق نموذج تقييم شامل كل ٦ أشهر.
- تحليل الفجوات والتوصية بإجراءات تحسين.
- نشر تقارير مؤسسية توضح التقدم المحرز.

اجمالي النتائج:

أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من المؤشرات المهمة التي تدعم الاتجاه نحو توظيف الذكاء الاصطناعي في تطوير التعليم الرقمي الجامعي في ضوء نموذج نافع التكامل للتميز المؤسسي (N. IMOE)، ومن أبرزها:

١. يُعد نموذج N. IMOE إطارًا استراتيجيًا مبتكرًا يتيح تكامل الأبعاد المؤسسية (القيادة، الحوكمة، التفكير الاستراتيجي، التمكين، التميز، التنافسية، التحول الرقمي) مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مما يساهم في تعزيز جودة وكفاءة منظومة التعلم الرقمي.
٢. يتسم الذكاء الاصطناعي بقدرته على دعم القرار التربوي وتخصيص المحتوى وتحليل أداء المتعلمين، بما يتجاوز الدور التقني إلى كونه محركًا للتحويل المؤسسي المستدام.
٣. أثبتت مراحل نموذج نافع (٦/٣) توافقًا كبيرًا مع التحديات الواقعية التي تواجه الجامعات المصرية، خاصة في مجالات التكيف مع التغيير، تحقيق الجودة، ورفع مستوى التنافسية الأكاديمية.
٤. يُمثل النموذج المقترح أداة مرجعية قابلة للتطبيق في البيئة الجامعية المصرية، من خلال قدرته على الدمج بين النظرية والتطبيق، ورؤيته المرحلية للتطوير المستدام.
٥. أظهرت الدراسة الحاجة الماسة إلى نماذج عربية مؤسسية محكمة توجه التحول الرقمي في ضوء متغيرات العصر، مع مراعاة خصوصيات السياق المحلي.

الخاتمة:

تؤكد هذه الدراسة أن الجامعات لم تعد كيانات تعليمية تقليدية، بل أصبحت كيانات استراتيجية تحتاج إلى نماذج شاملة، ومتكاملة للقيادة، والتطوير، والابتكار. وقد جاء نموذج نافع التكامل (N. IMOE) كاستجابة علمية وواقعية لهذه الحاجة، حيث يجمع بين النظرية والتطبيق، ويتيح للجامعات المصرية إطارًا عمليًا لتطوير سياساتها، وتمكين مواردها، وتسريع تحولها الرقمي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية مصر ٢٠٣٠. وإن تفعيل هذا النموذج لا يمثل مجرد مشروع تطويري، بل هو تحول مفاهيمي وثقافي شامل يجب أن تتبناه الجامعات كمسار استراتيجي نحو التميز والاستدامة.

التوصيات:

بناءً على ما سبق، يوصي الباحث بما يلي:

١- اعتماد نموذج N. IMOE كإطار إرشادي وطني:

لتوجيه خطط الجامعات نحو تميز مؤسسي وتحول رقمي ذكي يتسم بالتكامل والمرونة.

٢- إعادة تصميم السياسات الجامعية:

بما يضمن دمج مكونات النموذج ضمن الحوكمة والقرارات الاستراتيجية والبرامج الأكاديمية.

٣- إنشاء وحدات متخصصة داخل الجامعات:

لتفعيل كل مكون من مكونات النموذج (مثل: وحدة إدارة المواهب الرقمية – مركز الذكاء الاستراتيجي الجامعي – حاضنات التعلم الذكي).

٤- إطلاق برامج لبناء القدرات الرقمية والقيادية:

تستهدف أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب، في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي، الاستشراف، الريادة، والتعلم التكيفي.

٥- تعزيز الشراكات مع مؤسسات التكنولوجيا والتحول الرقمي:

لدمج تصميم منصات ذكية وتعزيز الاستخدام المؤسسي للذكاء الاصطناعي في التعلم والتخطيط.

المقترحات:

١. تبني الجامعات المصرية لنموذج نافع التكامل (N. IMOE) كنموذج مرجعي في خطط التحول الرقمي، مع تكييفه وفقاً لأولويات كل جامعة.
٢. تطوير برامج تدريب وتأهيل للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات تركز على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم والتخطيط المؤسسي.
٣. دعم البنية التحتية الرقمية في الجامعات، من خلال الاستثمار في المنصات الذكية، ونظم التحليل التنبئي، وأدوات التقييم الآلي التكيفية.
٤. إنشاء وحدات أو مراكز داخلية متخصصة في "التميز والتحول الذكي"، تتولى تطبيق النموذج، وقياس مؤشرات الأداء المؤسسي والتعليمي.
٥. تعزيز التعاون بين الجامعات ومراكز البحث العلمي لإنتاج دراسات
٦. تطبيقية حول الذكاء الاصطناعي والتعليم، وبناء قواعد بيانات تعليمية ذكية.
٧. مراجعة السياسات التعليمية والتشريعات المنظمة للتعليم الجامعي، لضمان توافقها مع متطلبات التحول الذكي، والتعليم الرقمي المستند إلى الذكاء الاصطناعي

المراجع العربية:

١. ابتسام الحديثي، حمدان إسماعيل (٢٠١٤): تصور مقترح لتطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية للقيادات الجامعية في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى: مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات. معهد الإدارة العامة.
٢. إبراهيمي، حسان عبد الأمير عزيز (٢٠١٩): البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة الجديد، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ٥٤.
٣. أبو إصبع، علي فيصل أحمد (٢٠١٨): دور الذكاء الاستراتيجي في إتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية، رسالة دكتوراه، جامعة أب. اليمن

٤. أبو غبن، أحمد فاروق. (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي – تطبيق على العاملين في بلدية غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٣١(1)، ٢٤ – ٥٤
٥. أحمد، محمد عبد السلام (٢٠١٧): تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، المجلد ٣٦ الجزء ٣، العدد ١٧٥، أكتوبر
٦. أحمد، محمد عبد السلام (٢٠١٧): تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، المجلد ٣٦ الجزء ٣، العدد ١٧٥، أكتوبر ٢٠١٧.
٧. الأشقر، أحمد والهنداوي، أحمد (٢٠١٧): تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، المجلد ٣، العدد ١٧.
٨. أمين، أحمد عبد الحميد (٢٠١٦): أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة، التجارة والتمويل، ٣٦، ٢.
٩. أمين، مصطفى أحمد (٢٠٢٠): متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ١٧، ٩٠.
١٠. إيمان عبد الحافظ (٢٠٢٢): درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كلية العلوم التربوية قسم الإدارة والمناهج.
١١. بدر، باسم سليم وأرتمية، هاني جراع (٢٠٢٢): أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية، الدور المعدل لإدارة المواهب في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، رماح للبحوث والدراسات، ع ٧٣.
١٢. البربري، محمد عبد الحميد، الفواخري، محمد صلاح مرسى، & الغمري، علاء غريب محمد إبراهيم. (2022). التحول الرقمي ومتطلبات تدويل مؤسسات التعليم العالي في مصر وفنلندا: دراسة مقارنة. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ١٢(12)، ٣٩١-٣٥١
١٣. بركات، محمد منصور شعبان (٢٠١٨): دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتعزيز التنافسية، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة الأقصى، غزة.
١٤. برگه، مياده السيد علي عوض، & الخميس، السيد سلامة إبراهيم . (2022). تطوير الإدارة الإلكترونية بالجامعات المصرية وانعكاسها على التميز المؤسسي. مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، ٨٣(1)، ٣٣، 68-٧٦
١٥. جاد، حاتم فرغلي ضاحي. (٢٠٢٢). رؤية مستقبلية لتطوير قدرات التعليم الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في إطار التعليم الجامعي المعزز بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ٩٥(3)، ٢١٠٧-١٩٧٣.
١٦. جلال، عزة (٢٠٢٠): الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، المجلد ٤٤ ، العدد ٤.

١٧. جيهان عبد العزيز (٢٠٢٣): دور الريادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بجامعة الملك خالد. جامعة بني سويف - كلية التربية. مجلد ٢٠، عدد ١١٧.
١٨. الحربي، ندى مقبل (٢٠٢٢): تصور مقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في كلية التربية بجامعة الملك خالد، المجلة التربوية، ٣، ٩٤.
١٩. الحربي، ندى مقبل. (٢٠٢٣). فاعلية الذكاء الاصطناعي في تطوير نظم التعلم الإلكتروني في الجامعات السعودية. المجلة التربوية، جامعة الملك سعود، ٣٩ (٢)، ١٠٥-١٣٢.
٢٠. الحسيني، أحمد عبد الله. (2022) تحديات التحول الرقمي في التعليم بالجامعات المصرية ورؤى مستقبلية لتطوير سبل التعليم بها. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ٨٠ (2)، ٢٩٥-320.
٢١. حمائل، محمود يوسف. (2024). الاتجاهات العالمية في التعليم العالي في ظل التحول الرقمي وأدوات الذكاء الاصطناعي. مجلة معلومات، ٥ (16)، ١٣٩-١٥٤.
٢٢. خالدي، فراح (٢٠٢١): أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلد ٨، العدد ١.
٢٣. الخماش، محاسن. (٢٠١٣). نحو الجامعة الذكية وفقاً لمتطلبات اقتصاد المعرفة: تصور مقترح للتعليم العالي السعودي. رسالة دكتوراه غير منشورة. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
٢٤. الدهشان، جمال، والسيد، سماح. (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. المجلة التربوية بسوهاج، العدد ٧٨.
٢٥. رزيقة، رحمون، وإلياس، فشطوط، وعبد القادر، منصور (٢٠١٩): أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد ٣، العدد ١.
٢٦. الرشيد، عبد العزيز ناصر (٢٠٢٣): دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، جامعة القاهرة- فرع الخرطوم- كلية الآداب، ٣٩٤.
٢٧. زهران، إيمان حمدي رجب. (2022). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستجدات العصر الرقمي. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ٩٤.
٢٨. سحر محمد أبو راضي محمد (٢٠١٥): تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. مجلد ٨، العدد ١٩.
٢٩. سليمة، عبد القادر، & الشامي، حسام محمد عبد الفتاح. (2023). دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي. مجلة الإبداع، ١٣ (1)، ٤٤٩-470.
٣٠. الشريف، أماني. (٢٠٢١). تصور مقترح لتحويل جامعة أسبوط إلى إحدى جامعات الجيل الرابع في ضوء أهداف التنمية المستدامة: رؤية ما بعد ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية بأسبوط، العدد ١٢.

٣١. طه، عمار فتحي، & طه، مني. (2020) دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، ٧(3)، ٢٩١-٣٦٥.
٣٢. طه، عمار فتحي، & طه، مني. (2020) دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، ٧(3)، ٢٩١-365.
٣٣. طه، محمد حسنين السيد، & طه، منى حسنين السيد. (2022). القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمته الجامعات المصرية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٤٦(3)، ١٤٧-240.
٣٤. عبد البصير، ألفت السيد. (2021). أثر تطبيق نموذج التميز المؤسسي على تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة – تطبيق على وزارة الأوقاف المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، (...) ٢٢(4)، ٣٣-٥٦.
٣٥. عبد الحليم، تهاني عبد العال عبد الحليم. (2024). آفاق التحول الرقمي في التعليم العالي بالوطن العربي: التجربة ومقترح متطلبات التطبيق. مجلة الأرائك للعلوم والإنسانيات، (6)، 68.٥٥-
٣٦. عبد الحي، أسماء الهادي إبراهيم، وعبد الله، أسماء أبو بكر الصديق. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٨ (١٧).
٣٧. عبد الرحيم، ماهر جابر (٢٠٢٠): أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرع ثول، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، المجلد ٢٠، العدد ٢.
٣٨. عبد الرحيم، ماهر جابر (٢٠٢٠): أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرع ثول، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، المجلد ٢٠، العدد ٢.
٣٩. عبد العزيز، س.، & مصطفى، ع. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في الجامعات المصرية: التحديات والفرص. مجلة بحوث الجودة والاعتماد، ٧(١)، ٥١-٧٤.
٤٠. عبد العزيز، هشام فتح الله عبد الرحمن. (٢٠٢١). رؤية مستقبلية لتطوير منظومة التعليم في ظل الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي. المجلة التربوية، كلية التربية بجامعة سوهاج، ٩١(91)، ٤٩٩١-٥٠١٤.
٤١. عبد اللاه، هاني فتحي (٢٠٢٢): دور ممارسة إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثالث، العدد الثاني، الجزء الثالث.
٤٢. عبد المعطي، أحمد حسين والسمان، أحمد محمد وموسى، مصطفى محمد (٢٠١٦): إدارة المواهب مدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة أسيوط، الثقافة والتنمية، ١٩، ١٢٩.

٤٣. عبد الهادي، مروة محمد. (2023). التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية في القطاع الحكومي المصري. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط، ٤٣ (77)، ٩١-124.
٤٤. عتريس، محمد عيد (٢٠١٧): تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي، مجلة كلية التربية بنها، ع ١١١، مجلد ١ يوليو.
٤٥. عتريس، محمد عيد (٢٠١٧): تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي، مجلة كلية التربية بنها، ع ١١١، مجلد ١ يوليو.
٤٦. العنزي، عطا الله فاجس، & مبارك، سعد بن مبارك (2020). تصوّر مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM [دراسة تطبيقية في السعودية غير منشورة / مؤتمر – كلية التربية، جامعة بيشة.
٤٧. عيد، هالة فوزي محم. (2017). تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية بالاستفادة من نماذج حوكمة عالمية. دراسات في التعليم الجامعي، ٣٧، 507-586.
٤٨. عيد، هالة فوزي محمد. (2017). تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية بالاستفادة من نماذج حوكمة عالمية. دراسات في التعليم الجامعي، ٣٧، 507-586 (2).
٤٩. فايزة، حنان، & رفيقة، شيماء. (2024). التحول الرقمي في التعليم العالي: أهداف، متطلبات، تحديات. مجلة علوم الأداء الرياضي، ٦ (1)، ١١٦-134.
٥٠. فرحات، عبد الكريم. (2022). تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM في الجامعات العربية: التحديات والفرص. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، ١٥ (2)، 60-٤٥.
٥١. القمبزي، محمد سعيد، & العدل، محمد مصطفى. (2024). التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي: الأكاديمية الليبية للدراسات العليا جنزور نموذجًا. مجلة البحوث الأكاديمية، ٢٨ (1)، ١٠٧-192.
٥٢. محجوب، آسية. (2021). نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه – دراسة مقارنة بين الجامعة الأمريكية وبريطانيا. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال
٥٣. محمد فوزي، وأحمد بدوي، وعماد نجم مصطفى (٢٠١٨): تعزيز تنافسية التعليم المصري مدخلًا لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية. المجلة التربوية. العدد ٥٣.
٥٤. محمد، دعاء محمد صبري (٢٠٢٢): دور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية". مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد ٨، ع ١٤، الجزء الأول، يوليو.
٥٥. المغيرية، يسرى بنت محمد بن سليم (٢٠٢٣): استراتيجية مقترحة لإدارة المواهب المؤسسية بجامعة السلطان قابوس في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية. رسالة دكتوراه، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، قسم الأصول والإدارة التربوية.

٥٦. نافع، سعيد عبده (٢٠١٥): نحو رؤية استراتيجية لدعم البحث العلمي في الوطن العربي، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، المركز العربي للدراسات والبحوث بالتعاون مع معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية العدد (٦)، يناير.
٥٧. نافع، سعيد عبده (٢٠١٦). التفكير الاستراتيجي: صناعة مستقبل المنظمات والمؤسسات، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، المركز العربي للدراسات والبحوث بالتعاون مع معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، العدد (٩).
٥٨. نافع، سعيد عبده (٢٠١٨): رؤية استراتيجية لدور الجامعات في دعم ثقافة ريادة الاعمال والتعليم الريادي، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، المركز العربي للدراسات والبحوث بالتعاون مع معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية العدد (١٢).
٥٩. نافع، سعيد عبده (٢٠٢٤): الأدوار المستقبلية لكليات التربية بالجامعات المصرية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية من منظور إستراتيجي، مجلة التربية في القرن الحادي والعشرين للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٦، العدد ٣٨.
٦٠. نافع، سعيد عبده (٢٠٢٤): رؤية استراتيجية لتطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية لتحقيق جودة التعليم وتعزيز الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية ج (٣٤) ع (٤).
٦١. نافع، سعيد عبده (٢٠٢٤): نحو رؤية استراتيجية لتشخيص ومعالجة ظاهرة فقدان التعلم في الوطن العربي: " من أجل تعليم أكثر انصافاً وجودة وشمولاً"، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، العدد ١٤٥، سبتمبر، ص ص ١-٣٥.
٦٢. نافع، سعيد عبده (٢٠٢٥): الاستبصار الإستراتيجي والتحول الرقمي: مستقبل الجامعات المصرية (جامعة الإسكندرية أنموذجاً)، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، عدد يناير، الجزء الأول.
٦٣. نافع، سعيد عبده (٢٠٢٥): الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي: مدخل لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية للجامعات المصرية"، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، العدد ١٤٨، يونيه، ص ص ٦٢-١.
٦٤. نافع، سعيد عبده (٢٠٢٥): تعزيز جودة البحث العلمي في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالجامعات المصرية، مجلة التربية في القرن الحادي والعشرين للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٧، ع ٤٣٤ ابريل.
٦٥. نافع، سعيد عبده (٢٠٢٥): رؤية استراتيجية لتطوير منظومة التدريس الجامعي باستخدام جدارات الذكاء الاصطناعي، مجلة التربية في القرن الحادي والعشرين للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٧، العدد ٤٠ يناير.
٦٦. نافع، سعيد عبده (٢٠٢٥): فاعلية استخدام نموذج نافع ٦/٣ لإدارة التغيير المؤسسي في تطوير منظومة التعليم الجامعي، ملتقى السياسات التعليمية (٢٠٢٥/٢/٢٢)، قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم، كلية التربية جامعة الإسكندرية.
٦٧. ندى جاسم الحربان، خالد يوسف الزعبي (٢٠٢٢): أثر استخدام الريادة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على القيادات الاكاديمية في الجامعات الخاصة الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. مجلد ٣، العدد ١.

٦٨. نهاري، حسن. (2022). محور الأمية الرقمية وتطوير المهارات التقنية في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عربية Sciences & Innovation Journal، ١٤ (4)، ١١٣-132.
٦٩. نهلة عبد القادر هاشم، السيدة محمود إبراهيم سعد (٢٠١٨): الريادة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية. أوراق عمل بالمؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرون للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة من ٢٧-٢٨ يناير. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
٧٠. الهاشمي، ربيعي (٢٠٢١): إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في ظل الدور الوسيط لضمان الجودة، دراسة تطبيقية على جامعة أدرار، مجلة رؤى اقتصادية جامعة جنوب الوادي، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التيسير، المجلد ١١، العدد ١.
٧١. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠٢٣). الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي المصرية. القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

المراجع الأجنبية:

1. Al-Fraihat, D., Joy, M., Masa'deh, R., & Sinclair, J. (2020). **Evaluating E-learning systems success: An empirical study**. Computers in Human Behavior, 102, 67–86.
2. Al-Hattami, A. (2022). **Digital transformation in times of crisis: Challenges, attitudes, opportunities and lessons learned from students' and faculty members' perspectives**. Journal of University Teaching & Learning Practice, 19(1), Article 5. <https://ro.uow.edu.au/jutlp/vol19/iss1/5>
3. Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2023). **Strategic alignment and organizational change in higher education: The role of innovation capability**. International Journal of Educational Management, 37(3), <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2022-0366>
4. Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2023). **Strategic thinking, innovation capabilities, and organizational performance in higher education: The mediating role of strategic intelligence**. International Journal of Educational Management, 37(1), 123–140. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2022-0250>
5. Alniacik, E., Alniacik, U., & Erat, S. (2022). **Strategic talent management and innovation performance in higher education institutions**. Journal of Business Research, 149, 168–177. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.032>
6. Alturki, U., & Aldraiweesh, A. (2022). **Higher education future in the era of digital transformation: A Saudi perspective**. Education and Information Technologies, 27, 3651–3671. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10725-5>
7. Baum, J. R., & Wally, S. (2003). **Strategic decision speed and firm performance**. Strategic Management Journal.

8. Bertalanffy, L. von (٢٠٢٠). **General System Theory**. European Foundation for Quality Management (EFQM). (2020). EFQM Model.
9. Bond, M., Zawacki-Richter, O., & Marin, V. I. (2022). **Emerging practices for digital transformation in higher education: A global perspective**. Educational Technology Research and Development, 70(3), 757–774. <https://doi.org/10.1007/s11423-021-10002-8>
10. Cajee, Z. A. (2021). **Digital readiness of higher education institutions: A case study of a South African business school**. International Journal of Educational Technology in Higher Education, 18(1), 35. <https://doi.org/10.1186/s41239-021-00274-1>
11. Cappelli, P. (2008). "Talent Management for the Twenty-First Century." *Harvard Business Review*.
12. Chesbrough, H. W. (2003). **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Harvard Business Press
13. Christensen, C. M., Horn, M. B., & Johnson, C. W. (2011). "Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns"
14. Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2023). **Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective**. Journal of Management, 49(1), 234–261. <https://doi.org/10.1177/01492063221127479>
15. Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2023). **Talent management: Progress and prospects**. Human Resource Management Review, 33(1), 100882. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100882>
16. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). **The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience**. California Management Review.
17. EFQM (2020). "The EFQM Model: Innovation and Transformation Through Excellence."
18. EFQM (2020). The EFQM Model: **Innovation Through Excellence**
19. Gupta, M., & Bose, I. (2023). **Strategic leadership, digital transformation, and performance in higher education institutions**. Technological Forecasting and Social Change, 191, 122526. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122526>
20. Han, H., & Trimi, S. (2022). **Cloud computing-based higher education platforms during the COVID-19 pandemic: The Chinese experience**. In Proceedings of the 13th International Conference on E-Education, E-Business, E-Management, and E-Learning (IC4E 2022), pp. 52–58. <https://doi.org/10.1145/3514262.3514272>
21. Hughes, M., Hughes, P., & Morgan, R. E. (2022). **Strategic agility, dynamic capabilities and performance in high tech firms**. Long Range Planning, 55(1), 102–120. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102120>
22. Hughes, M., Hughes, P., & Morgan, R. E. (2022). **Strategic agility, dynamic capabilities and performance in turbulent environments**. Journal of Business Research, 145, 142–155. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.049>
23. Jiang, Y., Wang, H., & Li, Y. (2022). **Technology-enabled e-learning platforms in Chinese higher education during the pandemic: Factors influencing adoption**.

- International Review of Research in Open and Distributed Learning (IRRODL), 23(3), 45–63. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v23i3.6432>
24. Katramadas, M., Chalaris, M., Gritzalis, S., & oulocheris, D. (2024). **Artificial intelligence and the transformation of higher education institutions: A systems approach.** Sustainability, 16(1), Article 54. <https://doi.org/10.3390/su16010054>
25. Khamis, A., & Hassan, S. (2022). **Digital transformation and institutional excellence: The case of a German university in Cairo.** Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education, 20(1), 77–95.]
26. Luckin, R. (2023). **AI for Education: A Guide for Teaching and Learning with Artificial Intelligence.** Routledge.
27. O'Connor, G. C., & Rice, M. P. (2013). **A comprehensive model of radical innovation.** Journal of Product Innovation Management.
28. OECD (2021). **Digital Transformation in Education: A Global Perspective.**
29. OECD. (2021). **AI and the Future of Skills, Volume 1: Capabilities and Assessments.** OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3bf85450-en>
30. Pisano, G. P. (2023). **The hard truth about innovative cultures.** Harvard Business Review, 101(1), 62–71. <https://hbr.org/2023/01/the-hard-truth-about-innovative-cultures>
31. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). **Embracing Agile.** Harvard Business Review.
32. Ritala, P., Kraus, S., & Bouncken, R. B. (2022). **Innovation and entrepreneurship in higher education institutions: Strategic leadership perspectives.** Review of Managerial Science, 16, 935–957. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00487-2>
33. Rogers, E. M. (2003). **Diffusion of Innovations** (5th ed.). Free Press
34. Sarfraz, M., Mohsin, M., Naseem, M. A., & Basit, A. (2022). **Strategic intelligence and organizational excellence: The mediating role of knowledge management capabilities.** Journal of Knowledge Management, 26(4), 889–908. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2020-0925>
35. Selwyn, N., Potter, J., & Williamson, B. (2023). **Education and Technology: Key Issues and Debates.** 3rd Edition. Bloomsbury Publishing.
36. Shoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). *“Strategic Leadership: The Essential Skills.” Harvard Business Review*
37. UNESCO (2021). *“AI and Education: Guidance for Policymakers.”*
38. UNESCO. (2023). **Guidance for generative AI in education and research.** Paris: UNESCO Publishing.
39. Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2022). **Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education – Where are the educators?** International Journal of Educational Technology in Higher Education, 19(1), 1–27. <https://doi.org/10.1186/s41239-021-00249-8>
40. Zhu, M., & Liu, X. (2023). **Digital transformation initiatives in higher education institutions: A multivocal literature review.** Education and Information Technologies, 28, 731–753. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11162-7>