



المجلة التربوية  
\*\*\*\*\*



جامعة الغردقة  
كلية التربية بالغردقة  
\*\*\*\*\*

## القدرة التنبؤية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاستباقية التنظيمية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي

إعداد/

د/ ابتسام محمد عبداللاه

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٥/٨/٢٥

تاريخ استلام المصحح: ٢٠٢٥/٨/١٧

**المستخلص:**

هدف البحث الحالي إلي التعرف علي الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي والاستباقية التنظيمية، والكشف عن واقع الذكاء الاستراتيجي وقدرته التنبؤية في تحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك لمعرفة القدرة التنبؤية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي، استخدم البحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٢٦٧) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس)، وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج أهمها: جاءت الاستبانة ككل بدرجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٢٣)، كما جاء المحور الأول: واقع الذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي بمتوسط حسابي (٢,٢١) وهي درجة توافر متوسطة، كما حصل المحور الثاني: واقع تحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي علي متوسط حسابي (٢,٢٣) وهي درجة توافر متوسطة، وأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الاستباقية التنظيمية، وأن جميع إشارات معاملات الارتباط موجبة، مما يعني أن توافر الذكاء الاستراتيجي بالجامعة بكافة أبعاده له تأثيرات وانعكاسات إيجابية علي الاستباقية التنظيمية ككل، ووجد أن أفضل الحالات اسهاماً في التنبؤ بتحقيق الاستباقية التنظيمية علي الترتيب (الشراكة، الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، والدافعية)، وتوصل البحث أيضاً إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية للبحث وفقاً لطبيعة الكلية لصالح الكليات النظرية الإنسانية، كما توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للرتبة الأكاديمية، والمنصب القيادي.

**الكلمات المفتاحية:** القدرة التنبؤية- الذكاء الاستراتيجي- الاستباقية التنظيمية- جامعة جنوب الوادي.

---

**The Predictive Ability of Strategic Intelligence in achieving  
Organizational Proactivity in Egyptian universities :  
A Field Study at South Valley University**

**Abstract:**

The Current Research aims to identify the theoretical framework of Strategic Intelligence and Organizational Proactivity, and to reveal the reality of Strategic Intelligence and its predictive ability in achieving Organizational Proactivity at South Valley University from the point of view of Faculty Members, in order to know the predictive ability of Strategic Intelligence in achieving Organizational Proactivity at South Valley University. The research used the Descriptive approach, and the research sample consisted of (267) faculty members at the university (professor - assistant professor - lecturer), and the research reached a set of results, the most important of which are: the questionnaire as a whole came with an average availability degree with mean of (2.32), and the first target: the reality of Strategic Intelligence at South Valley University came with mean of (2.21), which is an average availability degree, and the second target: the reality of achieving Organizational Proactivity at South Valley University obtained an mean of (2.23), which is an average availability Degree, and that all Correlation Coefficients are Statistically Significant between the Dimensions of Strategic Intelligence and the Dimensions of Organizational Proactivity, and that all signals of the Correlation Coefficients are Positive, which means that the availability of Strategic Intelligence at the University in all its Dimensions has Positive effects and Repercussions on Organizational Proactivity as a whole, and it was found that the best cases contribute to prediction by achieving Organizational Proactivity in order (Partnership, Foresight, Future Vision, Organized Thinking, and Motivation), the research also found that there were Statistically Significant differences between the demographic variables of the research according to the Nature of the College in favor of Theoretical Humanities Colleges, and it also found that there were no Statistically Significant differences according to Academic Rank and Leadership Position.

**Keywords:** Predictive Ability - Strategic Intelligence - Organizational Proactivity - South Valley University.

## مقدمة:

شهد العقد الأخير من القرن الماضي منعطفًا حاسمًا في عملية التنمية العالمية، حيث طرأ على المجتمع مجموعة من التحديات والمتغيرات التي تنعكس على الحياة برمتها ومنها التعليم نتيجة التطورات مثل ضغوط المنافسة والعولمة والثورة الرقمية والمعلوماتية وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وكان لهذه التطورات آثار كبيرة على الجامعات وأدائها، ودفعتها إلى البحث عن أنواع جديدة من الاستراتيجيات للحصول على مكانة وسمعة استراتيجية بين الجامعات الأخرى، من خلال تعديل سياساتها لتحقيق أفضل مستويات للأداء، وهذا ما دعا إلى ضرورة توجه الجامعات إلى مسابرة التغيير لمواجهة التحديات التي تقف أمامها ويضمن لها البقاء والاستمرار.

تعد الجامعات من أبرز المؤسسات التعليمية التي تؤدي دورًا حيويًا في تشكيل مستقبل الأفراد والمجتمعات، فهي ليست مجرد أماكن لتلقي المعرفة، بل هي مراكز للبحث والابتكار، كما تعد من أهم المؤسسات المسؤولة عن تحقيق التقدم والتنمية من خلال القيام بممارسة وظائفها الثلاث (التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة)، ونظرًا لما تواجهه الجامعات اليوم من تحديات وتغيرات معاصرة غير مسبوقة، نتيجة للتطور التكنولوجي السريع والعولمة وتغيرات سوق العمل، فقد أصبحت الحاجة إلى البحث عن مصادر متنوعة تحقق لها السبق والريادة (عبدالعال، ٢٠١٧، ١٨١).

كما تسعى الجامعات إلى تعزيز البحث العلمي والتعاون مع الصناعات لتطوير حلول فعالة للتحديات العالمية، مثل تغير المناخ والصحة العامة، من خلال هذه المبادرات، تسهم الجامعات في تشكيل مستقبل أكثر استدامة وابتكارًا، مما يعكس قدرتها على التكيف مع المتغيرات المعاصرة، وقد ترتب على ذلك وجود ثقافة جديدة مرسومة بروح المنافسة ولها أثر كبير على وضعها المستقبلي، وهذا الوضع لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال استخدامها منهجًا جديدًا أطلق عليه الذكاء الاستراتيجي (Al-Dahhan, 2019).

حيث بدأ مفهوم الذكاء الاستراتيجي في الظهور في الثمانينيات من القرن العشرين، حيث تم استخدام مصطلح "الذكاء" للإشارة إلى القدرة على جمع وتحليل المعلومات بشكل فعال لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مع تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح من الممكن جمع كميات هائلة من البيانات وتحليلها بسرعة، ساعدت هذه التطورات في تعزيز قدرة الجامعات على فهم بيئاتها التنافسية واتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة، مع زيادة العولمة، بدأت الجامعات في مواجهة تحديات جديدة تتطلب استراتيجيات أكثر تعقيداً أدى ذلك إلى الحاجة إلى أدوات وأساليب جديدة لجمع المعلومات وتحليلها لفهم الأسواق العالمية، ومن ثم تم تطوير نماذج ومفاهيم جديدة في مجال الذكاء الاستراتيجي، مثل تحليل البيئة الخارجية، وتقييم المنافسين، وفهم الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية (Liebowitz, 2019). حيث يؤدي الذكاء الاستراتيجي دوراً مهماً في استراتيجيات الجامعة وعملياتها، وتكمن فوائد الذكاء الاستراتيجي في توفير قناة آمنة في إدارة الأزمات التي تواجه الجامعة؛ فهي تساعد في تحديد برامجها وسياساتها، كما تُساعد على التعامل مع التحديات المستقبلية، لذلك، تحتاج الجامعات إلى الذكاء الاستراتيجي لتعزيز وتحسين أدائها في عصر المعلومات الحالي، حيث تشكل المعرفة أساس الخطط الاستراتيجية الحالية والمستقبلية، علاوة على ذلك، تتمتع الأعمال الحالية بميزة البيانات المتاحة التي يمكن تحليلها بسهولة ورسمها في المعلومات لبناء قاعدة معرفية ملموسة، وهو أمر ضروري للتخطيط الاستراتيجي، كما أن الذكاء الاستراتيجي مع أفضل استخدام للمعرفة يسمح للجامعات بتحقيق ميزة تنافسية وابتكار وازدهار مستمر من أجل البقاء على المدى الطويل، حيث أن بيئة الأعمال الحالية ديناميكية ومعقدة للغاية (Zehir, Zehir and Zehir, 2020).

ويمكن النظر إلى الذكاء الاستراتيجي وفقاً لما أشار به Tham and Kim على أنه ما تحتاجه المؤسسة لمعرفة بيئة أعمالها الخارجية وأحياناً الداخلية لتمكينها من الحصول على نظرة ثاقبة للعمليات الحالية، وتوقع التغيير وإدارته في المستقبل، وتصميم

الاستراتيجيات المناسبة التي من شأنها إيجاد قيمة للعملاء وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة (Tham & Kim, 2002).

وتعد الجامعات من أهم المنظمات نظرًا لتعدد رؤاها تجاه التطورات الأكاديمية والاجتماعية، ونظرًا لأن الجامعات تشكل صورة المجتمع من خلال إشراك العناصر البشرية والتقنية والتخصصات العلمية والنظرية ومراكز البحوث والموارد وأنظمة المعلومات، وتظهر أهمية الذكاء الاستراتيجي في الجامعات من عدة جوانب رئيسة منها تحسين اتخاذ القرارات، تحديد الاتجاهات والفرص، تعزيز التنافسية، إدارة المخاطر، التعاون والشراكات، تقييم الأداء، التفاعل مع المجتمع، كما يعد الذكاء الاستراتيجي أداة حيوية تساعد الجامعات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة التعليم العالي وتحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية بفعالية (Silas, 2013).

وكنيجة حتمية لكافة عمليات التغيير والتحول السريع، وجب على الجامعات البحث عن أساليب فكرية حديثة لتحقيق أهدافها بما يضمن تطورها وتحقيق استباقيتها التنظيمية، ومن أبرز هذه الأساليب المستحدثة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة المتمثلة في الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الدافعية، والشراكة، كأسلوب جديد لتوفير المعلومات بوضع الخطط والبرامج المستقبلية، فقد أشارت دراسة بليح (٢٠٢٣) إلى أن الذكاء الاستراتيجي هو الصيغة التجمعية لأنواع متعددة من الذكاءات وذلك في إيجاد أفضل السبل لصنع واتخاذ القرارات وكيفية تعامل الجامعات مع التحديات الراهنة والمستقبلية واستثمار الفرص المتاحة لتحقيق الريادة والسبق في تسويق خدماتها بأفضل الطرق الممكنة.

وطبقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ حيث أشار الهدف السادس: "الحوكمة والشراكات" إلى الخطة الشاملة للتطوير المؤسسي في ظل سيادة القانون، وتحقيق مشاركة جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرار على المستويين القومي والمحلي، في ظل إطار تشريعي ومؤسسي يعزز الشفافية والمساءلة، ويسهم في مكافحة الفساد من ناحية، وتحسين الخدمات

المقدمة للمواطنين من خلال العمل على رفع القدرات البشرية وتغيير الثقافة والسلوك الإداري في المجتمع من ناحية أخرى، بالإضافة إلى ذلك، يسعى هذا الهدف إلى الحفاظ على الأمن والاستقرار بمفهومهما الشامل، وتعزيز الشراكات بين مصر ومختلف الدول، والمنظمات الدولية والإقليمية ذات الصلة، وشركاء التنمية (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، رؤية مصر ٢٠٣٠).

فضلاً عن بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة التي أجبرت الجامعات على أن تكون على دراية مستمرة بالفرص والتحديات للبقاء في المنافسة، وأن يكون لديها مجموعة من التقنيات والاستراتيجيات لمؤسستها لتغيير وتطوير وتحسين الوظائف التنظيمية بها، وإن أكثر العوامل الداخلية في قيادة منظمة التطوير هم القيادات ويمكن أن يؤثر السلوك الريادي لهم على تطوير الجامعة يجب أن تكون هذه القدرات متسقة مع المرونة والتغيير والابتكار (Ahmadi, Baei & Sharifii, 2020).

وبما أن الذكاء الاستراتيجي بوصفه أحد أهم متطلبات العصر، جاء ليقدم الدعم للجامعات في ظل بيئة تنافسية شديدة، وهو ما يمكن أن يقودها نحو تحقيق السبق التنافسي والذي يضمن لها أن تكون سباقة في السوق، حيث يشمل الذكاء الاستراتيجي مجموعة من المرتكزات التي تسهم في تطوير وتنفيذ استراتيجيات فعالة في الجامعات مثل جمع البيانات وتحليلها، التفكير النقدي والتحليلي، الرؤية والاستشراف، الابتكار والتكيف، التعاون والشراكات، إدارة المخاطر، التواصل الفعال، تقييم الأداء، فضلاً عن ثقافة التعلم المستمر، في حين تمثل الاستباقية التنظيمية مجموعة السلوكيات التي تبديها الجامعات تجاه البيئة وتهدف من خلالها التحرك للأمام بشكل أوسع من المنافسين والسعي لادراك الفرص التي قد لا يراها المنافسون مع ادراك كامل المخاطر المرافقة (Parker & Bindl, 2016).

ونظراً لزيادة حدة المنافسة في التعليم الجامعي، ولضمان مسايرة الجامعات للتطورات، وتجويد عملياتها ومخرجاتها، لا بد لها من تبني أساليب ومنهجيات تحقق لها

السبق والبقاء، حيث لم يعد التخطيط الاستراتيجي والسياسات الإدارية التقليدية مصدرًا للتفوق والريادة، فقد استحدثت عديد من المفاهيم في مجال الإدارة ويطلق عليها الاستباقية التنظيمية، وهو مفهوم يشير إلى قدرة الجامعة على توقع التغيرات والتحديات المستقبلية والاستجابة لها بشكل فعال قبل حدوثها، يتضمن ذلك اتخاذ إجراءات استباقية تهدف إلى تحسين الأداء، وتقليل المخاطر، واستغلال الفرص المحتملة (السهلاني؛ وعبد، ٢٠١٩)، ولكي تكون الجامعة قادرة على تحقيق السبق والمنافسة ينبغي أن تتصف بصفات أهمها القدرة على جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعة ويشمل ذلك دراسة الاتجاهات السوقية، احتياجات العملاء، والتغيرات التكنولوجية، وضع خطط استراتيجية طويلة الأمد تأخذ في الاعتبار السيناريوهات المختلفة التي قد تواجهها، تشجع الاستباقية على الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة، تقييم المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتخفيف منها، كما يتطلب العمل بشكل استباقي تواصل فعال بين جميع الأقسام والأفراد داخل الجامعة، مما يعزز من التنسيق والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة المحيطة بها، تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على التفكير الاستباقي، مما يعزز من قدرتهم على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة (Erkutlu, 2012).

وتعد الجامعات المصرية، وخاصة جامعة جنوب الوادي مثلها كالجوامع الأخرى التي تسعى الي تحقيق السبق والريادة والبقاء والتميز والمنافسة، وفي ظل التطورات الحالية وعصر الذكاء الاصطناعي وما تسعي إليه الدولة للنهوض بمستوي الجامعات لتحقيق التميز وإنتاج كوادر علمية قادرة علي مواجهة المستجدات العالمية وتعمل جاهدة علي تطوير مؤسستها للحاق بركب التطور وذلك من خلال تبني الاستراتيجيات والأساليب والمداخل الإدارية الحديثة التي تعمل علي تحقيق الاستباقية التنظيمية، وبناءً علي ما تقدم يمكن القول بأن الذكاء الاستراتيجي في الجامعة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تعمل علي تحقيق الاستباقية التنظيمية علي جميع

المستويات، مستوى المدخلات والعمليات، وضمان أن تكون النواتج متوافقة مع متطلبات سوق العمل.

واستناداً علي ما سبق، تستنتج الباحثة أن الذكاء الاستراتيجي يُسهم في تعزيز موقف الجامعة بشكل يجعلها تتفوق علي الجامعات الأخرى من خلال تحليل المعلومات وتفسيرها واستخدامها لاتخاذ قرارات مدروسة تهدف إلى تحقيق أهداف طويلة الأمد، فهم التوجهات والاتجاهات في السوق والبيئة الخارجية، مما يمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات، كما يسهم في اتخاذ قرارات مستنيرة ويوفر معلومات دقيقة تساعد القادة في اتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر على مستقبل الجامعة، ووضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق بناءً على تحليل دقيق للموارد والفرص المتاحة، فضلاً عن تعزيز ثقافة الابتكار من خلال تشجيع التفكير الاستراتيجي والتجريب، كما يحسن من الأداء للجامعة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، وتمكين الجامعة من تحقيق النجاح المستدام والتنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.

كما يتضح أن الاستباقية أدت إلي دفع الجامعات إلي استيعاب النظم الحديثة والمتطورة، والاندماج مع التحديات والمستجدات العالمية، وتقديم خدمات تعليمية متميزة ذات جودة عالية من خلال القدرة على التكيف والتفاعل مع التغيرات في البيئة التعليمية والاجتماعية والاقتصادية قبل حدوثها، مما يُكسب أعضائها والعاملين بها قدرات تنافسية سباقية ومن ثم كسب ثقة المجتمع من حولها، من خلال رصد الاتجاهات التعليمية والتكنولوجية، بحيث يمكنها من تحديث المناهج والبرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات الطلاب وسوق العمل، تشجع الاستباقية على البحث والتطوير، مما يؤدي إلى ابتكارات جديدة في طرق التدريس والبرامج الأكاديمية، جذب الطلاب والموظفين بحيث تكون الجامعة أكثر جاذبية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، مما يعزز سمعتها ومكانتها، وكذلك وضع استراتيجيات طويلة الأمد تضمن استدامتها ونجاحها في المستقبل (Hou & Huang, 2021).

وانطلاقاً مع هذه المعطيات استدعي أن تركز الجامعات علي الذكاء الاستراتيجي لما له من مزايا إيجابية كقدرتها علي التكيف مع التغيرات السريعة، تحسين جودة التعليم، تعزيز الابتكار، إدارة المخاطر، وتحقيق الاستدامة، وأيضاً وبما أن الجامعات تشكل صورة المجتمع من خلال إشراك العناصر البشرية والتقنية والتخصصات العلمية والنظرية ومراكز البحوث والموارد وأنظمة المعلومات، فإن البحث الحالي يأتي لاستكشاف المستوى الذي تدرك فيه الجامعات الذكاء الاستراتيجي في خططها الاستراتيجية الحالية والمستقبلية.

### مشكلة البحث:

يُعد التعليم الجامعي أحد متطلبات التنمية البشرية التي تستند إليها الرؤية المصرية، حيث تعددت المداخل والتقسيمات التي أقرتها الدولة كالتخطيط الاستراتيجي والسياسات، المتابعة والتقييم، الموارد البشرية، نظم المعلومات والتحول الرقمي كأدوات لتحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع المستجدات العالمية، وتحسين استباقية نظم ومخرجات التعليم بين الجامعات وتحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة.

وكنتيجة حتمية لكافة التحديات الراهنة والمستقبلية والتغيرات السريعة، وجب علي الجامعات البحث عن طرائق وأساليب ومداخل فكرية حديثة لتحقيق أهدافها بما يضمن تطورها وتحقيق الاستباقية التنظيمية ومن أبرز هذه المداخل الذكاء الاستراتيجي الذي يُعد مدخل جديد لتوفير المعلومات التي تمثل ركيزة في عملية اتخاذ القرارات الصائبة بالجامعة بوضع الخطط والبرامج المستقبلية والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل تفاقمها، فالمعلومات والمعارف هي العامل الأساسي في الذكاء الاستراتيجي(بليح، ٢٠٢٣، ١٥٤).

كما يشهد العصر الحالي وسيشهد تراجعاً في النظم التقليدية، فلم يعد قطاع التعليم يعيش منعزلاً عن الانتشار العالمي لتطبيقات الإنترنت والذكاء الاصطناعي، نظراً لتأثره بعدد من القوي والعوامل، وهذا يتطلب إعادة تشكيل الجامعات في ظل الذكاء

الاصطناعي والتحول الرقمي وغيرها من التحديات العالمية التي لا يمكن الوقوف حياها بعيداً عن الساحة.

وبالرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية، إلا أنها مازالت بحاجة إلي مزيد من التجديد والتطوير والتحسين بما يتلاءم مع متغيرات العصر كالتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، وهذا يتطلب توافر قيادات تمتلك مهارات وخبرات علي درجة عالية من الكفاءة، وقادرة علي التكيف مع التغيرات المستمرة، ووجود عديد من أوجه القصور والمشكلات والتحديات التي تواجه الجامعات، فقد أشارت بعض الدراسات مثل دراسة خليل (٢٠١٧) إلي ضعف توافر قيادات جامعية ذات ذكاء استراتيجي تمتاز بالقدرة علي التفكير والتخطيط الاستراتيجي الفعال والمرونة الكافية وتمكين الآخرين وإحداث التغيير، فضلاً عن ضعف توافر رؤية إبداعية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الاستباقية التنظيمية.

وكذلك بالرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية لتحسين جودتها والنشر العلمي بها، إلا أن هناك قلة في الفرص التي يمكن أن تساعدها في تدعيم مركزها التنافسي وتعينها علي تحقيق أهدافها الاستراتيجية بالتعاون مع الجهات المعينة بالنشر والبحث العلمي، وتقديم الدعم والتقدير لأعضائها الذين ينشرون بحثاً دولياً في مجالات عالمية ذات معامل تأثير واستشهادات قوية ويرتب البحث في خانة الكيو ون (Q1) وهذا ما أكدته دراسة عبدالعال (٢٠١٧).

علاوة علي ذلك، فقد توصلت دراسة مغاوري (٢٠٢٠) من ضعف توافر هيكل تنظيمي يتبع الإدارة العليا؛ لإمدادها بالبيانات والمعلومات الدقيقة التي تهم صناع القرار لتحقيق أهدافها بفعالية، وعلي أسس علمية ومعلوماتية سليمة، وأيضاً ضعف توافر أفراد يتمتعون بمهارات عالية في تحليل ومعالجة البيانات، وكذلك من لهم القدرة علي تقديم أفكار جديدة ورؤي مستقبلية قابلة للتنفيذ؛ مما يعزز من قدرة الجامعات المصرية في

التعامل مع التغييرات الحادثة في بيئتها الخارجية، بدلاً من اتباع الأساليب التقليدية في مواجهتها وأن تكون لديهم خبرة عالية ومعرفة وفيرة عن البيئة الداخلية بها.

كما ركزت دراسة السهلاني، عبد (٢٠٢٠) أن الجامعات إذا أرادت أن تحقق الاستباقية في عملها وخدماتها، عليها إنشاء أفكار جديدة ومبتكرة لتمييز خطوط إنتاجها والعمل وفق استراتيجيات متنوعة ومهجنة يمكن عن طريقها تحقيق التفوق التنافسي وضمان الحصول علي مكانة مرقومة بين الجامعات المنافسة.

أضف إلي ذلك غياب رؤية استراتيجية واضحة ومحددة يمكن أن يؤدي إلى عدم فهم كيفية تطبيق الذكاء الاستراتيجي بشكل فعال، نقص الوعي والمعرفة بأهمية الذكاء الاستراتيجي وفوائده، وكذلك قلة الموارد المالية أو التقنية اللازمة لتطبيق استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي بشكل فعال، تمسك بعض الجامعات بأساليب تقليدية في الإدارة والتخطيط، مما يعيق الابتكار والتغيير، فضلاً عن ضعف توفير برامج تدريبية كافية للقيادات لكيفية استخدام الذكاء الاستراتيجي، مقاومة التغيير من قبل بعض القيادات داخل الجامعة مما يُعيق تطبيق استراتيجيات جديدة، وأيضاً التركيز على أهداف قصيرة المدى بدلاً من الأهداف الطويلة المدى (يوسف، ٢٠٢١، ٦٤٨).

واستكمالاً للسابق، أشارت دراسة أبوالعلا، ضاحي، عبدالحافظ (٢٠٢٢) من انخفاض القدرة التنافسية للجامعات المصرية كقلة القدرة علي مواكبة التغييرات، والاستجابة لمتطلبات سوق العمل، القصور في توفير الشبكات المعرفية، وقلة تخصيص ميزانية كافية لتمويل المشروعات البحثية، وأيضاً قلة تطوير برامجها، وآليات العمل بها وفقاً لمتطلبات اقتصاد المعرفة، وبالتالي قلة توافر التخصصات الحديثة، بالإضافة إلى أن هناك بعض أوجه القصور في توفير قواعد البيانات، والمعلومات لصنع، واتخاذ القرار، وتوفير إدارة تنظيمية مرنة لإنتاج المعرفة، والقصور في تطبيق أنظمة عمل متكاملة بإدارة التوظيف، والتنقل، والتحفيز، وغيرها، والقصور في وضع استراتيجية لاستقطاب الكفاءات المميزة لمواكبة مستجدات اقتصاد المعرفة.

وفي ظل التنافسية الشديدة بين الجامعات والهيئات المختلفة، أصبح العلمي والبحثي والتقني بينها أمرًا حتميًا لا محالة واقع، ومن من الجامعات التي تحقق السبق والريادة والبقاء، وأصبحت مجالاً خصباً للاستباقية، ويظهر ذلك واضحاً في عديد من المقاييس العالمية التي تصنف الجامعات علي أساسها، مما حدا بالجامعات أن تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي في زيادة قدرتها الاستباقية.

وانتهجاً للسابق، أصبح تحقيق الاستباقية التنظيمية بين الجامعات نتيجة حتمية للتحوّل السريع الذي فرض حالياً علي جميع الجامعات للاتجاه نحو التحوّل الرقمي واستخدام الذكاء الاصطناعي واقتصاد وإدارة المعرفة حيث جعلهم لدي العناصر البشرية المتميزة هما المحرك الرئيس، ومن أهم الركائز التي تدعم تحقيق السبق والبقاء بين الجامعات من خلال تشجيع الابتكار والإبداع بين الكوادر البشرية، وهذا ما أشارت إليه دراسة بليج (٢٠٢٣).

وبالنسبة لجامعة جنوب الوادي، فقد أوضحت الخطة الاستراتيجية لها عدم اشتمال الخطة البحثية للجامعة على توجهات استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة وضعف متابعة تنفيذه، ووجود قصور في آلية تشجيع أعضاء هيئة التدريس لتقديم بحوث إبداعية تطبيقية تُسهم في تحقيقها علي صعيد مصر، وعدم تواجد خطة معتمدة ومعلنة ومفعلة بالجامعة لقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة لتحقيق استراتيجية الدول للتنمية المستدامة وعدم متابعة تنفيذها، وعدم توافر ميزانية خاصة لتمويل أنشطة القطاع، وجود عدد كبير من الوحدات ذات الطابع الخاص غيرمفعلة وخاصة الوحدات الإنتاجية وعد قدرتها على المنافسة في ظل اللوائح الحالية المنظمة لعملها، ووجود تضارب في اختصاصات بعضها، وانخفاض جودة الخدمات التي تقدمها، وعدم وجود نظم لمتابعة وتقييم خدماتها وأداء العاملين بها، فضلاً عن قلة أعداد الكوادر المؤهلة لتولي المناصب القيادية الأكاديمية والإدارية بالجامعة (الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩-٢٠٢٢/٢٠٢٣).

كما ورد في الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي أن من أهم العوامل الاستراتيجية (التحديات) عند تحليلها لعوامل البيئة الخارجية القصور الملحوظ في رصد مؤسسات المجتمع والهيئات لمؤشرات وإحصائيات ومتطلبات سوق العمل من خريجي الجامعة والأبحاث العلمية والخدمات المجتمعية، وكذلك زيادة معدلات البطالة بين خريجي البرامج الأكاديمية التي تمنحها الجامعة، تزايد الضغوط المادية لجوانب الحياة على أعضاء هيئة التدريس والإداريين مما يقلل من جهودهم في عملية التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد (الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩ - ٢٠٢٢/٢٠٢٣).

ومن أبرز التصنيفات الدولية المدرج فيها الجامعات المصرية وفقاً لتصنيف التايمز (THE) عام (٢٠٢٤) فقد جاءت جامعة جنوب الوادي في الترتيب التاسع عشر (١٢٠١ - ١٥٠٠) من أصل ٢١ جامعة مصرية (Times Higher Education, 2024)، وبالرغم من ذلك فقد أشارت دراسة رياض؛ خليل؛ الأنصاري؛ ومحمد (٢٠٢٣) إلى أن جامعة جنوب الوادي تعاني من قلة الموارد المالية، والروتين والتزهد الإداري، ضعف استثمار الجامعة الفرص الجديدة لمواجهة التحديات المستقبلية، وكذلك ضعف منح الكوادر البشرية المتميزة مكافآت وحوافز، وضعف اعتماد الخطة الاستراتيجية للجامعة علي أفكار استراتيجية ذكية، وضعف تفعيل العديد من الوحدات وقلة استحداثها، مثل وحدة التخطيط الاستراتيجي، وحدة القياس والتقييم، وحدة ضمان الجودة، مركز التميز البحثي، مركز التطوير التكنولوجي، وحدة إدارة المشروعات، وهذه تتطلب الاهتمام لمسايرة التوجهات العالمية، وأيضاً الحاجة إلى توفير مناخ تنظيمي داعم لتحقيق الاستباقية، تتوافر فيه المواصفات القياسية.

كما صنفت جامعة جنوب الوادي ضمن الجامعات الخضراء والصديقة للبيئة وأدرجت بالمركز ٩٧٩ على مستوى العالم في تصنيف UI Green Metric العالمي لعام ٢٠٢٣، حيث شمل التصنيف ١١٨٣ جامعة هذا العام مقارنةً بالعام الماضي الذي

شاركت فيه عدد ١٠٨٠ جامعة من مختلف دول العالم، وأن تصنيف Green Metric يقوم بقياس مدى مشاركة الجامعة في تطوير بنية تحتية صديقة للبيئة ويعمل هذا التصنيف على ترتيب الجامعات وفقاً لتحقيقها لأهداف التنمية المستدامة ومدى التزامها بمعايير البيئة النظيفة، حيث ظهر عدد ٢٦ جامعة مصرية هذا العام مقارنةً بعدد ١٧ جامعة مصرية العام الماضي بهذا التصنيف، ويقيم التصنيف البيئة الداخلية للحرم الجامعي كبيئة خضراء ومستدامة من خلال ستة معايير و ٣٩ مؤشراً لمواجهة التغيرات المناخية والحفاظ على المواد من الطاقة والمياه والغذاء (UI Green Metric, 2023).

استخلاصاً للسابق، يتضح أن هناك العديد من المشكلات والتحديات التي تواجه الجامعات المصرية في تحقيق الاستباقية التنظيمية، ومن بينها جامعة جنوب الوادي، ولما كان للذكاء الاستراتيجي من أهمية فقد أخذت الجامعات العالمية بعمليات الذكاء الاستراتيجي بها لتمكينها من البقاء والمنافسة، كما أنها تُساعدنا لاستباق الأزمات والتهديدات لمواجهةها، فأصبح نشاط تلك الجامعات نشاطاً استباقياً وليس علاجياً، وذلك لما يوفره الذكاء الاستراتيجي للقيادات الجامعية من الحصول على المعلومات والتي تعد جوهر عملية اتخاذ القرار، وهذا ما دفع الباحثة إلى إجراء هذا البحث للتعرف على القدرة التنبؤية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي لتحقيق مستويات عالية من السبق والريادة ويضمن لها البقاء.

### أسئلة البحث:

سعي البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي بالجامعات في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- ٢- ما الإطار النظري للاستباقية التنظيمية بالجامعات في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- ٣- ما واقع ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٤- ما واقع ممارسة أبعاد الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي حول واقع ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي وقدرته التنبؤية في تحقيق أبعاد الاستباقية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزي لاختلاف متغيرات: (طبيعة الكلية، الرتبة الأكاديمية، والمنصب القيادي؟

٦- ما الاجراءات المقترحة للذكاء الاستراتيجي التي يمكن أن تسهم في تحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي؟

### أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلي:

١. التعرف على الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي بالجامعات في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
٢. التعرف على الإطار النظري للاستباقية التنظيمية بالجامعات في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
٣. الكشف عن واقع ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٤. الكشف عن واقع ممارسة أبعاد الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٥. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي حول واقع ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي وقدرته التنبؤية في تحقيق أبعاد الاستباقية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزي لاختلاف متغيرات: (طبيعة الكلية، الرتبة الأكاديمية، والمنصب القيادي).
٦. التوصل إلى بعض الإجراءات المقترحة للذكاء الاستراتيجي التي يمكن أن تسهم في تحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي.

## أهمية البحث:

انطلقت أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- ١- محاولة البحث التعرف علي أهمية الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاستباقية التنظيمية بالجامعات المصرية، وبالتالي تأتي أهمية هذا البحث من كونها تربط بين مفهوم الذكاء الاستراتيجي وخصائصه وبين الاستباقية التنظيمية بالجامعات المصرية، ومنها جامعة جنوب الوادي.
- ٢- تقديم إطار نظري لمتغيرات البحث (الذكاء الاستراتيجي- الاستباقية التنظيمية) بالجامعات، وهذا قد يُسهم في إثراء المكتبة العربية والمصرية في هذا المجال.
- ٣- يستمد هذا البحث أهميته كون سيغطي فجوة مهمة من البحوث السابقة من خلال الكشف عن القدرة التنبؤية بين متغيرات البحث (الذكاء الاستراتيجي- الاستباقية التنظيمية) بالجامعات.
- ٤- تمثلت أهمية البحث في حيوية الموضوع، والأهمية النسبية للدراسات والبحوث في مجال الذكاء الاستراتيجي، كما تُسهم في إيضاح مفهوم وأهداف وأهمية وأبعاد الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاستباقية التنظيمية.
- ٥- قد يسهم هذا البحث في فتح آفاق جديدة للباحثين في تناول دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاستباقية التنظيمية بالجامعات المصرية، وذلك من خلال التعرف على واقع الذكاء الاستراتيجي وقدرته التنبؤية في تحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي.
- ٦- قد ينبه البحث الحالي متخذي القرار والقيادات في الجامعات إلى أهمية تطبيق الذكاء الاستراتيجي في الجامعات، مما يساعد على اتخاذ القرارات الداعمة لتحقيق الاستباقية التنظيمية.
- ٧- قد يكون هذا البحث بداية للنظر في تطوير جامعة جنوب الوادي من خلال الذكاء الاستراتيجي والاستباقية التنظيمية، خاصة في حاجة الجامعات المصرية للتحديث والتطوير والتحسين، وهذا يضمن لها البقاء والنمو وتحقيق سبق الريادة.

٨- أنه يتزامن مع الجهود المبذولة لجامعة جنوب الوادي في تنمية أدائها وتقديم خدمة متميزة، مما يضمن لها تحقيق الاستباقية.

٩- تأمل الاستفادة من نتائجه قدر المستطاع لتطوير التعليم الجامعي، كما يُسهم في فتح آفاق جديدة للدراسات المستقبلية علي ضوء أديباته ونتائجه، ليتوافق مع التنافسية التي تتعرض لها، ويحقق لها السبق والريادة.

١٠- يؤمل استفادة القيادات بالجامعة من التوصيات المبنية على نتائج البحث، لتحقيق الاستباقية التنظيمية، وتحسين البيئة الجامعية وجعلها بيئة جاذبة للأعضاء من خلال استخدام الذكاء الاستراتيجي، وبما يحقق أهداف وتوجهات الجامعة الاستراتيجية.

### حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الآتي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي علي دراسة القدرة التنبؤية للذكاء الاستراتيجي وأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، والدافعية) في تحقيق الاستباقية التنظيمية وأبعادها (السلوك الاستباقي، السلوك الاستراتيجي، والتوجه نحو المنافسين) في ضوء أديبات البحث بالتطبيق علي جامعة جنوب الوادي.

**الحدود البشرية:** اقتصر البحث في تطبيق الاستبانة علي عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة جنوب الوادي تقدر ب(٢٦٧) عضواً من مجتمع العينة البالغ عدده (٨٦٧) عضواً وفقاً لبيانات الإدارة العامة للموارد البشرية للعام الجامعي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م، وشملت (أستاذاً، أستاذ مساعد، ومدرس).

**الحدود الجغرافية:** اقتصر البحث في تطبيق الاستبانة علي بعض الكليات التابعة لجامعة جنوب الوادي وهي: الطب البشري، الطب البيطري، الزراعة، العلوم، التمريض، الهندسة، التربية بقنا، التربية النوعية، التربية الرياضية، الآثار، الأداب، التجارة.

الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة البحث خلال الأسبوع الأول والثاني من الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤.

### منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث الحالي علي المنهج الوصفي والذي يتلاءم مع طبيعة البحث وأسئلته وأهدافه؛ فقد استخدم المنهج الوصفي بوصفه طريقة يُعتمد عليها في وصف ظاهرة ما من خلال جمع المعلومات والحقائق حولها، وتحليلها تحليلاً دقيقاً ومعالجتها لاستخلاص الدلالات والوصول إلي نتائج وتعميمات تتعلق بالظاهرة موضوع البحث والاهتمام (فان دالين، ٢٠٠٧، ٢٤٥) في وصف واقع الذكاء الاستراتيجي وقدرته التنبؤية في تحقيق الاستباقية التنظيمية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي.

وقد استعان البحث بالاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة حول متغيرات البحث، وقد تم تحليل نتائج البحث الميداني باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتفق مع أهداف البحث، وتم الاستعانة بالحاسب الآلي لإدخال بيانات البحث وتحليلها إحصائياً بواسطة البرنامج الإحصائي المعروف ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences الاصدار رقم ٢٥ (SPSS, (Version.25).

### مصطلحات البحث:

عرفت مصطلحات البحث وهي كالاتي:

#### الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence:

التعريف لغةً: الذكاء لغةً: سرعة الفطنة، من قولك: قلبٌ ذكيٌّ وصبيٌّ ذكيٌّ: إذا كان سريعَ الفطنة، وقد ذكي - بالكسر - يذكي ذكاً. ويُقال: ذكا يذكو ذكاءً، وذكُو فهو ذكيٌّ، كما يُعرف اصطلاحاً: الذكاء: سرعة الإدراك، وحِدَّة الفهم (ابن منظور، ٢٠٠٧، ٢٨٧).

## التعريف اصطلاحاً:

كما يُعرف الذكاء اصطلاحاً بأنه : القدرات العقلية المتعلقة بالقدرة على التحليل، والتخطيط، وحل المشكلات، وبناء الاستنتاجات، وسرعة التصرف، كما يشمل القدرة على التفكير المجرد، وجمع وتنسيق الأفكار، والتقاط اللغات، وسرعة التعلم، كما يتضمن أيضاً حسب بعض العلماء القدرة على الإحساس وإبداء المشاعر وفهم مشاعر الآخرين(جابر، ٢٠٠٨).

الذكاء الاستراتيجي اصطلاحاً هو بنية جماعية متكاملة لأنواع مختلفة من الذكاء وإدارة المعرفة لتوفير المعلومات والمعرفة التي تضيف قيمة إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقد برز الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة تسهم بشكل كبير في توجيه الجامعات نحو الأهداف طويلة المدى، ومساعدتها على الحفاظ على مكانتها، وتوقع مستقبلها، ومساعدة قادتها في استشعار الفرص البيئية والتكيف مع التغيرات(صديق، ٢٠٢١).

## التعريف إجرائياً:

ويُعرف إجرائياً بأنه: قدرة الجامعة على التفكير والتخطيط بشكل استراتيجي لتحقيق الأهداف المحددة، ويتضمن القدرة على تحليل الوضع الحالي، وتحديد الأهداف، وتطوير الخطط، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، من خلال استشراف المستقبل، وضع رؤية مستقبلية، التفكير المنظم، الدافعية، والشراكة.

**الاستباقية التنظيمية Organizational Proactivity**

التعريف لغةً: **اسْتَبَقَ**: استَبَقَ / استَبَقَ إلى يَسْتَبِقُ، استباقاً، فهو مُسْتَبِقٌ، والمفعول مُسْتَبَقٌ للمتعدّي، **اسْتَبَقُوا** إلى الكُرّة: سَابَقَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا، **اسْتَبَقَهُ** بِمَسَافَةٍ بَعِيدَةٍ: سَبَقَهُ، **اسْتَبَقَ** الطَّرِيقَ: جَاوَزَهُ، **اسْتَبَقَ** النَّاسُ القَاعَةَ أَوْ إِلَيْهَا: ابْتَدَرُوا إِلَيْهَا، استبق الأحداث: تعجّلها استبق الحُكْمَ، استبقا الباب / استبقا إلى الباب: ابتدرا إليه،

أسرعا إليه، مصدر سَبَقَ، حَازَ قَصَبَ السَّبْقِ : قَصَبَ النَّصْرَ وَالنَّقْدَمَ (ابن منظور، ٢٠٠٧).

كما عرفه معجم اللغة العربية المعاصر بأنه: استبقَ / استبقَ إلى يَسْتَبِقُ ، استباقًا ، فهو مُسْتَبِقٌ ، والمفعول مُسْتَبَقٌ (للمتعدّي)-: استبق القومُ سَابِقَ بعضهم بعضًا، تسابقوا، تنافسوا: {قَالُوا يَا أَبَانَا إِنَّنَا دَهْبْنَا نَسْتَبِقُ}، استبق الأحداث: تعجلها : استبق الحكمَ، استبقا البابَ/ استبقا إلى الباب: ابتدرا إليه، أسرع إليه :- {وَأَسْتَبَقَا الْبَابَ وَقَدَّتْ قَمِيصَهُ مِنْ دُبُرٍ} - {فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ} (عمر، ٢٠٠٨).

### التعريف اصطلاحًا:

عملية تفكيرية مستقبلية ذاتية وطريقة بديلة لما يمكن أن تكون عليها الأمور، والتخطيط لكيفية تحقيق هذا الهدف، وتنفيذ تلك الخطط لمواجهة التحديات، وربما أيضًا التفكير في كيفية تعديل الإجراءات لتحقيق الهدف المطلوب بشكل أفضل (Parker, & Collins, 2010).

### التعريف الاجرائي:

كما تُعرف الاستباقية التنظيمية إجرائيًا بأنها: مجموعة من السمات والمواقف التي تتحدي بها الجامعة الوضع الراهن واتخاذها مبادرات لتحسين المواقف الحالية أو لإيجاد مواقف جديدة ويظهر ذلك من خلال قدرتها على التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئتها الخارجية بشكل فعال، وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة مبكرًا واتخاذ الإجراءات اللازمة بشكل سريع وفعال، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التفكير المستقبلي والابتكار داخل الجامعة من خلال السلوك الاستباقي، السلوك الاستراتيجي، والتوجه نحو المنافسين.

### الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع علي الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الاحتواء العالي، والنجاح الوظيفي استعرض البحث الحالي الدراسات وفق محورين رئيسيين هما: المحور الأول ويتضمن دراسات تناولت الذكاء الاستراتيجي، والمحور الثاني ويتضمن دراسات تناولت

الاستباقية التنظيمية، من الأقدم إلى الأحدث وفقاً لتوثيق الإصدار السادس APA6 كما يلي:

### أولاً: الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي بالجامعات

هدفت دراسة عبدالعال (٢٠١٧) إلى التعرف علي كيف يمكن للجامعات المصرية تحقيق المزايا التنافسية المستدامة من خلال تبنيها لنظام الذكاء الاستراتيجي؟ ولتحقيق هذا الهدف فقد استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وأبرزت الدراسة عن عدد من النتائج كان أهمها أن الذكاء الاستراتيجي أصبح من الدعائم الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات المختلفة في مواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات التكنولوجية وثورة المعلومات واشتداد المنافسة، كما يسهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق التميز التنافسي المستديم من خلال دوره المزدوج الهجومي والدفاعي وفي نهاية الدراسة أوصت بأنه لنجاح ممارسات الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية يحتاج تطوير للبنية التحتية التكنولوجية المناسبة لتدعيم عملياته بدقة وتقليل التكاليف والعمل على إنشاء وحدات للذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية.

كما هدفت دراسة عبدالقاسم (٢٠١٩) إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية للعاملين في الإدارة العليا في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة، واعتمدت الدراسة على العينة بأسلوب المسح الشامل لأفراد عينة الدراسة، شملت أربع فئات مستهدفة من العاملين، وهم (رؤساء الجامعات، ونوابهم، ومساعديهم، والعمداء)، وبلغ حجم العينة (١٠٢) إدارياً من أصل (N=109) ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الأسلوب السببي، من خلال تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، تم تطويرها بالاعتماد على خبرات نخبة من الأساتذة في هذا المجال، حيث تكونت من (٣٩) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والتفكير النظمي والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) بين استجابات الباحثين اتجاه جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة (الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي).

وفي نفس السياق، جاءت دراسة يوسف، شريف محمد (٢٠٢١) والتي هدفت إلى تحديد تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة الرئيسة للبحث في استمارة استقصاء تم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج والتوصيات من أهمها ضرورة السعي إلى زيادة القدرة التنافسية للجامعة من خلال الاستخدام الكفء والفعال للطاقات والقدرات المتاحة بالجامعات وانتهاجاً لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، ضرورة تعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي بين كافة أرجاء الجامعات، ضرورة صياغة رؤية مستقبلية تعتمد على ممارسات الذكاء الاستراتيجي.

وانتهاجاً للسابق، جاءت دراسة Al-Majali and AlZubi(2021) والتي هدفت إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز أداء مؤسسات التعليم العالي في جامعة مؤتة، وأن هناك خمسة أبعاد للذكاء الاستراتيجي بما في ذلك؛ الاستشراف، الرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، الشراكة، والدافعية، وثلاثة أبعاد للأداء المؤسسي بما في ذلك؛ الكفاءة والفعالية والاستمرارية، وقد تم استخدام عينة استقصائية، تتكون من (١٧٧) من القيادات الأكاديمية في جامعة مؤتة، لجمع البيانات باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وتضمنت أداة الدراسة (٤٠) عبارة تغطي المتغيرات المدروسة، وأظهرت النتائج أن هناك مستوى إدراك إيجابي مرتفع للذكاء الاستراتيجي بين القيادات الأكاديمية في جامعة مؤتة، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للذكاء الاستراتيجي على الأداء المؤسسي.

**Sadalia, Irawati, Syahfitri and** كما كان الغرض الأساسي من دراسة

**Erisma (2021)** هو تقييم العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي والتنمية التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في سومطرة أوتارا، فضلاً عن وظيفة الذكاء المالي كعامل وسيط، حيث ركزت هذه الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ميدان، حيث شارك فيها ٤٠٠ رائد أعمال، ووفقاً لنتائج الدراسة، فإن الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي لهما تأثير كبير على التنمية التنظيمية.

**كما جاءت دراسة صديق (٢٠٢١) والتي** هدفت إلى التعرف على مدى الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي في الجامعات العراقية في محافظة ديالى، والتعرف على مدى قوة الإبداع المؤسسي في الجامعات العراقية في محافظة ديالى، تحديد مدى أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع المؤسسي في الجامعات العراقية في محافظة ديالى. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبانة في جمع البيانات للدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في العاملين في الوظائف الإدارية والأكاديمية بالجامعات العراقية الحكومية والأهلية في محافظة ديالى، وتم التوصل إلى حجم عينة الدراسة والتي تبلغ (٣٥٩) مفردة وتم توزيع الاستبانة على مفردات عينة الدراسة وتم الحصول على ٣٥٠ قائمة صالحة للتحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي في الجامعات جاء بدرجة متوسطة، وأن الاهتمام بالإبداع المؤسسي في الجامعات جاء بدرجة متوسطة أيضاً، وأن هناك ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والإبداع المؤسسي.

**وانتهاجاً للسابق، هدفت دراسة بليح (٢٠٢٣) إلى** تحديد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي (كمتغير مستقل) وتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية (كمتغير تابع)، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الاجتماعي بالعينة المتاحة، العينة الميسرة للباحث، للعاملين بجامعة بني سويف وعددهم (١٨٤) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية.

واستكمالاً للسابق، جاءت دراسة عيشوش (٢٠٢٣) للتعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الدافعية، الإبداع) في تحسين المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة القدرات) في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي بالجزائر، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإطارات في الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (٨٧) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

كما هدفت دراسة الرويلي (٢٠٢٣) إلى التعرف إلى ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنظيمي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، في جامعة حائل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وشملت عينتها ٣٩٠ عضواً من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الجامعة جاءت متوسطة، فقد جاءت الرؤية المستقبلية أعلى بعد درجة كبيرة، تلاها بعد التفكير النظم، ثم بعد الدافعية، وأخيراً جاء بعد الشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية بدرجة متوسطة، أما مستوى التميز التنظيمي في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فقد جاء بدرجة كبيرة، وجاء أعلاها بعد تميز الثقافة التنظيمية بدرجة كبيرة، تلاه بعد تميز القادة بدرجة كبيرة، وجاء بعد تميز المرؤوسين بدرجة متوسطة.

وفي نفس السياق، جاءت دراسة (Olimat and Alkshali (2023 بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات في جامعة آل البيت في الأردن" والتي هدفت إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات في

جامعة آل البيت في الأردن وتضمنت أبعادها (استشراف المستقبل، والتفكير النظامي، الشراكة والدافعية) كمتغير مستقل، وأساليب إدارة الأزمات وتضمنت أبعادها (أسلوب تغيير المسار، أسلوب احتواء الأزمة، أسلوب أزمة التفتت، وتعبئة الاحتياطي) كمتغير تابع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، واتبعت الدراسة استراتيجية المسح الشامل، وتكونت عينة الدراسة من مديري ورؤساء الأقسام في الجامعة وعددهم ٨٢، وأسفرت نتائج الدراسة عن التأثير الكبير للذكاء الاستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات، كما تبين أن مستويات ممارسة الذكاء الاستراتيجي وتنفيذ أسلوب إدارة الأزمات كانت متوسطة.

**كما هدفت دراسة (Paiuc, Saniuta and Parincu (2024) إلى التعرف**

علي الذكاء الاستراتيجي من منظور قيادي، وكانت عينة الدراسة مكونة من القادة والمديرين، وانتهجت تصميم بحثي تضمن مراجعة شاملة للأدبيات والبحث البيبليومتري، مما يوضح مفهوم الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر القيادة كمحرك للميزة التنافسية، المعززة بديناميكيات المعرفة، وتشير النتائج إلى أن دعم الشركات في اكتساب ميزة تنافسية واتخاذ قرارات مستنيرة يمكن أن تغذي نجاحها في سوق متطورة باستمرار.

#### ثانياً: الدراسات التي تناولت الاستباقية التنظيمية

هدفت دراسة السهلاني؛ عبد (٢٠١٩) إلى استكشاف علاقة التأثير بين متغيرات حظيت بكثير من الجدل الفكري من قبل الباحثين هي (الإنتاج الذكي، والاستباقية التنظيمية)، ومحاولة تحديد أثر الإنتاج الذكي بأبعاده (الذكاء المعرفي العملياتي، الذكاء التكنولوجي العملياتي، بيئة التصنيع الذكية، والذكاء البيئي العملياتي)، في تحقيق الاستباقية التنظيمية بأبعادها (السلوك الاستباقي للعاملين، السلوك الاستراتيجي، والتوجه نحو المنافسين)، وتم استخدام أسلوب العينة القصدية للمدراء ورؤساء الأقسام والشعب في هذه المعامل، وتم اختيار خمسة معامل للأسمت بالعراق (كار- الدوح- بازيان- الماس- طاسلوجة)، وخرج البحث بجملة من الاستنتاجات من

أهمها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للإنتاج الذكي في تحقيق الاستباقية التنظيمية، وكان من أهم التوصيات التي أقرها البحث ضرورة الاستثمار الأمثل لمقدرات الإنتاج الذكي وتوجيهها نحو تحقيق متطلبات الزبون الكامنة.

كما جاءت دراسة (Aftab and Waheed (2021) للتعرف على سلوكيات الموظف الاستباقي والتطوير التنظيمي والكفاءة الذاتية كوسيط للعلاقة بينهما، وقد اختبرت الدراسة تأثير نوعين من السلوكيات الاستباقية، حل المشكلات الاستباقي وتنفيذ الأفكار الاستباقية على التطوير التنظيمي، وقد تم أخذ الكفاءة الذاتية للموظفين كوسيط للعلاقة المباشرة بين حل المشكلات الاستباقي وتنفيذ الأفكار الاستباقية والتطوير التنظيمي، تم جمع البيانات من الموظفين الإداريين في منظمات التصنيع في راولبندي وإسلام آباد ومنطقة خيبر بختونخوا في باكستان، من خلال استبيانات المسح التي أجريت ذاتياً، وأظهرت النتائج أن حل المشكلات الاستباقي وتنفيذ الأفكار الاستباقية لهما علاقة إيجابية مهمة مع التطوير التنظيمي، كما تعمل الكفاءة الذاتية على تعديل العلاقات المباشرة بين حل المشكلات الاستباقي وتنفيذ الأفكار الاستباقية والتطوير التنظيمي بطريقة تجعل العلاقة بين حل المشكلات الاستباقي وتنفيذ الأفكار الاستباقية والتطوير التنظيمي أقوى كلما ارتفعت مستويات الكفاءة الذاتية.

وفي نفس السياق، هدفت دراسة كاظم (٢٠٢١) إلى التعرف على الدور الذي تؤديه استراتيجية الاستدامة الاستباقية على وفق تكامل الإدارة الريادية والبراعة التنظيمية في شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية، كذلك تسليط الضوء على تكامل الإدارة الريادية والبراعة في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية في شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية مجتمعاً للبحث، وقد اختير عينة البحث من المسؤولين في الشركة لغرض تطبيق قائمة الفحص التي أعدت كمنهج للبحث (دراسة الحالة) وتم تحليل البيانات لغرض الخروج بمجموعة من النتائج، وتوصل البحث إلى أهم النتائج وهي: وجود فجوة عالية لبعد (التوجه الاستراتيجي) من المتغير المستقل الإدارة الريادية كذلك

وجود فجوة عالية للبعد (الاستدامة الاجتماعية الاستباقية) من المتغير التابع استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

واستكمالاً للسابق، جاءت دراسة العميريني (٢٠٢٣) والتي هدفت إلى التعرف علي متطلبات تحقيق الاستباقية التنظيمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من منسوبي كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (قادة أكاديمون وعددهم (٨) قيادات، أعضاء هيئة التدريس وعددهم (٢٧٤) عضو، والكادر الإداري وعددهم (٥٩) إدارياً)، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها: امتلاك منسوبي كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لأبعاد تطبيق الاستباقية التنظيمية بنسب متفاوتة، إلا أنهم بحاجة إلي تعزيز بعض الأبعاد في سبيل تطبيق الاستباقية التنظيمية.

كما جاءت دراسة الغزوي (٢٠٢٣) للتعرف علي المقدرات الاستراتيجية وأثرها في الاستباقية التنظيمية في شركات السياحة في محافظة النجف الأشرف وتشخيص مستوى وجود العلاقة بين المتغيرين من خلال قياس أبعادهما وتحديد طبيعية العلاقات بينهما ولتحقيق هذه الأهداف، فقد تم اعتماد المنهج (الوصفي - التحليلي)، واستخدمت الاستبانة كأداة للقياس، وكان مجتمع البحث هو العاملين في قطاع السياحة في محافظة النجف الأشرف والبالغ عددهم ١٠٣ فرد، وتم توزيع ١١٠ استبانة استبيان بطريقة العينة العشوائية وكانت نسبة الاسترجاع هو (٦.٩٣%) وكان عدد الاستبانات الصالحة (١٠٣) استبانة أي بنسبة تمثيل للعينة (١٠٠%)، ودراسة طبيعية العلاقة المتداخلة بين متغيرات البحث في الشركات السياحية وتحليلها والاستفادة من نتائج هذه العلاقة.

كما هدفت دراسة (Jingyue, Jiuping, Yi and Wanjie (2024) إلي التعرف علي تأثير العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى سائقي الحافلات، تم استخدام تصميم دراسة طولية ثنائية الموجة، حيث تم إجراء مسح أول على ٥١٣ سائق حافلة

صيني في أكتوبر ٢٠٢١ والذي جمع معلومات اجتماعية وديموغرافية عن تصوراتهم للعدالة التنظيمية، تم إجراء مسح ثانٍ بعد ستة أشهر عن عبء الدور والرضا الوظيفي وقيم نوع شخصيتهم الاستباقية، ثم تم استخدام نموذج التأثير لاستكشاف التأثيرات المعتدلة لعبء الدور الزائد ونوع الشخصية الاستباقية على العلاقات بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج: أن الاستباقية التنظيمية والعبء الوظيفي يعززان هذه العلاقة، يمكن أن يؤدي التدريب المناسب للسائقين ذوي الشخصيات الاستباقية المنخفضة إلى تحسين رضا الموظفين عن وظائفهم جزئياً.

### التعليق على الدراسات السابقة:

ترى الباحثة أن الدراسات السابقة قد ساعدت بشكل كبير في توسيع مداركها في موضوع البحث والمساهمة في تكوين الإطار النظري، كذلك الوصول إلى مشكلة البحث وبلورة الفجوة البحثية.

حيث تعددت البحوث العربية منها والأجنبية التي تناولت كل من الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل وقلة الدراسات العربية التي تناولت الاستباقية التنظيمية كمتغير تابع، إلا أن هناك قلة في البحوث التي تناولت المتغيرين معاً خصوصاً التطبيق في الجامعات المصرية.

### أ- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن البحث الحالي استفاد كثيراً مما سبقه من دراسات، حيث حاول أن يُوظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلي تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

١. استفاد البحث الحالي من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلي صياغة دقيقة للعنوان البحثي المرسوم بالقدرة التنبؤية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاستباقية التنظيمية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي.

٢. استفاد البحث الحالي من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذا البحث.
٣. وظف البحث الحالي توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة البحث وأهميتها خصوصاً دراسة عبدالعال(٢٠١٧).
٤. استفاد البحث الحالي من دراسة العنزي (٢٠٢٣)، ودراسة الرويلي (٢٠٢٣) في صياغة أدوات البحث.
٥. استفاد البحث الحالي من دراسة العميريني (٢٠٢٣)، ودراسة بليح (٢٠٢٣) في إثراء الإطار النظري.
٦. استفاد البحث الحالي من دراسة (Aftab and Waheed (2021)، ودراسة صديق (٢٠٢١) في صياغة التصور المقترح.

#### ب- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

١. اتفقت الدراسات السابقة علي هدف مشترك وهو الذكاء الاستراتيجي وربطه بمتغيرات أخرى كالإصلاح الإداري كما جاء في دراسة بليح (٢٠٢٣)، والاستباقية التنظيمية وربطها بمتغيرات أخرى كالإنتاج الذكي كما جاء في دراسة السهلاني؛ عبد (٢٠١٩).
٢. اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث يطبق البحث علي عينة من أعضاء هيئة التدريس باستثناء دراسة العنزي (٢٠٢٣) والتي طُبقت علي عينة من العاملين في قطاع السياحة بمحافظة النجف الأشرف، ودراسة Olimat and Alkshali (2023) والتي طُبقت علي عينة من مديري ورؤساء الأقسام بالجامعة.
٣. استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات باستثناء دراسة AI- (2021) Majali and AlZubi حيث استخدمت أداة الاستبانة بجانب المقابلة.
٤. وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي باستثناء دراسة عبدالقاسم (٢٠١٩) حيث استخدمت المنهج الوصفي بجانب أسلوب المسح الشامل، ودراسة كاظم (٢٠٢١) حيث استخدمت دراسة الحالة.

٥. اختلفت دراسة بليح (٢٠٢٣) عن بقية الدراسات في احتوائها علي تصور مقترح.
٦. اختلفت دراسة عبدالعال (٢٠١٧) عن بقية الدراسات في أنها تناولت مشكلة الدراسة من جانب نظري مستخدمة منهج تحليل المحتوي.

### خطوات السير في البحث:

حتى يحقق البحث أهدافه وللاجابة عن تساؤلاته فإن البحث سار وفق الخطوات

الآتية:

- ١- تم تحديد الإطار العام للبحث، واشتمل على العناصر الآتية: مقدمة، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج البحث، أداة البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، الدراسات والبحوث السابقة، ثم خطوات السير في البحث.
- ٢- للإجابة عن التساؤل الأول: تم تخصيص المحور الأول بعنوان: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي بالجامعات في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة، والذي تضمن: مفهوم الذكاء الاستراتيجي، أهدافه، أهميته، خصائصه، مراحل، أبعاده، ونظرياته.
- ٣- للإجابة عن التساؤل الثاني: تم تخصيص المحور الثاني بعنوان: الإطار النظري للاستباقية التنظيمية في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة، والذي تضمن: مفهوم الاستباقية التنظيمية، أهدافها، أهميتها، خصائصها، وأبعادها.
- ٤- للإجابة عن التساؤل الثالث والرابع والخامس: تم تخصيص المحور الثالث بعنوان: تناول البحث في إطاره الميداني واقع الذكاء الاستراتيجي وقدرته التنبؤية في تحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع الذكاء الاستراتيجي وقدرته التنبؤية في تحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي تعزي لاختلاف متغيرات (طبيعة الكلية، الرتبة الأكاديمية، والمنصب القيادي)، والكشف عن القدرة التنبؤية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي.

٥- للإجابة عن التساؤل السادس المتعلق بتقديم مجموعة من الاجراءات، قام البحث في محوره الرابع والأخير بتقديم مجموعة من الاجراءات عن الذكاء الاستراتيجي للاسهام في تحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي.

### الإطار النظري للبحث

تم تناول الإطار النظري للبحث علي النحو التالي:

### المبحث الأول: الأسس النظرية للذكاء الاستراتيجي بالجامعات في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة

وقد تناول هذا المحور: مفهوم الذكاء الاستراتيجي، أهدافه، أهميته، خصائصه، مراحلها، أبعاده، ونظرياته؛ وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

لا شك في الوقت الحاضر في ظل التقدم الكبير الذي تم إحرازه في مجالات مختلفة خاصة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وأهمها الذكاء الاستراتيجي، وقد بدأت معظم شركات الأعمال العالمية والدولية في الاهتمام بهذا النوع نظراً لأهميته الكبيرة.

ووفقاً (Agha, Atwa and Kiwan (2014) فإن الذكاء الاستراتيجي يزود المؤسسات بمعرفة مفيدة حول بيئة أعمالها للتكيف مع التغيير وتصميم استراتيجيات مناسبة لإيجاد القيمة ومواجهة التحديات المستقبلية، وعلى نفس المنوال، حيث يُرى بأنها مصممة لاتخاذ قرارات سياسية طويلة الأجل وتوفير أدوات لدعم الأهداف التشغيلية من خلال التنبؤ بالتحديات المستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على التخطيط التشغيلي، وأكدت دراسة أحدث أجراها (Kirilov (2019 أن الذكاء الاستراتيجي برز كأحد الأنواع التي تزود المؤسسات برؤية مستقبلية وقدرات إبداعية وصياغة استراتيجيات وخطط في المؤسسات العامة بشكل عام والمؤسسات الجامعية بشكل خاص.

يُعد مفهوم الذكاء من مجالات النشاط العلمي التي لها تاريخ غني بكثير من التفسيرات، وما زال هذا المفهوم يفتقر إلى الوضوح، ولقد ظهرت الكلمة اللاتينية *Intelligence* لأول مرة على يد الفيلسوف الروماني سيشارون وشاعت هذه الكلمة في الإنجليزية والفرنسية *Intelligence* وتعني لغويًا الذهن (*Intellect*) والفهم (*Understanding*) والحكمة (*Sagacity*) لذا فإن تناول النشاط العقلي لم يكن مقتصرًا على علماء النفس، وإنما تناوله الفلاسفة قبلهم، وكان منهجهم في ذلك معتمد على المنهج التأملي العقلي وهو نفس المنهج الذي اتبعه علم النفس قبل أن يصبح علمًا خاصًا للبحث التجريبي (Maccoby, 2015).

اكتسب مفهوم الذكاء الاستراتيجي أهمية متزايدة في المجالات المؤسسية المختلفة؛ فهو يمثل نظامًا كاملاً وشاملاً لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة الأجل، كما يسمح للقادة ببناء خططهم الاستراتيجية مع ضمان مستوى أعلى من النجاح والتميز للمؤسسة أثناء العمل في بيئة تنافسية، ويمكن للقادة الذين يتمتعون بالتفكير الاستراتيجي تحديد الفرص المتاحة، والتكيف بنجاح مع التغييرات التي تهدد أعمالهم، علاوة على ذلك، يوفر الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا التوجيه الاستراتيجي المناسب ويساعد المنظمات على اتخاذ قرارات عقلانية وإدارة المخاطر الناتجة عن البيئة الخارجية للمنظمة، ومع ذلك، يفتقر الذكاء الاستراتيجي إلى تعريف دقيق حيث توجد حاجة لمعالجة حدود وفرص هذا النوع من الذكاءات في عالم الأعمال، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن الذكاء الاستراتيجي استخدم لأول مرة في العمليات العسكرية كعملية للحصول على المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها لتكون جاهزة للسياسيين لاتخاذ قرارات حاسمة (Baei, Ahmadi, Malafeh, & Bae, 2017).

وفقاً (Kent (1949) أستاذ التاريخ بجامعة ييل ورائد الذكاء الاستراتيجي يرى أن الذكاء الاستراتيجي هو مسعى لاكتساب المعرفة التي يمكن أن يركز عليها مسار عمل ناجح، من ناحية أخرى، يُنظر إلى الذكاء الاستراتيجي على أنه المعرفة التي يجب أن

ترتكز عليها العلاقات الخارجية للأمة في الحرب أو السلام، وفي هذا السياق المؤطر، يُنظر إلى الذكاء الاستراتيجي على أنه حيوي لبقاء الأمة.

حيث يُعرف بأنه تشكيل شخصية القادة من خلال تعزيز قدراتهم ومهاراتهم وتمكينهم من قيادة المنظمات، كما أضيف بأنها نوع من الذكاء يتمتع به مستوى معين من القيادات من أجل صياغة الخطط والاستراتيجيات طويلة المدى للمؤسسة (Service, 2006).

كما عرفها (Clar, 2008) بأنها مجموعة من العمليات التي تتضمن البحث عن المعلومات ذات المعنى والفعالية ومعالجتها ونشرها لتكون موجودة في الوقت والمكان المناسب، لاستخدامها في اتخاذ القرارات الفعالة والمصيرية.

وبالمثل، عرف (Kruger, 2010) بأنها عملية توليد كل المعلومات والمعرفة التي تستخدم في صنع القرار داخل المؤسسات من خلال تسليط الضوء على كل الطرق التي يمكن بها للمؤسسة مواجهة كل التحديات واغتنام كل الفرص المستقبلية من أجل تعظيم التميز والنجاح، وفي نفس النهج تُعرف بأنها عملية مرتبطة بجمع ومعالجة البيانات والمعلومات حسب أهميتها من خلال التخطيط الدقيق واتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة خاصة للمؤسسات الكبيرة (Kuosa, 2011).

وتشير أيضاً إلى شكل محدد من أشكال التحليل المطلوب لصياغة السياسات والخطط على المستوى التنظيمي أو الوطني أو الإقليمي أو الدولي (Kuosa, 2011).

انتهاجاً للسابق، يُعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه مصطلح يستخدم للأنشطة الاستراتيجية في سياق التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مع التركيز بشكل أساسي على احتياجات صناع القرار رفيعي المستوى والتأكيد على الأنشطة الاستباقية، وهو أيضاً أداة لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة، ويشمل القدرة على التكيف والتغيير والتطوير، وكذلك صياغة المواقف المطلوبة لمواجهة التحديات البيئية والسعي إلى اتخاذ قرارات ذكية لتحقيق الأهداف المرجوة والميزة التنافسية.

يمكن اعتبار الذكاء الاستراتيجي بمثابة ما تحتاج المؤسسة إلى معرفته عن بيئة أعمالها للتعرف على وضعها الحالي، وإدارة التغييرات المستقبلية، والحفاظ على الاستراتيجيات المناسبة التي تخلق قيمة تجارية للعملاء، وتحسين أدائها (Lane & Maxfield, 2018).

وفقاً (Liebowitz (2019)، فإن الذكاء الاستراتيجي هو أداة لتوفير معلومات كاملة وشاملة عن البيئة الخارجية للقيادة العليا في الوقت المناسب من أجل تطوير استراتيجيات أعمالهم، ومع ذلك، فإن وجود استراتيجية مخططة لتحسين الذكاء الاستراتيجي للمنظمة هو مطلب أساسي، ويمكن ربطه ارتباطاً وثيقاً بالصفات الشخصية التي تميز قادة المنظمة (Maccoby, 2015; Lane & Maxfield, 2018).

كما يري (LaPaglia (2019)، الذي ركز على الجذور الثقافية للذكاء الاستراتيجي، حيث يكمن في الحفاظ على القيم والمزايا الاستراتيجية والوصول إلى الأهداف، وتحقيق الإمكانات في بيئات صعبة وتحقيق الأهداف في مختلف البيئات المعقدة.

ومن ناحية أخرى، يري صديق (٢٠٢١) أن الذكاء الاستراتيجي هو بنية جماعية متكاملة لأنواع مختلفة من الذكاء وإدارة المعرفة لتوفير المعلومات والمعرفة التي تضيف قيمة إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقد برز الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة تسهم بشكل كبير في توجيه الجامعات نحو الأهداف طويلة المدى، ومساعدتها على الحفاظ على مكانتها، وتوقع مستقبلها، ومساعدة قادتها في استشعار الفرص البيئية والتكيف مع التغييرات، ومن وجهة نظر عيشوش (٢٠٢٣) فإن الذكاء الاستراتيجي هو نمط تفكير يتطلب القدرة على التنبؤ والاتفات للتغيرات الحالية والمستقبلية في بيئة العمل الخارجية والداخلية من أجل الاستجابة لها بالشكل المناسب، ووضع الاستراتيجيات اللازمة من خلال تحديد علاقات الشراكة التي تخدم الجامعة، وتحفيز ودمج الأعضاء في تنفيذ الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

مما سبق يمكن القول بأن الذكاء الاستراتيجي بالجامعة هو مفهوم معقد يتضمن جمع المعلومات وتفسيرها وتحليلها بشكل منظم بهدف المساعدة في اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي، يوفر الذكاء الاستراتيجي، الذي يتميز بقدرته على التكيف وأهميته، رؤى للميزة التنافسية وإدارة المخاطر والابتكار، مما يمكن القادة من التنقل في البيئات الاستراتيجية المعقدة بشكل فعال، وعلاوة على ذلك، في مشهد الأعمال سريع التطور، يظل الذكاء الاستراتيجي ضرورياً لنجاح الجامعة، مما يستلزم إجراء تقييم شامل وخاصة في إطار التقنيات الحديثة مثل التجارة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي.

كما يُعرف إجرائياً بأنه قدرة الجامعة على التفكير والتخطيط بشكل استراتيجي لتحقيق الأهداف المحددة، ويتضمن القدرة على تحليل الوضع الحالي، وتحديد الأهداف، وتطوير الخطط، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، من خلال استشراف المستقبل، وضع رؤية مستقبلية، التفكير المنظم، الدافعية، والشراكة.

وبناء على ما جاء من مفاهيم للذكاء الاستراتيجي يتضح أنها تأطرت في ثلاثة اتجاهات هي:

**الاتجاه الاول:** يرى أن الذكاء الاستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناعة القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات.

**الاتجاه الثاني:** يصف الذكاء الاستراتيجي بأنه وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمة في المدى المتوسط والطويل.

**الاتجاه الثالث:** يعد الذكاء الاستراتيجي جزءاً من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة الجامعات .

### ثانياً: أهداف الذكاء الاستراتيجي بالجامعات

برزت أهداف الذكاء الاستراتيجي في الجامعات Berges, Ramire, Pau, Tejero and فيما يلي: (Erespo (2021)

١. تحسين اتخاذ القرار: تعزيز قدرة الجامعة على اتخاذ قرارات مستنيرة من خلال تحليل البيانات والمعلومات.
٢. تحديد الاتجاهات المستقبلية: فهم التوجهات العالمية والمحلية في الجامعات وتكييف البرامج الأكاديمية وفقاً لذلك.
٣. تعزيز الابتكار: من خلال تشجيع ثقافة الابتكار والتجديد في المناهج والبحث العلمي.
٤. تحقيق التميز الأكاديمي: العمل على رفع مستوى الجودة الأكاديمية والمنافسة بين الجامعات.
٥. تطوير الشراكات: بناء علاقات استراتيجية مع الجامعات الأخرى، لتعزيز تبادل المعرفة والموارد.
٦. تحسين تجربة الطلاب: استخدام البيانات لفهم احتياجات الطلاب وتطوير برامج تدعم نجاحهم الأكاديمي والشخصي.
٧. إدارة الموارد بفعالية: تحسين استخدام الموارد المالية والبشرية والتقنية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
٨. تعزيز الاستدامة: تطوير استراتيجيات تضمن استدامة الجامعة على المدى الطويل من خلال التخطيط الفعال.
٩. تقييم الأداء: وضع مؤشرات قياس الأداء لمتابعة التقدم نحو الأهداف المحددة وتعديل الاستراتيجيات عند الحاجة.
١٠. تعزيز المسؤولية الاجتماعية: تعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع والإسهام في حل القضايا الاجتماعية والاقتصادية.

استخلاصاً للسابق، يتضح أن أهداف الذكاء الاستراتيجي بالجامعات تُسهم في تعزيز مكانة الجامعات كمؤسسات تعليمية رائدة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في العالم، من خلال التنبؤ بالتهديدات التي يمكن أن تحيط بالجامعة مستقبلاً، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمعالجتها، الاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية، فضلاً عن

بناء ثقافة تشجع علي استخدام المعلومات بشكل سليم، علاوة علي ذلك توفير التكنولوجيا المناسبة للاستخدام الفعال للمعلومات وتسليمها.

### ثالثاً: أهمية الذكاء الاستراتيجي بالجامعات

يُعد الذكاء الاستراتيجي شرطاً أساسياً للقيادة في الجامعات حيث إنها تعزز وتنمي سمات القيادة، وضرورة وجود قادة يتمتعون بأنواع مختلفة من الذكاء، حيث يؤدي دوراً حاسماً في مواكبة التطور والتغيرات التي تحدث وكذلك مواجهة الأزمات، كما تساعد بشكل فعال في اتخاذ القرارات الحاسمة والصائبة، وعلى نفس المنوال، أشار Kirilov (2019) إلى أن الذكاء الاستراتيجي له أهمية بارزة حيث إنه شرط أساسي لإعداد القادة المتميزين وتعزيز صفاتهم ودعم قدراتهم في صياغة استراتيجيات الطوارئ في مواجهة التغيرات السريعة والأزمات شديدة التعقيد.

كما يؤدي الذكاء الاستراتيجي في الجامعات دوراً حيوياً، وله أهمية كبيرة تتجلى في عدة جوانب (Abuzaid (2017 :

١. يساعد الذكاء الاستراتيجي على تحديد الأهداف بوضوح وتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيقها.
٢. يمكن من التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة التعليمية والتكنولوجية، مما يعزز من قدرتها على البقاء والمنافسة.
٣. يوفر المعلومات والتحليلات اللازمة لصنع قرارات مستنيرة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.
٤. يُشجع على تطوير مناهج جديدة وأساليب تعليمية مبتكرة، مما يسهم في تحسين تجربة التعلم.
٥. زيادة الكفاءة والفعالية من خلال تحليل الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، يمكن للجامعات زيادة كفاءتها وفعاليتها.

٦. يسهل بناء شراكات استراتيجية مع جامعات أخرى، مما يعزز من تبادل المعرفة والموارد.
٧. يساعد في تحديد المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتعامل معها، مما يقلل من التأثير السلبي على الجامعة.
٨. تحسين السمعة الأكاديمية من خلال التركيز على الجودة والابتكار، يمكن أن تعزز الجامعات سمعتها وتصبح وجهة مفضلة للطلاب والباحثين.
٩. يساهم في فهم احتياجات المجتمع المحلي والإقليمي، مما يسمح بتقديم برامج تعليمية وبحثية تلبي تلك الاحتياجات.
١٠. يشجع على ثقافة التعلم المستمر بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، مما يعزز من تطوير المهارات والمعرفة.

مما سبق يمكن القول، بأن الذكاء الاستراتيجي له أهمية كبيرة في تعزيز قدرة الجامعات على الابتكار والتكيف والنمو، مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام في عالم التعليم الجامعي المتغير باستمرار، كما تظهر أهميته في دوره كسلاح تنافسي حيث يعمل على تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً، واستشراف التغيرات البيئية والتغيرات المستقبلية التي تحدث في البيئة، فضلاً عن القدرة علي وضع الحلول المستقبلية لمشكلات العمل المعقدة.

#### رابعاً: خصائص الذكاء الاستراتيجي بالجامعات

الذكاء الاستراتيجي في الجامعات يتميز بعدة خصائص منها ما يلي Yusof (2013):

١. الرؤية الواضحة: وجود رؤية استراتيجية شاملة تحدد أهداف الجامعة وتوجهاتها المستقبلية.
٢. التحليل العميق: القدرة على تحليل البيانات والمعلومات بشكل دقيق لفهم التوجهات والأنماط.

٣. التفكير النقدي: استخدام أساليب التفكير النقدي لتقييم الخيارات المتاحة واتخاذ قرارات مستنيرة.
  ٤. المرونة: القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية والتكنولوجية.
  ٥. التوجه نحو الابتكار: تشجيع الابتكار في المناهج والبحوث والتكنولوجيا لتعزيز التعليم والتعلم.
  ٦. التعاون والشراكة: بناء علاقات استراتيجية مع جامعات أخرى لتعزيز تبادل المعرفة والموارد.
  ٧. إدارة المخاطر: القدرة على تحديد المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتعامل معها.
  ٨. التركيز على النتائج: قياس الأداء من خلال مؤشرات واضحة تركز على تحقيق النتائج المرجوة.
  ٩. المشاركة المجتمعية: تعزيز دور الجامعة في المجتمع والمساهمة في حل القضايا الاجتماعية والاقتصادية.
  ١٠. التعلم المستمر: الالتزام بتطوير المهارات والمعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس.
- استخلاصاً للسابق، يمكن القول بأن الذكاء الاستراتيجي يتمتع بجملة من الخصائص والتي برزت في مجموعة من النقاط، حيث تتمثل في التكامل، المرونة، الرؤية الواضحة، التحليل العميق، التفكير النقدي، التعاون والشراكة، تحديد المخاطر وكيفية إدارتها، فضلاً عن المشاركة المجتمعية والتعلم المستمر، كل هذه الخصائص تسهم في بناء بيئة تعليمية فعالة ومستدامة، مما يعزز من قدرة الجامعات على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح.

### خامساً: مراحل الذكاء الاستراتيجي بالجامعات

وفقاً لـ (Fleisher & Bensoussan (2015) ; Tham and Kim(2002) ; Xu(2007); تتكون من خمس مراحل، وهي كالاتي:

- **الخطوة:** الهدف الرئيسي لهذه المرحلة هو تحديد احتياجات الجامعة، وإطلاق المتطلبات، وتطوير الخطة.
- **جمع ومعالجة البيانات:** هذه الخطوة مسؤولة عن جمع ومعالجة البيانات، في هذه المرحلة، يتم جمع البيانات من داخل وخارج الجامعة، ويتم تنفيذ التصنيف الأساسي للبيانات المجمعة وتخفيض البيانات.
- **التحليل:** يتم تنفيذ مهمة التحليل في هذه المرحلة
- **تمييز المعلومات:** هذه هي المرحلة التي يتم فيها نشر المعلومات، ثم يتم تقديم الأفكار المولدة لها.
- **التقييم والتحكم:** يتم تقييم العملية والتحكم فيها في المرحلة النهائية ويمكن تحقيق ذلك من خلال جمع الملاحظات وتقييم ما إذا كانت العملية قد استوفت احتياجات الجامعة وربما إعادة التشغيل إذا فشلت في ذلك.

يتضح مما سبق، أن الذكاء الاستراتيجي بالجامعات يمر بخمس مراحل تبدأ بمرحلة الخطة وهي بمثابة الخريطة التي ترشد الجامعة لتوجيه أهدافها، تليها مرحلة جمع البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة، ثم نشر المعلومات بطرق متنوعة، وأخيراً مرحلة التقييم والتي تتم من خلال جمع الملاحظات وإعادة ترتيبها.

#### سادساً: أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالجامعات

يعتمد الذكاء الاستراتيجي على عوامل مختلفة، ومنها مرونة الوقت لتحقيق الأهداف، وتحليل القضايا الاستراتيجية، وتحديد التغيرات التي قد تحدث في المستقبل، تكامل وتحليل الفرضيات، والتخطيط الدقيق للبيانات وتنظيم عمليات الحوار بين مختلف إدارات الجامعة لتحقيق التوافق مع الجميع.

فالذكاء الاستراتيجي هو نظام إداري يتكون من أبعاد تساعد على فهم وتحليل الحاضر والمستقبل من أجل تحقيق النتائج المرجوة، وعلى الرغم من وجود خلاف بين

الباحثين حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي إلا أن هناك إجماعاً مشتركاً بينهم حول هذه الأبعاد ويتكون الذكاء الاستراتيجي من خمسة أبعاد، يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### ١- الاستشراف:

الاستشراف هو قدرة قادة الجامعة على التفكير بطريقة غير مرئية ولكنهم يصوغون المستقبل لها، من خلال استقراء المستقبل وتشخيص وتحديد التهديدات والأزمات بشكل مستمر، الاستشراف لا يعني فقط الوعي بالقوى التي تشكل المستقبل والتي ستحدث التغيير في الجامعة، بل يتعلق أيضاً بالتخطيط المستقبلي والكشف المبكر عن أي تهديدات أو أزمات قد تواجه الجامعة وتقديم الحلول البديلة (Alkharabsheh & Al-Sarayeh, 2022).

كما يشير الاستشراف إلى عملية التفكير في الصورة غير المرئية التي تصنع المستقبل، أو رؤية القائد لبيئة الأعمال تتغير من خلال مراقبة وفحص العوامل في الوقت الحاضر، كما يحلل الاستشراف الظروف الحالية وتأثيرات تطورها بمرور الوقت على الحالة المستقبلية فيما يتعلق بالظروف الخاضعة للسيطرة، وهو أيضاً إمكانية إسقاط الوضع الحالي على المستقبل برؤية يمكن للقائد المستقبلي تطويرها، والتميز بين ما يمكن تجنبه والتأثير على تطوره والتحكم فيه، أن الاستشراف يعكس قدرة القائد على التفكير بناءً على القوى المتصورة واللواعية التي تسهم في مستقبل الصناعة (Spaniol, Bidmon, Holm & Rohrbeck, 2019).

في نفس السياق، يشير الاستشراف إلى السلوك الذي تتبعه الجامعات من أجل توقع التغيرات في البيئة والعمل على معالجتها، وبالتالي الحفاظ على رؤى مستقبلية متكاملة تساعد على فهم الاتجاهات وتحديد الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات، أن الاستشراف هو المكون السري للنجاح، فهو القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة ليس فقط في الحاضر ولكن أيضاً على المدى الطويل من خلال التفكير في المستقبل وتحديد مجموعة من الاحتمالات المتنوعة وتقييمها بشكل حدسي وإصدار أحكام ذكية حول القرارات التي ستنتج بشكل أفضل، أن الاستشراف هو مجال جديد من المعرفة يساعد

على إعادة التشكيل بطريقة أكثر مرونة وديناميكية من خلال الرؤى والمفاهيم والخطط والاستراتيجيات القائمة على منهجيات علمية وموضوعية Lane and Maxfield (2018)، ومن ناحية أخرى يرى (Al-Dahhan, 2019) أن الاستشراف هو القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية عالية الجودة ومتماسكة وعملية والحفاظ عليها، فضلاً عن استخدام الأفكار الناشئة بطرق مفيدة من منظور تنظيمي لاستكشاف أسواق ومنتجات جديدة، كما أنه يسعى علمي هادف ومنظم يهدف إلى صياغة مجموعة من التنبؤات الشريطية التي تحتوي على السمات والركائز الأساسية لوضع المنظمة ضمن فترة زمنية محددة، من خلال التركيز على المتغيرات التي يمكن تغييرها من خلال اتخاذ القرار، لذلك، فهو ينطوي على قضايا أساسية ويستخدم متغيرات يمكن أن تتأثر بسياسة التجديد والذي يعتمد على القدرة على التنبؤ بمسارات جديدة أو تأثير تغييرات بناءً على المعلومات والمدخلات الحالية (Agha, Away & Kiwan, 2014).

كما يُعرف إجرائياً بأنه قيام الجامعة بتحليل ودراسة المؤشرات والاتجاهات الحالية لتوقع ما قد يحدث في المستقبل، والتغيرات المحتملة والتحديات التي قد تواجهها، وبناء استراتيجيات تساعد على التأقلم والازدهار في ظل هذه التوقعات من خلال مجموعة من البيانات والأدلة لتوجيه اتخاذ القرارات بشأن الخطوات المستقبلية.

مما سبق يمكن القول بأن الاستشراف يُعد أداة استراتيجية تساعد الجامعات على الاستعداد للمستقبل وتحقيق النجاح المستدام، من خلال تحليل وتوقع الاتجاهات المستقبلية في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ويساعد علي فهم التغيرات المحتملة في البيئة التعليمية، الاجتماعية، الاقتصادية، والتكنولوجية، وكيف يمكن أن تؤثر هذه التغيرات على الجامعات، والتي تظهر في تحديد الاتجاهات المستقبلية، وضع خطط واستراتيجيات تتناسب مع التغيرات المتوقعة لضمان تحقيق الأهداف الجامعية، فضلاً عن تحسين القدرة التنافسية بالجامعات من خلال القدرة علي التكيف مع التغيرات السريعة في سوق العمل واحتياجات المجتمع.

## ٢- الرؤية المستقبلية:

تُعرف بأنها قدرة قادة الجامعة على تكوين رؤية استراتيجية واضحة وشاملة تمكنها من تحديد توجهاتها وتحويلها إلى واقع ملموس تحت مظلة أهدافها (Sheri, Nori, & Gupta, 2021).

كما أن الرؤية المستقبلية هي وصف لما يمكن أن تصبح عليه الجامعة، وكثيراً ما يتم توصيلها في بيان رؤية الجامعة، حيث يرغب الأعضاء في الجامعة في الشعور باتجاههم المستقبلي، ولا يمكن إلا للإدارة العليا تحديد رؤيتها الفريدة للمستقبل وتوصيلها إلى القوى العاملة فيها وعلى جميع المستويات، وأن الرؤية المستقبلية تعكس القدرة على تشكيل خطة عمل واضحة ومنكاملة، كما تشير إلى رؤية الجامعة وطموحاتها لما يجعل استدامتها الحالية والمستقبلية من خلال رؤى مستقبلية استراتيجية (Arcos, 2016).

وهي أيضاً أداة تنبؤ لتصور صورة محددة للظروف أو الأحداث المستقبلية المتعلقة بإطار أو سياق محدد، وتأتي الرؤية المستقبلية نتيجة للفهم والوعي والرؤية كأحد العناصر الرئيسة للذكاء الاستراتيجي فيما يتعلق بالقدرة على البحث عن نظرة والتفكير النظامي في تصميم نموذج مستقبلي مثالي (Saad & El-latief, 2023).

كما تُعرف إجرائياً بأنها قدرة الجامعة على تصور الوضع المستقبلي وتحديد الاتجاهات والأهداف التي يجب أن تسير نحوها، حيث تساعد على تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف المستقبلية وضمان استمرارية النجاح.

استخلاصاً للسابق، يتضح أن الرؤية المستقبلية في الجامعات تمثل إطاراً عملياً يساعد الجامعات على تحديد مسارها وتحقيق أهدافها بشكل فعال ومستدام، كما هي تصور شامل وطموح يحدد الاتجاهات والأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها على المدى الطويل، حيث تعكس هذه الرؤية القيم والمبادئ الأساسية التي تستند إليها الجامعة، وتوجه استراتيجياتها ومبادراتها، من خلال تحديد الأهداف التي تسعى الجامعة

لتحقيقها، مثل تحسين جودة التعليم، وتعزيز البحث العلمي، وتوسيع الشراكات الدولية، وكذلك التوجه نحو دمج التكنولوجيا في التعليم والبحث، فضلاً عن الاستدامة.

### ٣- التفكير المنظم:

هو القدرة على تجميع ودمج العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف الجامعة بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف الجامعة، والقدرة على دمج جميع المدخلات والتغييرات التي تضمن ناتجاً ناجحاً واحداً فقط (Maccoby, 2001).

ويعبر التفكير المنظم عن القدرة على الجمع بين المدخلات بدلاً من فصلها إلى أجزاء، ثم تحليل المدخلات معاً، لتقييمها من حيث علاقتها التفاعلية، ويمثل التفكير المنظم القدرة على هيكلة تكامل المدخلات المختلفة لفهم تفاعلاتها، ودراسة المدخلات من حيث علاقتها بالكل، ثم تقييمها من حيث نجاحها في تحقيق أهداف الجامعة، ومع ذلك، أنه يجب تفكيك أي مدخلات للنظام ثم تحليلها بدقة لإثبات قدرتها على تجميع المتغيرات ذات الصلة وتفاعلها، وأن التفكير المنظم يمثل القدرة على الجمع بين عناصر مختلفة بهدف تحليلها وفهم تفاعلها لتكوين نظام أو صورة واحدة للمتغيرات التي يتم التعامل معها (Spaniol, Bidmon, Holm & Rohrbeck, 2019).

كما يُعرف إجرائياً بأنه تنظيم الجامعة للأفكار والمعلومات بطريقة منهجية ومنظمة وتحليل المشكلات والتحقق من الحقائق وترتيب الأفكار بطريقة منطقية تساعد على الوصول إلى نتائج محددة أو حلول للمشكلات.

يتضح مما سبق، أن التفكير المنظم بالجامعات يمثل أداة أساسية، حيث يسهم في تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي لدى أعضائها، مما يعزز من تجربتهم الأكاديمية ويعددهم لمواجهة تحديات المستقبل، ويظهر ذلك من خلال تحليل المعلومات، وتفسيرها، وتقييمها بطريقة منهجية ومنطقية، كما يتضمن هذا النوع من التفكير استخدام

استراتيجيات محددة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يسهم في تعزيز التعلم الفعال والتفاعل الأكاديمي.

#### ٤- الدافعية:

تُعرف بأنها عملية التأثير على السلوك من حيث الاتجاه والاستمرارية وقوة التوجه نحو الهدف، فالتحفيز هو الحاجة أو الرغبة في تفعيل السلوك وتوجيهه نحو هدف معين، كما أنها تمثل أداة فعالة في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للجامعة من خلال تأثيرها على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس، وقدرة القائد الذكي على تحفيز العاملين لتنفيذ الرؤى والتصورات التي طورها حيث يمكن للقائد التأثير على الموظفين لعمل إبداعي أكثر استمرارية (Maccoby, 2015).

كما تؤدي الدافعية دوراً مهماً في نجاح الجامعات، وذلك لأن الموارد البشرية هي العامل الأساسي للنجاح، لذلك لا يمكن لأي جامعة أن تحقق أهدافها دون تحفيز قادتها كنموذج مهم وجوهري لتوجيه جهود العاملين بها وجعل دوافعهم الشخصية تتوافق مع رؤيتها، وتحدد الدافعية قدرة القادة الذين يمارسون الذكاء الاستراتيجي على دفع وتحفيز الموظفين للعمل بجدية أكبر ورفع روح الحماس لديهم؛ فهي تعبر عن الفعل الذي يدفع الأفراد إلى تبني وجهة نظر مناسبة لإنجاز العمل الموكل إليهم، الدافعية بأنها قدرة القائد على حث الموظفين على تنفيذ الرؤى والتصورات التي طورها، وتوجيههم نحو هدف محدد لتعزيز الأهداف الاستراتيجية (Saad & El-latief, 2023).

كما تُعرف إجرائياً بأنها قدرة الجامعة علي دفع وتحفيز أعضاء هيئة التدريس وحثهم علي العمل ورفع روح الحماس لديهم مما يجعل الجامعة تحقق ميزة تنافسية وتساعد علي تحديد استراتيجيتها وسياساتها وقوانينها التي تتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

من خلال السابق، يتضح أن الدافعية تُعد عنصراً حيوياً في الحياة الجامعية، حيث تؤثر بشكل كبير على نجاح أعضائها وتفاعلهم مع عناصر جامعاتهم، كما أن

العوامل النفسية والاجتماعية لها دور مهم في رفع الروح المعنوية لأعضائها من خلال نوعين من الدوافع الداخلية: تعود إلى الرغبة الشخصية لعضو هيئة التدريس في تقديم الخدمة التعليمية مثل الفضول، والشغف بالمادة، والرغبة في تحقيق الأهداف الذاتية، ومنها الدافعية الخارجية التي تتعلق بالعوامل الخارجية، مثل المكافآت المعنوية كشهادات التقدير والأوسمة والدرع وغيرها، والتقدير الاجتماعي، والفرص المهنية المستقبلية، ومكافآت مادية كالحوافز، وتقديم علاوات وغيرها.

### ٥- الشراكة:

الشراكة هي إقامة تحالفات استراتيجية مع جامعات أخرى في شكل شبكات استراتيجية بهدف رفع قدرات قادة الجامعة، وأن الجامعات تعمل على تطوير والحفاظ على علاقات مثمرة والعمل معاً من أجل المنفعة المتبادلة وكل جامعة تفهم أهداف واستراتيجيات الجامعات الأخرى وأن القائد الذي يشكل الشراكات يظهر ذكائه الاستراتيجي (Saad & El-latief, 2023).

كما أنها قدرة القائد الاستراتيجي على الحفاظ على التحالفات الاستراتيجية، بحيث تحافظ الجامعة على شخصيتها وهويتها، من خلال القدرة علي إيجاد شراكات استراتيجية مع جامعات أخرى في نفس المجال، والثقة والالتزام وقدرة الجامعات على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم وتعكس القدرة على إنشاء عمل مشترك من خلال الثقة والالتزام ومشاركة المعلومات وتصميم المنتج أو الخدمة، مما يشير إلى أهمية وجود تحالف استراتيجي وبرامج تعاونية متكافئة (Olcott, 2009).

كما يُعرف إجرائياً بأنها إقامة الجامعة علاقة تعاونية مع الجامعات الأخرى لتحقيق أهداف مشتركة لتبادل المعرفة والخبرات، وزيادة الإبداع والابتكار من خلال جمع قدرات متنوعة للجامعات المشاركة.

يتضح مما سبق، أن الشراكة تظهر من خلال عقد شراكات مع الجامعات الأخرى للاستفادة من خبرتها ومهاراتها في العمل، محلياً وعالمياً، وتعتمد علي مبدأ

الشراكة كمنهج لتطوير بيئة عمل منسجمة، من خلال مشاركة المعلومات التي تعزز بيئة العمل، كما توفر للجامعة إطاراً تعاونياً مع الجامعات الأخرى للحصول على الموارد النادرة.

انتهاجاً لما سبق، يتضح أن الذكاء الاستراتيجي يتمثل في خمسة أبعاد وهي الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الدافعية، والشراكة.

### **سابعاً: نظريات الذكاء الاستراتيجي:**

تقوض المناهج النظرية المختلفة دراسة الاستخبارات الاستراتيجية، والتي تسلط الضوء على العوامل التي تحدد فعاليتها والعواقب المترتبة على أداء المؤسسة (Barnea, 2017)

أ- **النظرية القائمة على الموارد** : تنص على أن الموارد مهمة للجامعة لاكتشاف واستخدام مواردها وقدراتها الفريدة، تركز على دور الذكاء الاستراتيجي في اكتساب وتطوير الموارد القيمة التي يمكن أن تولد مزايا تنافسية مستدامة.

ب- **نظرية معالجة المعلومات**: تركز نظرية معالجة المعلومات على كيفية اكتساب الجامعات للمعلومات وفهمها واستخدامها لإتخاذ قرارات عقلانية، وهي المحرض على معالجة المعلومات الأكثر مثالية، مما يساعدها على تحليل بيئتها الخارجية وقدراتها ومواردها الداخلية ثم اتخاذ خيارات استراتيجية.

تتطلب القيادة الفعالة في أي جامعة ذكاءً استراتيجياً، لذلك يجب على القادة فهم البيئة التنافسية والمخاطر والفرص للتأثير على الاستراتيجية وصنع القرار، حيث يساعد الذكاء الاستراتيجي المديرين التنفيذيين على أن يكونوا استباقيين واكتساب رؤى طويلة الأجل جنباً إلى جنب مع الذكاء الثقافي ، يمكن للذكاء الاستراتيجي أيضاً دعم ازدهار الجيل الجديد من العارفين والبدو الرقميين وتعزيز التنوع والشمول داخل القيادة متعددة الثقافات.

أولاً، يمنح الذكاء الاستراتيجي القادة رؤية شاملة للمشهد الاستراتيجي وهذا يعني ليس فقط تقييم المنافسين ولكن أيضاً الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها من الاتجاهات التي قد تؤثر على رؤية الجامعة وأهدافها، يستخدم الذكاء الاستراتيجي عدسات تأديبية مختلفة - جغرافية مكانية وسياسية واقتصادية وثقافية وتاريخية - لتطوير صورة شاملة، وبهذه الطريقة، يمكن للقادة تحليل وتخطيط العلاقات والترابطات النظامية بشكل أفضل، هذا يجهزهم للنظر في التأثيرات من الدرجة الثانية والثالثة عند وزن القرارات ومسارات العمل المحتملة (Alamooti, Barmayehvar & Zamanzadeh, 2002).

ثانياً، يُمكن الذكاء الاستراتيجي القادة من تحديد التهديدات والمخاطر والثغرات في وقت مبكر من خلال جمع وتحليل مؤشرات التحذير، يمكن للقادة توقع التطورات السلبية المحتملة بينما لا يزال هناك وقت لإعداد استراتيجيات التخفيف، قد تتبع التهديدات الناشئة من ابتكارات المنافسين، أو تغييرات السياسة، أو التحولات الديموغرافية، أو الضغوط البيئية. إن توقع هذه التغييرات يمنع المفاجآت والصدمات الاستراتيجية التي قد تضعف الجامعة يتم تمكين القادة من أن يكونوا أكثر استباقية من ردود الفعل (Parker, & Bindl, 2016).

ثالثاً، يفتح الذكاء الاستراتيجي أعين القادة على فرص جديدة للميزة، اتجاهات المستهلك، والتقنيات المتطورة، والتغيرات في المناخ التنظيمي - كل هذه التحولات الخارجية يمكن تحويلها إلى فرص للجامعات التي تتمتع بالرشاقة الكافية للاستفادة منها، كما يوفر الذكاء الاستراتيجي المعرفة المسبقة للقادة لاتخاذ المبادرة ووضع رهانات ذكية، إنها تسمح لهم ببناء خطط استراتيجية قبل المنافسة وإدراج التحركات المتأخرة المحتملة للمتحددين، هذه الانتهازية ضرورية لإطلاق العنان للنمو والإمكانات الجديدة (Barnea, 2020).

رابعاً، يعمل الذكاء الاستراتيجي على تمكين القادة من المعلومات قبل التصرف، يجمع القادة الجيدون كل الحقائق والرؤى، كما تعمل علي إعلام التخطيط واتخاذ القرار،

يساعد فهم الظروف الاستراتيجية، وليس الافتراضات أو التفكير الجماعي، القادة على اتخاذ القرارات (Olimat and Alkshali,2023).

أخيراً، يُمكن الذكاء الاستراتيجي القادة من منع المفاجآت الاستراتيجية، لذا يجب على القادة التكيف مع بيئة ديناميكية، يستخدمون الذكاء الاستراتيجي لربط النقاط وتمييز الإشارات عن الضوضاء البسيطة، كما يمكنهم التكيف مع الاتجاهات الناشئة ونقاط التحول قبل اكتساب الزخم، كما يمنح الذكاء الاستراتيجي القادة البصيرة اللازمة للقيادة بطريقة متوازنة.

### العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والاستباقية التنظيمية بالجامعات:

العصر الحالي هو مسرح للتحويلات والتغييرات الدائمة في أعقاب الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الجديدة التي تتجلى على نطاق عالمي، فضلاً عن الثورة الرقمية، وأدوات الذكاء الاصطناعي، لقد ولدت هذه العناصر هزة ديناميكية غير مسبوقة للنظام البيئي التنظيمي الريادي، والذي أصبح أكثر تعقيداً وتنافسية، مما حفز الجامعات على استكشاف آفاق جديدة لإعادة اختراع أنشطتها من أجل البقاء راسخة في الواقع الحالي والمتغير يومياً، كما أنها تشجع على التقييم الدائم للمنظورات ووضع رؤية وخطط وتفكير استراتيجي جديد لتحقيق الأداء التنظيمي، والانفتاح إلى اليقين والمعرفة والفجوة بين المعروف والمجهول وبين الوضع الحالي للجامعة والأفق الذي تتوقع فيه مستقبلها يعزز هذه الأساليب ويدعم إعادة التفكير في الأساليب الإدارية والتنظيمية من خلال الذكاء الاستراتيجي.

الذكاء الاستراتيجي هي عملية منظمة لجمع وتحليل وتفسير المعلومات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي، وهي عملية لا تنتهي أبداً تسمح للجامعات بجمع وتقييم البيانات ذات الصلة، واكتشاف الأنماط والاتجاهات، ثم تحويل الحقائق إلى بيانات قابلة للتنفيذ، كما أنها أداة حاسمة لتحديد الفرص وتحليل التهديدات وصياغة استراتيجية فعالة (Olimat and Alkshali,2023) .

هو أيضاً عملية التقاط البيانات وتحليلها لتوجيه القرارات والسياسات الرئيسية ، وهو ممارسة تقطع شوطاً طويلاً في التاريخ، عبر آلاف السنين. في العصور القديمة، استخدم الملوك والأباطرة الجواسيس والكشافة للحصول على معلومات عن أعدائهم وأراضيهم المستهدفة، يستخدم القادة الذكاء العملياتي للتخطيط للهجمات وإنشاء التحالفات وتعزيز الدفاعات ، اعتُبرت القرون الأخيرة عصرًا ذا أهمية متزايدة لجمع المعلومات المنهجية، وخاصة في الدول القومية المعاصرة.

وقد أبرزت الأبحاث السابقة (Al-Majali & Huang, Rust, 2021) وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والاستباقية، وهو أمر ضروري لنجاح القيادات في تحقيق ذلك ، حيث يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى اكتشاف نماذج واتجاهات محددة، وفرص وتهديدات محتملة، مما يسهل توقع التغييرات وعملية التكيف، والتوافق مع ديناميكيات البيئة التنظيمية، والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة والحاجة إلى اتخاذ قرارات مستتيرة ، من خلال عملية منهجية، تركز على الحصول من مصادر داخلية وخارجية على بيانات محددة، يتم تقييمها من خلال تقنيات معينة، ونشر المعلومات المتعلقة باستراتيجية الجامعة وأهدافها على المدى الطويل وعملية صنع القرار الاستراتيجي.

ووفق تلك الرؤية أكدت دراسة فيصل؛ محمود (٢٠٢٣) أن الاستباقية التنظيمية تمنح الفرصة في البحث عن طرائق جديدة للقيام بالمهام بشكل استباقي والحفاظ علي الموارد، وعندها تترك الجامعة البحث عن فرص جديدة وتولد أفكار إبداعية وأن الذكاء الاستراتيجي يتم توظيفه بشكل فعال في تحقيق الاستباقية التنظيمية من خلال تحليل المخاطر والفرص وتحديد الخطط والاستراتيجيات المناسبة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز الأداء التنظيمي.

ومع التحديات التي زادت بشكل كبير في الأونة الأخيرة فإن القدرة علي التكيف للتحرك بسرعة نحو اكتشاف فرص جديدة أمر بالغ الأهمية، ولكن الجامعات الناجحة

لديها القدرة علي تحقيق سبق والتميز من خلال التبوّ بوضع الخطط المستقبلية وكيفية تنفيذها وتحديد المخاطر وكيفية معالجتها وتحديد فرص جديدة ويحدث ذلك من خلال الذكاء الاستراتيجي، وأن الجامعة تكون أكثر استعدادًا للتعامل مع التغييرات السريعة في البيئة التنافسية (Aftab, Waheed, 2021).

وتظهر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والاستباقية التنظيمية هي علاقة تكاملية تعزز من قدرة الجامعات على التكيف مع التغييرات في بيئتها وتحقيق أهدافها بكفاءة، والذكاء الاستراتيجي هو القدرة على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، حيث يساعد في تحديد الفرص والتهديدات، وفهم الاتجاهات السوقية والتغيرات التكنولوجية والاجتماعية، ومن هذا المنظور تري الاستباقية التنظيمية بأنها قدرة الجامعة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية واستباقها من خلال اتخاذ إجراءات استباقية حيث تعزز من قدرة الجامعة على الابتكار، وتقليل المخاطر، وتحسين الأداء العام.

وبناءً علي تلك المعطيات فإن الذكاء الاستراتيجي يوفر المعلومات اللازمة التي تساعد في اتخاذ قرارات استباقية، مما يعزز القدرة على التكيف مع التغييرات، تحليل المخاطر والفرص بشكل أفضل، مما يمكنها من تبني استراتيجيات استباقية فعالة، كما أن الجامعات التي تمتلك ذكاءً استراتيجياً عالياً تكون أكثر قدرة على الابتكار، مما يزيد من استباقيتها في السوق، تحسين الأداء: الجمع بين الذكاء الاستراتيجي والاستباقية التنظيمية يؤدي إلى تحسين الأداء العام للجامعة، حيث تصبح قادرة على الاستجابة بشكل أسرع للتحديات والفرص (Parker, Strauss, 2018).

في حين (Thomas, Whitman, Viswesvaran (2010 أن الاستباقية أو ما يُعرف بالمبادرة إلى الأفراد الذين يتخذون زمام المبادرة في تحسين الظروف الحالية أو إيجاد ظروف جديدة؛ وهي تتطوي على تحدي الوضع الراهن بدلاً من التكيف السلبي مع

الظروف الحالية، وقد ارتبطت الاستباقية التنظيمية تجاه العمل بعدد من النتائج الإيجابية، بما في ذلك أداء الوظيفة والابتكار.

كما تشير الأبحاث القائمة (Barnea, 2020) إلى أنه بالنسبة للجامعات التي ترغب في زيادة روح المبادرة لدى قوتها العاملة، إما اتباع نهج الاختيار (أي توظيف الأفراد ذوي الشخصيات والقدرات الخاصة) أو تغيير سياق العمل (على سبيل المثال، إثراء العمل)، وتعتمد الاستراتيجية الأولى على فرصة التوظيف، والتي غالبًا ما لا توجد، وعلى النقيض من ذلك، يمثل التدريب والتطوير استراتيجية شاملة في الجامعات، مما يشير إلى أنها تُعد نهجًا قابلاً للتطبيق لتعزيز التغيير في سلوكيات العمل، في الولايات المتحدة وحدها، أنفقت المنظمات أكثر من ١٦٥ مليار دولار على تدريب الموظفين وتطويرهم في عام ٢٠١٣ (رابطة تنمية المواهب، ٢٠١٤) (Association for Talent Development. 2014).

مما ورد أعلاه، يتضح أن الذكاء الاستراتيجي يؤدي دورًا محوريًا في تحقيق الاستباقية التنظيمية في الجامعات، من خلال تمكينها من اتخاذ قرارات مستنيرة، وتطوير استراتيجيات مبتكرة، والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية، ويظهر ذلك في تحليل البيئة الخارجية، التوجهات المستقبلية، تطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة، تصميم البرامج، التعليم المدمج، تحسين العمليات الإدارية، تقييم الأداء، إدارة الموارد، استجابة سريعة للتحديات، تحديد المخاطر، فضلاً عن تمويل المشروعات.

## المبحث الثاني: الأسس النظرية للاستباقية التنظيمية بالجامعات في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة

وقد تناول هذا المحور: مفهوم الاستباقية التنظيمية، أهدافها، أهميتها، خصائصها، وأبعادها، وذلك على النحو التالي:

### أولاً: مفهوم الاستباقية التنظيمية

إننا نعيش في عصر المعلومات الهائلة والابتكار والفرص غير المسبوقة سواء من حيث حجم التغيير أو السرعة، كما أن الأفراد والمؤسس يستهلكون الوقت في معالجة هذا الطوفان من المعلومات وفي اتخاذ القرارات الملقاة على عاتقنا بسبب توافر هذه المعلومات (Parker & Collins, 2010).

إن محاولة الإبحار عبر بحر المعلومات تفوق حملتنا المعرفية، بدلاً من توجيهها نحو أنواع المهام والقرارات الحاسمة التي من شأنها أن تضيف قيمة حقيقية ومعنى لحياتنا ومنظماتنا، إن تلبية احتياجاتنا قد تصبح أكثر تحدياً، وليس أقل، مع العدد اللامتناهي من المنتجات والخدمات المتاحة. ومع ذلك، ربما يكون التحدي الأكثر أهمية هو تحديد وفهم احتياجاتنا في عالم يتغير بسرعة أكبر من قدرتنا على رؤية وفهم هذه التغييرات وكيف يمكن أن تؤثر على حياتنا (Fuller & Marler, 2009).

ووفقاً لتعريف قاموس اكسفورد الانجليزي تُعرف الاستباقية بأنها التحكم في موقف ما من خلال اتخاذ المبادرات أو توقع الأحداث (على عكس الاستجابة لها)، والمبادرة بأنها "اتخاذ تدابير استباقية؛ التصرف مسبقاً، والتوقع" (Oxford English Dictionary, 1989).

وفي نفس السياق، تُعرف بأنها القدرة علي وضع أهداف استباقية والسعي نحوها من أجل تحقيق التغيير المطلوب في البيئة (Grant & Ashford, 2008)، كما تُعرف بأنها عملية تفكيرية مستقبلية ذاتية وطريقة بديلة لما يمكن أن تكون عليها الأمور،

والتخطيط لكيفية تحقيق هذا الهدف، وتنفيذ تلك الخطط لمواجهة التحديات، وربما أيضاً التفكير في كيفية تعديل الإجراءات لتحقيق الهدف المطلوب بشكل أفضل (Parker, & Collins, 2010)

بما يتفق مع هذه التعاريف، يمكن أن تنطوي الاستباقية على توقع الحاجة إلى تغيير الذات والتصرف بناءً عليها (مثل تعزيز مهارات المرء) بالإضافة إلى توقع الحاجة إلى حل المشكلات والتصرف بناءً عليها.

وأشير بأنها التخطيط والترتيب للمستقبل بما في ذلك التعرف مسبقاً للموقف المستقبلي، والتعرف تحسباً للمشكلات أو الاحتياجات أو التغييرات المستقبلية (Searle, Rooney, 2013).

وعرفت بأنها فعالية الجامعات وحرصها على الابتكار والتجديد وتبني المبادرات الفريدة عن طريق التطلع إلى فرص جديدة حتي تكون الأولى بين الجامعات المنافسة في السوق (Akgunduz, Alkan, & Gök, 2018)

وأيضاً هي استعداد الجامعة وقدرتها على استباق التطورات والأحداث المتغيرة لتكون المحرك الأول مقارنة بالمنافسين، وهذا يعكس التوجه الاستراتيجي للجامعة (Hou & Huang, 2021).

كما تُعرف إجرائياً بأنها: مجموعة من السمات والمواقف التي تتحدي بها الجامعة الوضع الراهن واتخاذها مبادرات لتحسين المواقف الحالية أو لإيجاد مواقف جديدة ويظهر ذلك من خلال قدرتها على التكيف مع التغييرات والتحديات في بيئتها الخارجية بشكل فعال، وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة مبكراً واتخاذ الإجراءات اللازمة بشكل سريع وفعال، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التفكير المستقبلي والابتكار داخل الجامعة من خلال السلوك الاستباقي، السلوك الاستراتيجي، والتوجه نحو المنافسين.

استخلاصاً للتعاريف السابقة مما ورد أعلاه، أن الاستباقية التنظيمية ترتبط بتوقع المستقبل ومتابعة نهج مخطط لتحقيق الأهداف المرجوة، كما تُسهم في جعل الجامعات

في حالة بحث مستمر عن الفرص الجديدة، فهي تُعد المحرك الأول الذي يتم من خلال تحديد المدخلات في سبيل تحقيق الأهداف.

### ثانياً: أهداف الاستباقية التنظيمية بالجامعات

تهدف الاستباقية التنظيمية في الجامعات إلى ما يلي (Akgunduz, Alkan, & Gök (2018):

- أ- تحسين جودة التعليم: من خلال تطوير المناهج الدراسية لتلبية احتياجات سوق العمل، تنمية مهارات هيئة التدريس من خلال التدريب والتطوير المستمر.
- ب- تشجيع الابتكار والبحث: تشجيع البحث العلمي وتطوير مشروعات جديدة، وكذلك دعم التعاون بين الأقسام المختلفة والكليات.
- ج- تلبية احتياجات الطلاب: من خلال فهم احتياجاتهم، وتحسين الخدمات الطلابية مثل الإرشاد الأكاديمي والدعم النفسي.
- د- إقامة الشراكات مع الجامعات الأخرى: من خلال بناء علاقات مع المؤسسات التعليمية الأخرى، والشركات، والمجتمعات المحلية، تعزيز برامج التبادل الأكاديمي والبحثي.
- هـ- توقع التغيرات المستقبلية: من خلال تحليل الاتجاهات العالمية والمحلية في التعليم العالي، وأيضاً إعداد استراتيجيات للتكيف مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية.
- و- تحقيق الاستدامة: من خلال ممارسات مستدامة في الحرم الجامعي، تنمية الوعي البيئي بين الأعضاء.
- ز- تطوير القيادات الإدارية: من خلال تنمية المهارات القيادية بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وتبني أساليب إدارة حديثة ومرنة.
- ح- زيادة القدرة التنافسية: تطوير استراتيجيات تسويقية لجذب الأعضاء المتميزين، تحسين التصنيفات الأكاديمية من خلال التركيز على الجودة والابتكار.
- ط- التنوع والشمول: إيجاد بيئة تعليمية متنوعة وشاملة تدعم الجميع، تنفيذ برامج لدعم الفئات المستهدفة.

استخلاصًا لما ورد أعلاه يتضح أن أهداف الاستباقية التنظيمية تظهر في جملة من الأهداف كرفع كفاءة التعليم، دعم الطلاب وتلبية احتياجاتهم، وأيضًا الحراك الاجتماعي وإقامة شراكات مع الجامعات الأخرى محلاً وعالمياً، تنمية مهارات القيادات بعقد الدورات التدريبية اللازمة لزيادة مهاراتهم وخبراتهم والتي تؤهلهم لشغل المناصب الإدارية والقيام بأعمالها دعم البرامج المميزة لاستقطاب الوافدين من الخارج وكل هذا لتحقيق قيادة مستدامة حيث تسعى الجامعات من خلالها إلى تحقيق التميز الأكاديمي والتكيف مع المتغيرات السريعة في عالم التعليم العالي.

### ثالثاً: أهمية الاستباقية التنظيمية بالجامعات

برزت أهمية الاستباقية التنظيمية في الجامعات من خلال الآتي (Akgunduz, Alkan and Gök (2018)

- ١- تحقق الاستباقية التوافق الكبير بين تفضيلات الفرد واحتياجاته وقدراته من ناحية، وبيئة الجامعة الداخلية من ناحية أخرى.
  - ٢- تدفع بالجامعة إلى تنمية مهارات جديدة وتقنيات حديثة.
  - ٣- تساعد علي استثمار الفرص وتنفيذ الأفكار الابتكارية.
  - ٤- تدعيم رغبة الجامعات في إيجاد حلول طويلة الأجل لمشكلات العمل لمنعها من التكرار.
  - ٥- تعمل علي تحسين التوافق الاستراتيجي بين الجامعة وبيئتها من خلال إجراء مسح نشط للبيئة لمعالجة التهديدات والفرص المحتملة للمستقبل.
  - ٦- الاستباقية تدفع الجامعة لبدء التغيير في مكان العمل وتحسين الأداء.
- مما سبق يمكن القول بأن الاستباقية التنظيمية تظهر أهميتها في تحسين مستوى الأداء وتحسين المخرجات، كما تُسهم في إيجاد فرص ابتكارية والتفكير بطرق إبداعية، كما أنها لا تنطوي علي إحداث التغيير بل تتعدى لكونها قادرة علي إيجاد بيئة إيجابية تتقبل التغيير وتتعدى الوضع الروتيني الراهن.

## رابعاً: خصائص الاستباقية التنظيمية بالجامعات

الاستباقية التنظيمية في الجامعات تُعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء، ومن الخصائص الرئيسة لها ما يلي **Aftab and Waheed** : (2021)

١. التخطيط الاستراتيجي: وضع خطط طويلة الأجل تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، مع تحديد الأهداف والرؤى المستقبلية.
٢. الابتكار والتجديد: تشجيع الابتكار في التعليم والبحث، وتبني تقنيات وأساليب جديدة لتحسين العملية التعليمية.
٣. التكيف والمرونة: القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية، مثل التغيرات التكنولوجية أو احتياجات السوق.
٤. المشاركة المجتمعية: عقد شراكات مع المجتمع المحلي والجهات الخارجية والجامعات الأخرى لتلبية احتياجات المجتمع الجامعي بشكل أفضل.
٥. تدريب الكوادر البشرية: الاستثمار في تدريب أعضاء هيئة التدريس لضمان تقديم تعليم عالي الجودة.
٦. تحليل البيانات واتخاذ القرار: استخدام البيانات والتحليلات لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين الأداء.
٧. التواصل الفعال: إنشاء قنوات اتصال فعالة بين الإدارة، أعضاء هيئة التدريس، والمجتمع لضمان تبادل المعلومات والأفكار.
٨. التركيز على الجودة: الالتزام بمعايير الجودة الأكاديمية والإدارية لضمان تقديم خدمات تعليمية متميزة.
٩. الاستجابة السريعة: القدرة على الاستجابة السريعة للتحديات والمشكلات التي قد تطرأ، مما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي.
١٠. محركات القيادة: القادة الأكثر استباقية يمكنهم تشجيع المبادرة بين أعضائهم، وأن القادة الاستباقيين هم أكثر عرضة لتعزيز المبادرة بنجاح.

١١. **التفويض والتحدي**: استخدام الأهداف الممتدة والمهام الصعبة وتفويض المسؤولية لبناء الثقة والقدرة، مع إشراك الأعضاء في القضايا الصعبة التي تواجه الجامعة.
١٢. **التشاور والمشاركة**: إشراك الأعضاء في اتخاذ القرار، التشاور معهم بشأن القضايا طويلة الأجل والاستراتيجية، تشجيع الفرق على توقع القضايا المستقبلية بشكل جماعي ومراجعة الاستجابات المحتملة.
١٣. **تقديم الدعم**: تحديد العقبات التي تعترض سبيل المبادرة والحد منها، مع تحديد الموارد التي تدعم المبادرة.
١٤. **الاعتراف والمكافأة**: الاعتراف بالأشخاص الذين يتسمون بالمبادرة ومكافأتهم بشكل مناسب على المخاطر الإضافية والجهد الذي يبذلونه عادةً في توقع القضايا والتخطيط لها والعمل عليها خارج النطاق النموذجي لأدوارهم في العمل. امتدح علناً أولئك الذين يتبنون نهجاً استباقياً، حتى لو لم ينجحوا.
- ما ورد أعلاه يتضح أن هذه الخصائص تعكس أهمية الاستباقية التنظيمية في تعزيز كفاءة الجامعات وتلبية احتياجات المجتمع الجامعي

### خامساً: أبعاد الاستباقية التنظيمية

تتعدد أبعاد الاستباقية التنظيمية حيث تظهر في الآتي:

#### ١- السلوك الاستباقي:

يعد سلوك العاملين أحد الجوانب المهمة في نجاح المؤسسات، وهي تعني بدراسة سلوك الافراد داخل المؤسسات، التي يمكن أن تشكل أحد الأساليب المهمة في معالجة مشكلات مؤسسات اليوم، ومن تلك السلوكيات ما يسمى بالسلوك الاستباقي ويتمحور هذا المفهوم حول كيفية تنفيذ الأفراد (Proactive behavior) لمتطلبات وأنشطة العمل بصورة تلقائية دون الحاجة إلى توجيه خارجي، ومن السلوكيات التي تندرج تحت هذا المصطلح اقتراح الأفكار للتحسينات المستقبلية، معالجة المشكلات، تولي المسؤولية، والابتكار الفردي، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الأفراد: أولئك الذين

يجعلون الأمور تحدث، وأولئك الذين يشاهدون ما يحدث، وأولئك الذين يتساءلون ما يحدث، وأن نفس هذه الأنواع من الأفراد يمكن أن توجد في المؤسسات (عبدالنبي، ٢٠٢٣، ١١٩٢).

والاستباقية توصف بأنها مصطلح موجه نحو التغيير من حيث توافر أفكار جديدة للعمل وتتمثل في توافر ثلاثة أنواع من السلوكيات تولي الفرد المسؤولية، صوت الفرد، ابتكار الفرد، إضافة إلى المبادرات الشخصية (Dai, Qin, Tang & jie2024).

وأشير بأنه مجموعة من الإجراءات والمبادرات الاستباقية التي يقوم بها الفرد لإحداث تغيير أو تطوير للأوضاع القائمة، وكذلك المدى الذي يتخذ فيه الفرد إجراءات ذاتية للتنبؤ أو التغيير في نظام العمل أو أدوار العمل ودعم الفعالية الشخصية أو التنظيمية (Wu & Parker, 2013).

ويشير هذا التعريف إلى ثلاثة عناصر محددة يقال إنها تدعم أشكالاً متعددة من السلوك الاستباقي التوجه الذاتي، التركيز المستقبلي، والتوجه نحو التغيير.

ويُعرف إجرائياً بأنه: السلوك الذي تتخذه الجامعة بناءً على توقعات مستقبلية ويعتمد السلوك الاستباقي على التفكير المستقبلي والتخطيط المسبق لتحقيق أهداف معينة، قد يتضمن ذلك اتخاذ قرارات مبكرة أو اتخاذ إجراءات استباقية لتجنب المشكلات المحتملة في المستقبل.

مما سبق يمكن القول بأن السلوك الاستباقي وهو العمل الذاتي الموجه نحو المستقبل الذي يهدف إلى تحسين الوضع، مع القدرة على التفكير المستقبلي واتخاذ القرارات المدروسة التي تؤدي إلى نتائج إيجابية، بشكل نشط وفاعل نحو تحقيق الأهداف أو التعامل مع المواقف قبل حدوثها، ويعني ذلك أن الفرد يقوم بتوقع المشكلات أو التحديات المحتملة ويعمل على اتخاذ خطوات استباقية لتجنبها أو التخفيف من آثارها.

## ٢- السلوك الاستراتيجي:

يُنظر إلى الاستراتيجية علي أنها الآلية التي تتمكن المؤسسة من خلالها تحقيق التكيف مع متطلبات البيئة التي تحيط بها، والمؤسسات الأكثر نجاحًا هي التي تستطيع الاستجابة لتلك المتطلبات بطريقة أكثر فاعلية من منافسيها، وهي عملية مستمرة لصنع الخيارات الاستراتيجية للتكيف والتأقلم مع البيئة المتغيرة، ويتطلب ذلك التحسين المستمر لعملياتها وآلياتها وإشراك العاملين في صنع القرار واتخاذها (García, Estévez, Pérez & Oreja-Rodríguez, 2018).

حيث يُعرف بأنه السلوك الواعي للقيادات والذي يعبر عن الإلمام بمتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال اختيار أفضل الاستراتيجيات التي تتوافق مع البيئة في ضوء الامكانيات والموارد المتاحة وذلك إما من خلال السلوك المدافع الذي تنتهجه المؤسسات وتفضل المنافسة في السعر والجودة بدلاً من تطوير منتجات جديدة، حيث تهتم بتطوير كفاءة عملياتها الحالية، والسلوك المنقب يبحث عن الفرص السوقية باستمرار استجابة للتغيرات المحيطة بالبيئة فهو رائد في تطوير منتجات جديدة، وأخيراً السلوك المحلل يستغل الموارد المتاحة ويستشكف فرص جديدة (رشيد؛ لفته، ٢٠١٨، ٣٠).

والسلوك الاستراتيجي يحرك الجامعة ويجعلها تستجيب لما يحدث حولها وما يتطلبه ذلك من معرفة جوانب القوة ومواطن الضعف وتكون نابعة من داخل الفرد تحت مظلة التأثيرات البيئية والنفسية والاجتماعية والتي سوف تؤدي إلى سلوكيات هجومية أو دفاعية أو تحالفية التي يبنى عليها النظرة إلى المستقبل.

وتُعرف إجرائياً بأنها السلوك الذي تتبناه الجامعة وتنفذه بناءً على استراتيجية محددة، وتتضمن الاستراتيجية خطاً وأهدافاً طويلة الأمد تهدف إلى تحقيق نتائج محددة، كما يعتمد السلوك الاستراتيجي على التخطيط المستقبلي والتفكير الاستراتيجي، ويتطلب تحديد الأولويات وتنفيذ الإجراءات التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

استخلاصًا للسابق، يتضح أن السلوك الاستراتيجي هو نمط من السلوك يتمحور حول التخطيط طويل الأمد واتخاذ القرارات المدروسة لتحقيق أهداف معينة، من خلال تحليل البيئة المحيطة، وفهم العوامل المؤثرة، وتوقع النتائج المحتملة، مما يساعد المؤسسات على اتخاذ خطوات فعالة نحو تحقيق رؤاهم وأهدافهم.

### ٣- التوجه نحو المنافسين:

يُعد التوجه نحو المنافسين أحد أهم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات التي تعاني من الضغوط التنافسية إذ تعرف بأنها فهم استراتيجيات المنافسين والاستجابة لها، ولكي تكون المؤسسة سباقة في بيئة تنافسية سريعة التغيير عليها معرفة منافسيها حتي تتمكن من تحديد خطواتها المستقبلية التي تضمن لها تحقيق السبق التنافسي (Hou & Huang,2021).

وهناك نوعين من التوجهات إما أن تركز علي تحليل احتياجات المؤسسات الأخرى المنافسة لمنافساتهم ومحاولة التغلب عليهم، أو تحليل احتياجات الأفراد وتلبية رغباتهم.

ولكي تكون الجامعة سباقة في سوق تنافسية وبيئة سريعة التغيير عليها أولاً وقبل كل شيء أن تعرف الجامعات المنافسة لها حتي تتمكن من تحديد خطواتها المستقبلية التي تضمن لها السبق التنافسي.

كما يُعرف إجرائيًا بأنه قيام الجامعة بدراسة وتحليل الجامعات المنافسة في السوق وفهم استراتيجياتها وقدراتها، وتحديد نقاط القوة والضعف وفهم كيفية تأثيرها على أداء الجامعات الأخرى.

مما سبق يمكن القول بأن التوجه نحو الجامعات المنافسة جزء مهمًا من التخطيط الاستراتيجي لأي جامعة تسعى لتحقيق التفوق الأكاديمي والبحثي، هو استراتيجية تتبعها الجامعات، للتركيز على تحليل ومراقبة الجامعات الأخرى التي تتنافس في نفس المجال بهدف فهم نقاط القوة والضعف لدى الجامعات المنافسة، وتحديد أفضل الممارسات، وتطوير استراتيجياتها لتحسين الأداء بها.

## المبحث الثالث: جهود جامعة جنوب الوادي لدور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاستباقية التنظيمية

استعرض هذا المحور الوضع الراهن للذكاء الاستراتيجي لجامعة جنوب الوادي في ظل التغييرات الحالية، وذلك من خلال عرض نبذة مختصرة عن الجامعة، وأهم جهودها لدور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاستباقية التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

### ١- نبذة مختصرة عن جامعة جنوب الوادي:

تُعد جامعة جنوب الوادي؛ إحدى قلاع التعليم العالي المهمة في مصر، وقد أنشئت للإسهام في التنمية المستدامة في جنوب مصر، هذا فضلاً عن دورها في بناء المجتمع وتطويره، ونقل التكنولوجيا وإعداد أجيال قادرة علي العمل وتزويدها بالعلم والمعرفة في ظل منافسة عالمية، واستمراراً لجهود الجامعة في بناء مستقبلها وتحقيق رؤيتها ورسالتها.

حيث تُغطي جامعة جنوب الوادي مدي جغرافياً واسعاً عبر محافظة قنا، ويقع الحرم الرئيس في مدينة قنا والتي تقع علي بعد ٦٠٠ كيلو متر جنوب القاهرة، وبأت الدراسة بجامعة جنوب الوادي كفرع من جامعة أسيوط سابقاً في أكتوبر عام ١٩٧٠م، وتم فصل جامعة جنوب الوادي عن جامعة أسيوط بالقرار الجمهوري رقم (٢٣) بتاريخ ١٩٩٥/١/٢م؛ لتضم الكليات التابعة لجامعة أسيوط في سوهاج وقنا وأسوان في ذلك الوقت، وتضم الجامعة حتي تاريخ البحث (١٧) كلية بعد فصل جامعتي الغردقة وجامعة الأقصر عنها، كما تضم ٢ معهد صحي ومدرسة فنية (جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٨، ٢٧).

ويوجد بالجامعة عدد من الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص يبلغ عددها (٩٥) مركز ووحدة ذات طابع خاص علي مستوي الجامعة، لخدمة المجتمع في ثلاثة

مجالات البحوث ودراسات الرأي العام والطب وترميم الآثار وتنمية البيئة والاقتصاد والسياسة والاجتماع (جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٨، ٣٠).

وتتمثل رؤية الجامعة في "التميز في التعليم العالي للمساهمة في التنمية المستدامة بصعيد مصر"، كما نصت رسالتها على: "إعداد الخريجين لممارسة مهنية وبحثية منافسة إقليمياً وعالمياً من خلال قدرة مؤسسية وفاعلية تعليمية جاذبة وداعمة تمكن الطلاب من اكتساب مهارات متطورة، وباحثين قادرين على تطوير تخصصاتهم بتقديم بحوث تطبيقية، وتقديم خدمات مجتمعية متميزة تسهم في التنمية المستدامة من خلال بناء شراكات استراتيجية فاعلة وتعزيز الهوية الثقافية والقيم الوطنية، والتطوير المستمر لبرامج وكليات الجامعة وإدارتها وتأهيلها للاعتماد، ورفع جاهزية وتنافسية الجامعة والتوظيف الأمثل للموارد، وتقديم برامج تدعم الإبداع التكنولوجي والابتكار واقتصاد المعرفة ودراسة القضايا التنموية الرئيسة بالمجتمع (جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٨، ١٨).

وتتمثل الغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة في الآتي: (جامعة جنوب

الوادي، ٢٠١٨، ٨٠-٨١)

- أ- إعداد خريجي الجامعة لممارسة مهنية وبحثية منافسة في سوق العمل .
- ب - التطور المستمر لقدرة مؤسسية وفاعلية تعليمية جاذبة وداعمة.
- ج- التميز في تقديم بحوث إبداعية وتطبيقية .
- د- تقديم خدمات مجتمعية تسهم في التنمية المستدامة .
- هـ- التطوير المستمر لبرامج وكليات الجامعة وإدارتها وتأهيلها للاعتماد
- و- رفع جاهزية وتنافسية الجامعة واستقلال فرعيها .
- ز - التوظيف الأمثل للموارد وتنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة.
- ح - تطوير المستشفيات الجامعية وما تقدمه من خدمات .
- ط- دعم الأنشطة الطلابية المتنوعة والمشاركة الطلابية الفاعلة.

ي- تصبح الجامعة منارة لتعزيز الإبداع التكنولوجي والابتكار واقتصاد المعرفة بالمجتمع  
ك- تصبح الجامعة بيت خبرة لدراسة التنمية المستدامة .

وقد سعت جامعة جنوب الوادي لتحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية فوضعت  
لنفسها مجموعة من القيم الحاكمة تمثلت في الآتي (جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٨، ٧٩)  
أ- الجودة: من خلال تبني معايير الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي لبرامجها  
والاعتماد المؤسسي لكلياتها.

ب- العمل الجماعي: بين جميع أطراف العمل الجامعي في اتخاذ القرار وتنفيذه.

ت- الحوار الفعال وتقدير العلاقات الإنسانية: من خلال تشجيع منسوبيها من الطالب  
وأعضاء هيئة التدريس والإداريين على الاحترام المتبادل وتقدير العلاقات الإنسانية.  
ث- الابتكار والانفتاح: بتوفير المناخ الذي يساعد جميع أطراف العملية التعليمية على  
الابتكار، والانفتاح على كافة الأفكار التي من شأنها إحداث تطوير في العملية  
التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع.

ج- الاستدامة والتنوع: تلتزم الجامعة بالتنوع في كافة التعاملات والأنشطة والخدمات التي  
تقدمها، والاستدامة في البحث عن الموارد المتاحة وحسن استخدامها وتمييزها.

ح- النزاهة والشفافية والمحاسبية: إدراك الجامعة أن النزاهة والشفافية والمحاسبية خواص  
مهمة لثقافتها المؤسسية.

وكان من أهم الأنشطة والممارسات الخاصة بالخطة التنفيذية لجامعة جنوب  
الوادي لتحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية ما يلي (جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٨، ٩٥-  
١٢٥).

أ- تضمين جميع اللوائح الجديدة مقومات رئيسة مثل: تكنولوجيا المعلومات ، الذكاء  
الصطناعي، ريادة الأعمال، مهارات القرن الحادي والعشرين.

ب- إنشاء واعتماد مركز لتطوير التعليم الجامعي.

- ج- تأهيل البنية التحتية لدمج التكنولوجيا في التعليم الجامعي والتقييم وفق توجه الدولة في النظام الجديد للتعليم
- د- تأهيل الكوادر البشرية لدمج التكنولوجيا في التعليم الجامعي والتقييم وفق توجه الدولة في النظام الجديد للتعليم .
- هـ- عقد بروتوكولات مع جامعات عالمية مرموقة لإنشاء برامج مميزة جديدة .
- و- إعداد لوائح البرامج المميزة الجديدة مع جامعات عالمية مرموقة بالمرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا واعتمادها
- ز- دراسة المنشآت المستقبلية المطلوبة بالجامعة وكلياتها وتوفيرها .
- ح - وضع خطة لمتابعة وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم في استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التعليم والتعلم وتقييم الطالب .
- ط - دراسة الاحتياجات التدريبية القيادية للكوادر الإدارية والأكاديمية ومنها تكنولوجيا المعلومات.
- ي- استحداث حزمة تدريبية متخصصة لاستيفاء الاحتياجات التدريبية القيادية للكوادر الإدارية والأكاديمية.
- ك- استكمال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة وإدارتها والمدن الجامعية.
- ل- توفير وتدريب الكوادر اللازمة لتشغيل وصيانة المنظومة الرقمية بالجامعة.
- م - توفير قاعات تكنولوجية بكليات الجامعة تقدم خدمات للطلاب والباحثين من داخل الجامعة وخارجها.
- ن- إتاحة خدمات المكتبة الرقمية وقواعد البيانات العالمية وبنك المعرفة المصري لأبناء جنوب الصعيد.
- س- إعداد واعتماد اللائحة الداخلية لمركز الإبداع التكنولوجي.

تأتي الخطة الاستراتيجية الحالية لجامعة جنوب الوادي انطلاقاً من رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة واستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر

٢٠١٥ - ٢٠٣٠ م "مصر تستثمر في المستقبل" ومتوافقة معهما، فهي خطة طموحة واعدة لتقديم تعليم عال متميز، وبحث علمي يدعم اقتصاد مصر ويلبي احتياجات المجتمع لتحقيق التنمية المستدامة في صعيد مصر، ويعكس الاطار العام للخطة الاستراتيجية الحالية لجامعة جنوب الوادي جهداً متميزاً من حيث :-

- ١- تغطية الجوانب الادارية والتعليمية والبحثية والمجتمعية للجامعة.
- ٢- المشاركة المتنوعة من القيادات العليا للجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين والمعنيين من خارج الجامعة.
- ٣- استخدام منهجيات التخطيط الاستراتيجي المتعارف عليها
- ٤- التنوع في الأساليب الوصفية والكمية للتحليل الاستراتيجي والتنوع في استخدام الأدوات.

- ٥- التسلسل المنطقي في الافكار والسرد حتي صياغة الخطة في شكلها النهائي.
- ٦- التوازن إلي حد ما في التحليل بين البيئة الداخلية والخارجية لإعطاء صورة مكتملة للوضع الراهن للجامعة.

تركز الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ - ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م علي: إعداد خريجي الجامعة للممارسة مهنية وبحثية منافسة، والتطوير المستمر لقدرة الجامعة المؤسسية وزيادة الفاعلية التعليمية لكلياتها وبرامجها، وإعداد باحثين متميزين قادرين علي تقديم بحوث إبداعية وتطبيقية، وتقديم خدمات مجتمعية متميزة؛ تسهم في تحقيق استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة، والتطوير المستمر للبرامج والكليات وإدارتها وتأهيلها للاعتماد، ورفع جاهزية الجامعة وتنافسها، والتوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية وتنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة ، والعمل علي تطوير المستشفيات الجامعية، وما تقدمه من خدمات متميزة، وتقديم أنشطة طلابية متنوعة، وأن تصبح الجامعة بيت خبرة لدراسات التنمية المستدامة ومناورة لتعزيز ثقافة الابتكار واقتصاد المعرفة بالمجتمع.

بناءً على ما سبق عرضه من رؤية جامعة جنوب الوادي ورسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية وقيمها وأهم ممارسات وأنشطة خطتها التنفيذية، ووصول مؤسسات التعليم العالي والجامعي بها إلى مستوى الجودة والكفاءة المطلوبة، يتضح سعي جامعة جنوب الوادي الجاد نحو تحقيق السبق والريادة والتميز في ضوء ما قامت به الجامعة من جهود.

### ٢- أهم جهود جامعة جنوب الوادي لتحقيق الاستباقية التنظيمية

بذلت جامعة جنوب الوادي - وما زالت - جهوداً ومحاولات عديدة في جميع مجالات ووظائف الجامعة وأنشطتها وخدماتها؛ لرفع القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية والبحثية والإدارية للجامعة، وتقديم الخدمات المختلفة بجودة عالية لمنتسبيها والمستفيدين منها، والعمل على توطيد أطر التعاون والشراكة المحلية والدولية بينها وبين الجامعات والمؤسسات، ولقد تناول البحث بالتحليل أهم جهود المشروعات والمراكز والوحدات التي ساهمت - وما زالت تسهم في رفع كفاءة الجامعة، وذلك على النحو التالي:

### ٣- جائزة جامعة جنوب الوادي لأفضل وحدة /مركز ذات طابع خاص

انطلاقاً من حرص القيادة السياسية في تبني مفهوم التميز في جمهورية مصر العربية، وتماشياً مع جهود جامعة جنوب الوادي الحثيثة في تبني أفضل الممارسات في مجال التعليم العالي وتأصيل ثقافة التميز جاءت مبادرة إطلاق «جائزة جامعة جنوب الوادي لأفضل وحدة /مركز ذات طابع خاص» لتشكيل مرجعية لتكريم وتقدير الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص الفاعلة في المجتمع الجامعي وكحلقة مهمة في مشروع التطوير المؤسسي بالجامعة، وتمنح الجائزة لأفضل وحدة /مركز ذات طابع خاص تحقق أفضل أداء وتقدم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم.

### أ- إنشاء الجامعة لمكاتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا (التايكو) (Technology Innovation Commercialisation Office(TICO )

حيث تهدف إلي تفعيل دور البحث العلمي وربطه بالصناعة ودعم الثقة بينهما، وذلك عن طريق إنشاء شبكة من المكاتب المتخصصة في التجمعات البحثية والصناعية تعمل في إتجاه نقل وتسويق التكنولوجيا، ومتابعة المشروعات البحثية، والتعرف بفرص التمويل والتعاون الدولي، ونشر ثقافة الملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

### ج- استحداث البرامج الجديدة والمطورة بجامعة جنوب الوادي:

تحرص جامعة جنوب الوادي على مواكبة التطورات العالمية في المجالات الإدارية والبحثية والتعليمية والمشاركة المجتمعية، ونظرًا لأن التعليم يُعد ذور وزن نسبي كبير مقارنة بالمجالات الأخرى، فإن الجامعة تحرص علي تقديم خدمات تعليمية متميزة وغير تقليدية من خلال استحداث برامج تعليمية وتطويرية أخرى قائمة.

وتسعى جامعة جنوب الوادي إلي إنشاء عدة برامج تعليمية مميزة ساعدتها علي تحقيق استباقية تنظيمية لها، ويمكن حصر تطورات جامعة جنوب الوادي المتمثلة في برامج التعليم المتميز وهي كالآتي:

- برنامج إعداد معلم التعليم العام باللغة الإنجليزية (كيمياء - فيزياء - رياضيات - علوم بيولوجية وجيولوجية) كلية التربية بقنا.
- برنامج إعداد معلم التعليم الأساسي باللغة الإنجليزية (علوم - رياضيات) كلية التربية بقنا.
- برنامج اللغة الفرنسية المتخصصة والترجمة - كلية الآداب بقنا.
- برنامج المساحة ونظم المعلومات الجغرافية - كلية الآداب بقنا.
- برنامج الدراسة باللغة الإنجليزية - كلية التجارة بقنا.
- برنامج الفئات الخاصة- كلية الآداب بقنا.
- برنامج الصيدلة الإكلينيكية- كلية الصيدلة بقنا.

## د- إنشاء وحدة إدارة المشروعات بجامعة جنوب الوادي:

وهي وحدة منوطة بالعمل كنقطة اتصال بين مشروعات تطوير التعليم العالي بالوزارة والجامعة، وذلك في إطار الخطة القومية لتطوير التعليم العالي، وما أقرته وزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات.

وتقوم تلك الوحدة بدور فاعل في تقديم الدعم الفني والإشراف علي تنفيذ خطط تمويل المشروعات وتذليل العقبات التي تواجه تنفيذ أنشطة المشروعات المختلفة بما يساعد علي تحقيق الأهداف المنشودة لها.

وتمثلت أهم المشروعات التي استطاعت وحدة إدارة المشروعات بالجامعة إنجازها وتسليمها لوحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي وهي أربع مشروعات :

## ١. مشروع إنتاج الوسائط التعليمية للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بكلية الآداب:

ثلاثة مشروعات بمعمل الإلكترونيات والأجهزة النانومترية بكلية العلوم وهي: بصمة وراثية لتحسن فرص زراعة نبات المورينجا في البيئات الملوثة، وإنتاج عدسات عالية بمعامل الانكسار باستخدام المخلفات الزراعية، واستخدام تكنولوجيا النانو الخضراء لعلاج السرطان (جامعة جنوب الوادي، وحدة إدارة المشروعات، ٢٠٢٢).

كما فازت جامعة جنوب الوادي بمشروعين من المشروعات الممولة من الاتحاد الأوروبي في إطار برنامج " إيراسموس بلس " وذلك في إطار سعي الجامعة المستمر نحو تعزيز العلاقات مع المجتمع الدولي وإقامة شراكات مع الجامعات والمؤسسات الدولية، حيث تمثل المشروع الأول في إنشاء دبلومة مهنية متخصصة في عيادة النبات لخريجي كلية العلوم والزراعة بالشراكة مع جامعات من دول بلغاريا وإيطاليا والمجر وجامعة جنوب الوادي وعين شمس والاسكندرية وسوهاج، وتقوم الجامعات الأوروبية بالمشاركة في المشروع في إعداد المقررات الدراسية، أما المشروع الثاني فقد تمثل في تدويل الجامعات في دول حوض البحر المتوسط ويعتمد علي إنشاء برامج التدريب في الجودة والتخطيط الاستراتيجي والتصنيف الدولي والنشر العلمي.

## ٢. إنشاء مركز التطوير الوظيفي بجامعة جنوب الوادي: Development Career: (CDC) Center

فروية هذا المركز تتمثل في اكساب الطلاب والخريجون المهارات الوظيفية التي تطور حياتهم ومجتمعاتهم من أجل مستقبل أفضل، أما رسالته فتتمثلت في مساعدة الطلاب والباحثين والخريجين علي تطوير وتحقيق خططهم المهنية والوظيفية من خلال دعمهم وإرشادهم وتدريبهم وتزويدهم بالموارد والخدمات التي تلبي احتياجات سوق العمل.

### ٣. إعداد التطبيق الإلكتروني "أداء" بجامعة جنوب الوادي:

حيث قامت جامعة جنوب الوادي بإعداد التطبيق الإلكتروني لمؤشرات البحث العلمي للجامعة "أداء" والذي يقيس مؤشرات الأداء البحثي علي مستوي الكليات والجامعة ككل حيث تستطيع الجامعة أن تُقارن أدائها مع الجامعات العالمية من خلال هذه المؤشرات وفق أفضل الممارسات العالمية التي يتم حسابها من البيانات البحثية.

### ٤. مشروع النظام الإلكتروني للاتصالات الإدارية بجامعة جنوب الوادي (مسك):

هو من أشهر الأنظمة الإلكترونية بالجامعة في الوقت الحاضر فهو يساعد القيادات الأكاديمية على التواصل مع القيادات العليا ومع كل الإدارات بكافة مستوياتها، ويوفر للقيادات قاعدة بيانات من المراسلات والاتصالات المختلفة، وترجع تسمية هذا النظام بمسك جنوب الوادي اختصاراً msc -svu، وهي اختصاره ل South Valley Communication for system management University، تم تدشين هذا النظام داخل الجامعة وتنفيذه في ١ مارس ٢٠٢٠م للتواصل الإداري وبناء قواعد بيانات المراسلات والاتصالات بين كافة الإدارات وتنظيم التسلسلات الإدارية ومستوياتها بين كافة الإدارات حسب الهياكل الإدارية المعتمدة (جامعة جنوب الوادي، مشروع النظام الإلكتروني للاتصالات الإدارية"مسك"، ٢٠٢١).

## ٥. نظام ابن الهيثم:

يساعد هذا النظام القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب علي عرض المقررات والجداول الدراسية وجداول الامتحانات علي موقع الجامعة، وأداء كافة أعمال الكنترولات بدءاً من ادخال البيانات انتهاءً بإعلان النتيجة علي موقع الجامعة فور اعتمادها (جامعة جنوب الوادي، نظام ابن الهيثم، ٢٠٢١).

## ٦. ظهور الجامعة في تصنيف التايمز الإنجليزي وذلك بعد صدور وثيقة ٢٠٢٤ ، الخاصة بتحقيق اهداف التنمية المستدامة:

حيث تقدمت الجامعة ٢٠٠ مركزاً عن العام السابق وتبوئت المركز ٦٠١-٨٠٠ عالمياً بدلاً عن ٨٠١-١٠٠٠ العام الماضي بالرغم من زيادة عدد الجامعات المشاركة هذا العام إلى ٥٠٠ جامعة، حيث أشارت النتائج إلى مشاركة الجامعة في عشر أهداف من أهداف التنمية المستدامة ضمن خطة الجامعة في التوسع في المشاركة الدولية في معظم الأهداف والتي تشمل ١٧ هدف للأمم المتحدة للتنمية المستدامة وأن الجامعة تقوم على خطة استراتيجية منبثقة من رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى التعليمي والبحثي والمجتمعي والبيئة الجامعية بشكل عام من أجل تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها، وأنها حققت مراكز متقدمة في اهداف التنمية المستدامة على المستوى الدولي هذا العام حيث شاركت الجامعة في عشر أهداف جاءت نتائجها كالآتي:

الهدف الأول لافقر : حققت الجامعة المركز ٤٠١-٦٠٠ عالمياً ضمن ١٠٩٣ جامعة عالمياً.

الهدف الثانى القضاء على الفقر : حققت الجامعة المركز ٣٠١-٤٠٠ عالمياً ضمن ١٦٨١ جامعة عالمياً.

الهدف الثالث الصحة الجيدة والرفاء : حققت الجامعة المركز ٦٠١-٨٠٠ عالمياً ضمن ١٤٩٨ جامعة عالمياً.

الهدف الرابع جودة التعليم : حققت الجامعة المركز ٨٠١-١٠٠٠ عالمياً ضمن ١٦٨١ جامعة عالمياً.

الهدف الخامس المساواه بين الجنسين : حققت الجامعة المركز +١٠٠١ عالمياً ضمن ١٣٦١ جامعة عالمياً.

الهدف السادس المياه النظيفة والنظافة الصحية : حققت الجامعة المركز ٤٠١-٦٠٠ عالمياً ضمن ٨٦٧ جامعة عالمياً.

الهدف السابع الطاقة النظيفة بأسعار معقولة : حققت الجامعة المركز ٢٠ عالمياً ضمن ٩٨٧ جامعة عالمياً.

الهدف الثالث عشر التغير المناخي : حققت الجامعة المركز ٤٠١-٦٠٠ عالمياً ضمن ٩٢٤ جامعة عالمياً.

الهدف الرابع عشر الحياه تحت الماء : حققت الجامعة المركز ٣٠١-٤٠٠ عالمياً ضمن ٦٢٨ جامعة عالمياً.

الهدف السابع عشر تحقيق الشراكات : حققت الجامعة المركز ٢٠١-٣٠٠ عالمياً ضمن ٢٠٣١ جامعة عالمياً.

٧. التصنيف العربي للجامعات العربية في نسخته الأولى وأن جامعة جنوب الوادي حصدت المركز ٤٩ عربياً ضمن ١١٥ جامعة أدرجت في هذا التصنيف، وان عدد الجامعات التي تقدمت للتقييم وصلت ٢٠٨ جامعة، ويعتمد التصنيف العربي على عدة مؤشرات ومعايير تُقيّم فيها الجامعات ومن ضمنها جودة التعليم والتعلم وتميز أعضاء هيئة التدريس، والبحث العلمي، والإبداع والريادية والابتكار، بالإضافة إلى مؤشر التعاون الدولي والمحلي في المنطقة العربية وخدمة المجتمع، وأن للتصنيف مؤشرات مركبة تجمع بين أربعة مؤشرات أداء تقييم رئيسية، لكل منها ٩ معايير أداء فرعية هي: (١) مؤشر الأداء الرئيسي "التعليم والتعلم" بنسبة (٣٠%)، (ب) مؤشر الأداء الرئيسي "البحث العلمي" بنسبة (٣٠%)، (ج) مؤشر الأداء الرئيسي "الإبداع

والريادية والابتكار" (٢٠%)، د) مؤشر الأداء الرئيسي "التعاون الدولي والمحلي وخدمة المجتمع" (٢٠%).

وفي إطار حرص الجامعة علي تعزيز التعاون المشترك مع مختلف المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني وتحفيز الشراكة وتطوير آليات التعاون، حيث التقى رئيس الجامعة بمحافظ قنا ووفد من الإذاعة والتليفزيون بمنطقة جنوب الصعيد وبنك فيصل الاسلامي، ومؤسسة مصر الخير، وشاركت في المشروع التدريبي الدولي في بولندا ضمن مشروع ايراسموس بلس.

#### ٨. إطلاق مشروع الحوكمة الالكترونية لتاكسي الجامعة:

يهدف هذا المشروع لدخول خدمات النقل الخاصة داخل الحرم الجامعي بما يحقق المنفعة العامة لمنسوبي الجامعة ويضمن الأمن والسلامة لأفرادها.

#### ٩. مبادرة المدرسة الرقمية للأطفال بجامعة جنوب الوادي:

الهدف من هذه المبادرة هو تنمية مهارات الأطفال في مجال التحول الرقمي وريادة الأعمال في سن مبكر وتشمل خمسة برامج وهي ريادة الأعمال وصناعة المحتوي الرقمي والبرمجة والألعاب الإلكترونية والروبوت.

#### ١٠. مشروع نظام المعلومات المرئي بجامعة جنوب الوادي "شاشات":

الغرض من هذا النظام هو بناء نظام معلومات مرئية تبت أخبار رسمية عن الجامعة من منصة رسمية تديرها الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام بالتنسيق مع مركز المعلومات واشرف مكتب رئيس الجامعة وسيتم توزيع شاشات إعلانية احترافية داخل جميع مباني الجامعة ومتصلة ببعضها البعض وتبت من مركز المعلومات.

#### ١١. جامعة جنوب الوادي جامعة خضراء طبقاً لتصنيف الاستدامة الإندونيسي لعام

٢٠٢٣:

أن الجامعة صنفت ضمن الجامعات الخضراء وصديقة للبيئة وأدرجت بالمركز ٩٧٩ على مستوى العالم في تصنيف UI Green Metric العالمي لعام ٢٠٢٣، وشمل

التصنيف ١١٨٣ جامعة هذا العام مقارنة بالعام الماضي الذي شاركت فيه عدد ١٠٨٠ جامعة من مختلف دول العالم، وأن تصنيف Green Metric يقوم بقياس مدى مشاركة الجامعة في تطوير بنية تحتية صديقة للبيئة ويعمل هذا التصنيف على ترتيب الجامعات وفقاً لتحقيقها أهداف التنمية المستدامة ومدى التزامها بمعايير البيئة النظيفة (أنشطة جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٣، ٨٦).

١٢. جامعة جنوب الوادي في الفئة ٤٠١-٥٠٠ عالمياً حسب تصنيف التايمز البريطاني للجامعات الشابة (وثيقة ٢٠٢٤):

جاءت الجامعة في المركز الخامس محلياً وذلك ضمن ٢٨ جامعة مصرية ظهرت في هذا التصنيف، ويقاس هذا التصنيف أداء الجامعات في خمسة معايير رئيسية هي التدريس والبحث العلمي والاستشارات المرجعية للبحوث والسمعة الدولية وتشمل ١٣ مؤشراً منها تقييم سمعة الجامعة الدولية، البيئة التعليمية والتدريس وعدد الطلاب ونسب العاملين وتقييم تأثير ودخل الأبحاث وإنتاجيتها والاستشارات العلمية لها ونسب برامج الماجستير والدكتوراه ومؤشر نقل المعرفة العلمية لتطبيقات عملية، السمعة الدولية ونسبة الطلاب الدوليين والتعاون الدولي والتعاون مع القطاع الصناعي.

١٣. جامعة جنوب الوادي تتقدم ٢٠٠ مركزاً دولياً وضمن أفضل ٢٠ جامعة عالمية في الطاقة النظيفة تحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة حسب تصنيف التايمز البريطاني وثيقة ٢٠٢٤:

حيث تقدمت الجامعة ٢٠٠ مركزاً عن العام السابق واحتلت المركز ٦٠١-٨٠٠ عالمياً بدلاً من ٨٠٠-١٠٠٠ عن العام الماضي بالرغم من زيادة عدد الجامعات المشاركة هذا العام والتي يصل عددها ٥٠٠ جامعة حيث شاركت في عشرة أهداف من أهداف التنمية المستدامة ضمن خطة الجامعة في التوسع في المشاركة الدولية في معظم الأهداف والتي تشمل ١٧ هدف للأمم المتحدة للتنمية المستدامة.

١٤. جامعة جنوب الوادي بالتصنيف الأمريكي للعام الثاني علي التوالي متقدمة ٢٠٠ مركزاً عالمياً وادراج تخصصات الهندسة والكيمياء:

حيث احتلت المركز ١٠٤٩ عالمياً من بين ١٨٢٧ جامعة أدرجت في التصنيف وحصلت الجامعة علي ترتيب ٤٦ أفريقياً و١٩ محلياً .

١٥. جامعة جنوب الوادي في تصنيف ويبومتر كس الإسباني نسخة يوليو ٢٠٢٤ :  
حيث حققت الجامعة المركز ١٨ محلياً ضمن ٥١ جامعة مصرية كما حصلت علي المركز (١٧٩١) عالمياً بعد استشهادات بلغ (١٤٢٦٨٠) حسب الموقع الرسمي للتصنيف وتعتمد منهجية هذا التصنيف علي نسبة ٥٠% للمعرفة العامة المشتركة وتأثير محتوى الموقع الالكتروني للجامعة، ونسبة ١٠% من عدد الباحثين الأعلى استشهاده في قاعدة بيانات Google Scholar وعدد ٤٠% عدد الأبحاث المدرجة ضمن أعلى ١٠% استشهاده (جامعة جنوب الوادي، التقرير ربع السنوي لأنشطة جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٤).

وعليه وفي ضوء ما تم عرضه عن جامعة جنوب الوادي يتبين لنا أن الجامعة تقدم جهوداً كبيرة وتحاول بخطى متسارعة نحو تحقيق الاستباقية التنظيمية والمحافظة على بقائها وريادتها بدءاً من رسالتها وأهدافها إلا أنه وعلى الرغم من محاولات الإصلاح والتحسين وسعيها إلي تكون في الصفوف الأولى بين الجامعات قد يكون هناك بعض القصور أو الصعوبات التي تواجه الجامعة في تحقيقها ، وبالتالي استوجب ذلك على الجامعة البحث في استراتيجيات وأساليب أكثر فعالية من أجل تحقيق السبق والريادة ومنها الذكاء الاستراتيجي؛ لذا استهدف البحث في إطاره الميداني التالي إلقاء الضوء على واقع الذكاء الاستراتيجي وقدرته التنبؤية في تحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

## إجراءات البحث الميداني ونتائجه:

بعد الانتهاء من الإطار النظري للبحث، جاء البحث الميداني ليجيب عن السؤالين البحثيين الثالث والرابع "ما واقع ممارسة أبعاد (الذكاء الاستراتيجي - الاستباقية التنظيمية) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"؟، والخامس "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي حول واقع ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي وقدرته التنبؤية في تحقيق أبعاد الاستباقية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزي لاختلاف متغيرات: (طبيعة الكلية، الرتبة الأكاديمية، والمنصب القيادي)، ويمكن تناول البحث الميداني من حيث أهدافه، وإجراءاته، ونتائجه علي النحو التالي:

### (١) أهداف البحث الميداني:

سعي البحث الميداني إلي تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن واقع ممارسة أبعاد (الذكاء الاستراتيجي - الاستباقية التنظيمية) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $\geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي حول واقع ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي وقدرته التنبؤية في تحقيق أبعاد الاستباقية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزي لاختلاف متغيرات: (طبيعة الكلية، الرتبة الأكاديمية، والمنصب القيادي).

### (٢) إجراءات البحث الميداني:

لتحقيق أهداف البحث، قامت الباحثة بما يلي:

- حصر مجتمع البحث المتمثل في أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس).

- إعداد أداة البحث (الاستبانة) وتوفيرها.
  - عرض الأداة علي المحكمين للحصول علي صدق المحكمين.
  - جمع استجابات أفراد عينة البحث من خلال جوجل فورم.
  - تفرغ الاستجابات وادخال البيانات إلي الحاسب الآلي بهدف المعالجة الإحصائية.
  - تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS.25).
- ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل وفقاً لما يلي:

### (أ) مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع عينة البحث من (٨٦٧) عضواً يمثلون إجمالي أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مساعد/ مدرس) ببعض كليات جامعة جنوب الوادي للفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤م، وفقاً للإحصائيات والبيانات بجامعة جنوب الوادي، وبلغت عينة البحث (٢٦٧) عضواً، وقد اختيروا بطريقة عشوائية، والعينة موزعة علي (١٢) كلية من إجمالي (١٧) كلية بالجامعة، وقد بلغت نسبة العينة (٣٩,٦٤%)، وهي نسبة ملائمة لطبيعة البحث.

### جدول (١)

توزيع مجتمع البحث بجامعة جنوب الوادي للعام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤

أعضاء هيئة التدريس				الكلية	التطبيقية العملية
المجموع	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ		
١٦٠	٩٩	٣٩	٢٢	الطب البشري	
٦٧	٢٤	٢٤	١٩	الطب البيطري	
٣٩	١٧	٨	١٤	الزراعة	
١٨٥	١٠٣	٤٩	٣٣	العلوم	
٢٠	٩	٩	٢	التمريض	
٥٥	٣٤	١٥	٦	الهندسة	
٥٢٦	٢٨٦	١٤٤	٩٦	المجموع	
٥٨	٢٥	١٦	١٧	التربية بقنا	التربية

أعضاء هيئة التدريس				الكلية
المجموع	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	
٦٨	٣٩	١٣	١٦	التربية النوعية
٢٥	١٣	٦	٦	التربية الرياضية
٢١	١٠	٦	٥	الآثار
١٤٠	٩٢	٣٥	١٣	الآداب
٢٩	٢١	٥	٣	التجارة
٣٤١	٢٠٠	٨١	٦٠	المجموع
٨٦٧	٤٨٦	٢٢٥	١٥٦	المجموع الكلي لعينة البحث
%٣٩,٦٤	%٥٦,٠٥	%٢٥,٩٥	%١٧,٩٩	النسبة من المجموع الكلي للمجتمع

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:-

- شملت الكليات عينة البحث عدد (١٢) كليات، (٦) كليات إنسانية نظرية هي: التربية بقنا، التربية النوعية، التربية الرياضية، الآثار، الآداب، والتجارة، كما شملت العينة عدد (٦) كليات تطبيقية عملية هي: الطب البشري، الطب البيطري، الزراعة، العلوم، التمريض، والهندسة.
- بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس لعينة البحث (٨٦٧) بنسبة بلغت (٣٩,٦٤) % من إجمالي العدد الكلي لمجتمع البحث (١٨٩٢) منهم: عدد (١٥٦) أستاذ بنسبة (١٧.٩٩%) وعدد (٢٢٥) أستاذ مساعد بنسبة (٢٥.٩٥%)، وعدد (٤٨٦) مدرس بنسبة (٥٦,٠٥%).
- بلغ عدد أفراد عينة التطبيق (٢٦٧) من إجمالي (٨٦٧) يمثلون العينة بنسبة (٣٩,٦٤) % عضو.

تم حساب حجمها من خلال استخدام معادلة ريتشارد جيجر:

$$n = \frac{(Z)^2 \times (0.05)^2}{d} \div \left[ 1 + \frac{(Z)^2 \times (0.05)^2}{d} \right]$$

(n) حجم عينة البحث

(N) حجم مجتمع البحث

(Z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الدلالة ٠,٩٥.

(d) نسبة الخطأ وهي عند 0.05

(1) رقم ثابت في المعادلة

(0.05) رقم ثابت في المعادلة

$$n = ((1.96 / 0.05)^2 (0.05)^2 \div 1 + 1 / 867((1.96 / 0.05)^2 (0.05 - 1)) =$$

267

والجدول التالي يوضح وصف لعينة التطبيق وفقاً للبيانات الأولية:

## جدول (٢)

توزيع عينة البحث بجامعة جنوب الوادي للعام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤

عينة البحث			المتغيرات	م	
النسبة من حجم المجتمع الأصلي	النسبة من حجم العينة	العدد			
١٧,٠٧%	٥٥,٤٣%	٣٣	الطب البشري	تطبيقية عملية	الكلية
		٢٥	الطب البيطري		
		١٦	الزراعة		
		٤٥	العلوم		
		٨	التمريض		
		٢١	الهندسة		
		١٤٨	المجموع		
١٣,٧٢%	٤٤,٥٦%	١٩	التربية بقنا	انسانية نظرية	الكلية
		٢٨	التربية النوعية		
		١٣	التربية الرياضية		
		٩	الاثار		
		٣٩	الاداب		
		١١	التجارة		
		١١٩	المجموع		
٦٩,١٥%	١٠٠%	٢٦٧	المجموع		

م	عينة البحث			المتغيرات	
	النسبة من حجم المجتمع الأصلي	النسبة من حجم العينة	العدد		
٢	١٧,٠٧%	٥٥,٤٣%	١٤٨	إنسانية نظرية	طبيعة الكلية
	١٣,٧٢%	٤٤,٥٦%	١١٩	تطبيقية عملية	
	٦٩,١٥%	١٠٠%	٢٦٧	المجموع	
٣	١٨,٩١%	٦١,٤٢%	١٦٤	مدرس	الرتبة الأكاديمية
	٦,٨٠%	٢٢,٠٩%	٥٩	أستاذ مساعد	
	٥,٠٧%	١٦,٤٧%	٤٤	أستاذ	
	٣٠,٧٨%	١٠٠%	٢٦٧	المجموع	
٤	٧,٦١%	٢٤,٧١%	٦٦	يشغل	المنصب القيادي
	٢٣,١٨%	٧٥,٢٨%	٢٠١	لا يشغل	
	٣٠,٧٩%	١٠٠%	٢٦٧	المجموع	المجموع
	٣٠,٧٩%	١٠٠%	٢٦٧	المجموع	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- شملت عينة البحث (٢٦٧) عضو هيئة تدريس، بنسبة (٣٠,٧٩%) من المجتمع الأصلي للبحث، وهي تمثل نسبة كبيرة توفر الثقة في عينة البحث، وتعطي نتائج يمكن تعميمها.
- طبيعة الكلية لأفراد العينة كانت أكبر في الكليات الإنسانية النظرية عنها في الكليات العملية، حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات الإنسانية النظرية (١٤٨) بنسبة (٤٤,٥٦%) من إجمالي حجم عينة التطبيق، ونسبة (١٣,٧٢%)، من إجمالي المجتمع الكلي للبحث، أما في الكليات العملية فقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات التطبيقية العملية (١١٩)، بنسبة (٥٥,٤٣%) من إجمالي حجم عينة التطبيق، ونسبة (١٧,٠٧%) من إجمالي المجتمع الكلي للبحث.
- الرتبة الأكاديمية لأفراد العينة جاءت متنوعة وتتراوح ما بين عدد (١٦٤) لفئة المدرسين بنسبة (٦١,٤٢%) من إجمالي عينة التطبيق، ونسبة (١٨,٩١%) من إجمالي المجتمع الكلي للبحث، وعدد (٥٩) لفئة الأساتذة المساعدين بنسبة

(٢٢,٠٩%) من إجمالي عينة التطبيق، ونسبة (٦,٨٠%) من إجمالي المجتمع الكلي للبحث، وعدد (٤٤) لفئة الأساتذة بنسبة (١٦,٤٧%) من إجمالي عينة التطبيق، ونسبة (٥,٠٧%) من إجمالي المجتمع الكلي للبحث.

- متغير المنصب القيادي عدد (٦٦) يشغل منصب قيادي بنسبة (٢٤,٧١%) من إجمالي عينة التطبيق، ونسبة (٧,٦١%) من إجمالي المجتمع الكلي لعينة البحث، بينما متغير لا يشغل منصب قيادي مثله عدد (٢٠١) من أفراد العينة بنسبة (٧٥,٢٨%) من إجمالي عينة التطبيق، ونسبة (٢٣,١٨%) من إجمالي المجتمع الكلي للبحث.

#### (ب) أداة البحث :

تم الاستعانة بالاستبانة كأداة للبحث الميداني، حيث يتم استخدامها في البحوث التربوية علي نطاق واسع للحصول علي حقائق عن الظروف القائمة بالفعل من المشاركين أو المهتمين بمشكلة البحث، وقامت الباحثة بإعداد أداة البحث (استبانة) لقياس واقع الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية)، واستبانة لقياس واقع الاستباقية التنظيمية (السلوك الاستباقي، السلوك الاستراتيجي، والتوجه نحو المنافسين) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة القدرة التنبؤية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي من خلال الاستعانة بالأدب النظري والبحوث السابقة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي والاستباقية التنظيمية.

#### (ج) تقنين أداة البحث (الثبات والصدق)

##### (ج-١) الصدق:

وتم قياس صدق أداة البحث من خلال:

## صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي التأكد من مدي الارتباط بين أبعاد كل محور من محاور الاستبانة والمجموع الكلي للمحور، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة بعد من الأبعاد الفرعية والمحور الرئيس التابع له، حيث تقيس الاستبانة (الذكاء التنافسي - الاستباقية التنظيمية)، وذلك علي النحو التالي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (٣، ٤)

## جدول (٣)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الأول (الذكاء الاستراتيجي)

المحور	البعد	العبارة	معامل الارتباط						
١	الاستشراف	١	**٧٠٦	٢	**٧٣٧	٣	**٧٩٣	٤	**٧٤٥
		٥	**٧٨٦	٦	**٨٠٩				
	الرؤية المستقبلية	١	**٩٥٠	٢	**٨٣٩	٣	**٨٢٥	٤	**٩٠٨
		٥	**٧٨٣						
	التفكير المنظم	١	**٨٢٥	٢	**٧٩٥	٣	**٧٩٩	٤	**٧٩٤
		٥	**٧٥٢						
	الدافعية	١	**٣٤٦	٢	**٦٨٦	٣	**٨٤٣	٤	**٧٧٩
		٥	**٤٨٦	٦	**٧٥٠				
	الشراكة	١	**٧٠٢	٢	**٧٧٨	٣	**٨١٨	٤	**٧٠١
		٥	**٧٦١						

## جدول (٤)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الثاني (الاستباقية التنظيمية)

المحور	البعد	العبرة	معامل الارتباط						
٢	السلوك الاستباقي	١	**٧٤٣	٢	**٨٢٣	٣	**٨٤٣	٤	**٨٢١
		٥	**٦٩٣	٦	**٦٢٤				
	السلوك الاستراتيجي	١	**٨٨٢	٢	**٨٧٧	٣	**٩١٠	٤	**٧٣١
		٥	**٦٨٤	٦	**٦٧٢				
	التوجه نحو المنافسين	١	**٧٦٨	٢	**٧٧٣	٣	**٥٤٢	٤	**٨٢٨
٥		**٨٠٨	٦	**٨٢٧					

(\*\*) دالة عند مستوي (0.01)

يتضح من جدول (٣، ٤) أن قيم معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بأبعادها، والاستبانة ككل جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي (0.01)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد ذلك قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور وأبعاد الاستبانة، وهو ما يدعم تأكيد صدق الاستبانة كأداة للبحث، وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

## (ج-٢) الثبات:

وتم قياس ثبات أداة البحث من خلال:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي، باستخدام معامل ارتباط (ألفا كرونباخ)، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٥)

## جدول (٥)

يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	المحور
.٩٥٨	المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي
.٩٤١	المحور الثاني: الاستباقية التنظيمية
.٩٧٥	الاستبانة ككل

\* الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من الجدول السابق، جدول (٥) أن جميع معاملات ثبات محاور الاستبانة لها قيمة مرتفعة، فقد بلغ معامل ثبات الاستبانة ككل بطريقة ألفا كرونباخ (٠.٩٧٥)، وهي نسبة مرتفعة مما يؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية التعامل معها بدرجة مقبولة من الثقة.

(د) الصورة النهائية للاستبانة:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٤٥) عبارة، (٢٧) عبارة للذكاء التنافسي، و(١٨) للاستباقية التنظيمية، وتصحح الاستجابات وفقاً لتدرج ليكرت الثلاثي (عالية، متوسطة، منخفضة)، لتقابل الدرجات (٣، ٢، ١)، ويعكس ذلك بالنسبة للعبارات السلبية، وتتمثل محاور وأبعاد وعبارات الاستبانة علي النحو التالي:

## جدول (٦)

بيان بعدد محاور وأبعاد وعبارات الاستبانة

النسبة المئوية	عدد العبارات	الأبعاد	المحاور
٢٢,٢٢%	٦	الاستشراف	الذكاء الاستراتيجي
١٨,٥١%	٥	رؤية المستقبل	
١٨,٥١%	٥	التفكير المنظم	
٢٢,٢٢%	٦	الدافعية	
١٨,٥١%	٥	الشراكة	
٦٠%	٢٧		المجموع

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	النسبة المئوية
الاستباقية التنظيمية	السلوك الاستباقي	٦	%١٣,٣٣
	السلوك الاستراتيجي	٦	%١٣,٣٣
	التوجه نحو المنافسين	٦	%١٣,٣٣
المجموع		١٨	%٤٠
المجموع الكلي		٤٥	%١٠٠

## (٣) المعالجة الإحصائية للنتائج:

لقد تمت الاستجابة لعبارات الاستبانة من خلال الاختيار من ثلاثة بدائل تعبر عن واقع الذكاء الاستراتيجي وقدرته التنبؤية في تحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي (عالية، متوسطة، منخفضة)، لتقابل الدرجات (٣، ٢، ١)، والدرجة العالية في أي عبارات في الأبعاد تعبر عن درجة عالية من الاتفاق، والجدول التالي يوضح درجة القطع بناءً علي المتوسطات الحسابية للعبارات.

## جدول (٧)

## درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات البحث

درجة التحقق	القيمة الوزنية	درجة التحقق	
		من	إلى
عالية	٣	٢,٣٤	٣
متوسطة	٢	١,٦٧	أقل من ٢,٣٤
منخفضة	١	١	أقل من ١,٦٧

حيث تم الحصول علي البيانات المتعلقة بالاستبانة إلكترونياً في صورة ملف Excel وتم معالجتها إحصائياً بما يناسب أسئلة البحث من الاجراءات الاحصائية باستخدام برنامج Excel، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Package for Social Science).

## (٤) نتائج البحث وتحليله وتفسيره:

للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه "ما واقع ممارسة أبعاد (الذكاء الاستراتيجي-الاستباقية التنظيمية) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أ) نتائج البحث الخاصة بواقع ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة

ولتحقيق ذلك، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الواردة في أداة البحث، والتي تقيس واقع الذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددها (٢٧) عبارة وفق واقع ممارستها، وتقيس هذه العبارات خمسة أبعاد (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، والدافعية)، ويوضح ذلك جدول (٨) علي النحو التالي:

## البعد الأول: الاستشراف :

## جدول (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوافر والرتبة لاستجابات أفراد

العينة حول البعد الأول: الاستشراف

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١.	تتخذ زمام المبادرة في التحليل المستمر للمستقبل والتنبؤ بالأحداث لتطوير استراتيجياتها.	٢,١٨	,٧٧٦	متوسطة	٤
٢.	تولد مسارات مستقبلية بديلة بناءً على المعلومات من البيئة الخارجية.	٢,١٤	,٧٠١	متوسطة	٥
٣.	تستثمر الفرص المتاحة لتحقيق أهدافها التنظيمية.	٢,٣١	,٧٢٩	متوسطة	٣
٤.	تتابع حدوث التغيرات والأحداث السريعة التي تحدث في البيئة من حولها.	٢,٣٨	,٨٣٠	عالية	٢
٥.	تستند في اتخاذ قراراتها إلى استقراء	٢,١١	,٧٨٢	متوسطة	٦

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
	تحليلي دقيق للمستقبل وما يحتويه من تغيرات وتحديات.				
٦.	تؤمن بأهمية التنبؤ بالمستقبل في تحقيق التميز والريادة على المدى الطويل.	٢,٤٢	,٨٦٥	عالية	١
	الاستشراف	٢,٢٥	,٧٨٠	متوسطة	الثانية

ينضح من جدول (٨) حصول بعد الاستشراف علي المتوسط الحسابي (٢,٢٥) وانحراف معياري (٠,٧٨٠)، وهي درجة توافر متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية من أبعاد الذكاء الاستراتيجي؛ وتعني حاجة أفراد العينة للاستشراف داخل الجامعة، فهي تعمل علي تمكين القيادات من التنبؤ بالمستقبل ويؤثر ذلك علي قراراتهم المستقبلية، أما عن عباراته فقد احتلت العبارة (٦، ٤) المرتبة الأولى والثانية، بمتوسطين حسابيين (٢,٤٢، ٢,٣٩) وانحرافين معياريين (٠,٨٦٥، ٠,٨٣٠)، علي الترتيب، وهي درجة توافر مرتفعة، وتُعني أن الجامعة تسعى إلي تحقيق التميز والريادة من خلال التنبؤ بالمستقبل علي المدى الطويل، ويعزو أفراد العينة ذلك إلي سعي الجامعة إلي متابعة التغيرات والأحداث التي تحدث في العالم من حولها، وبما أن أصبح العالم كله قرية كونية واحدة وبما يسمي بالعلومة فأصبح حتمياً علي الجامعة أن تتابع ما يحدث من حولها واستشراف التغيرات البيئية والتغيرات المستقبلية التي تحدث في البيئة، فضلاً عن القدرة علي اتخاذ القرارات الجيدة ليس فقط في الحاضر ولكن أيضاً علي المدى الطويل من خلال التفكير في المستقبل وتحديد مجموعة من الاحتمالات المتنوعة وتقييمها بشكل حدي وإصدار أحكام ذكية حول القرارات التي تنتج بشكل أفضل.

وجاءت العبارات (١، ٢، ٣، ٥) في المراتب (٤، ٥، ٣، ٦) ونصهما "تتخذ زمام المبادرة في التحليل المستمر للمستقبل والتنبؤ بالأحداث لتطوير استراتيجياتها"، "تولد مسارات مستقبلية بديلة بناءً علي المعلومات من البيئة الخارجية"، "تستثمر الفرص المتاحة لتحقيق أهدافها التنظيمية"، "تستند في اتخاذ قراراتها إلي استقراء تحليلي دقيق

للمستقبل وما يحتويه من تغيرات وتحديات"، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢,٣١) - (٢,١١) وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٧٢٩, -٧٨٢), وهي درجة توافر متوسطة، وتعني حاجة الجامعة إلي المبادرة والتحليل لتطوير وتحديث استراتيجيتها، واستشراف المستقبل، وكذلك اتخاذ خطوط سير وتبني معلومات تساعد الجامعة علي الاستشراف المستقبلي، وذلك من خلال استثمار الفرص المتاحة واستغلالها لتحقيق الأهداف المنشودة، وهذا ما اتفقت معه دراسة عبدالعال (٢٠١٧)، وهذا ما يفسر العبارة (٥) والتي جاءت في المرتبة الأخيرة، وهذا يعني أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية يحتاج إلي استقراء دقيق للمستقبل في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة وكل ذلك من أجل وضع الجامعة في مسار تنافسي يساعدها علي تخطي التحديات والعقبات التي تحول دون تحقيق أهدافها، وهذا ما اتفق مع دراسة (Paiuc, Saniuta and Parincu (2024).

### البعد الثاني: الرؤية المستقبلية

#### جدول (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوافر والرتبة لاستجابات أفراد العينة  
حول البعد الثاني: الرؤية المستقبلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١.	تطور استراتيجياتها بما يتوافق مع متطلبات التغيير في المستقبل.	٢,٢٣	,٦٨٦	متوسطة	٣
٢.	لديها رؤية واضحة لتوحيد جهودها نحو تحقيق أهدافها المستقبلية.	٢,٢٥	,٧٠١	متوسطة	٢
٣.	تحدد توجهاتها المستقبلية وفق معايير عالية الجودة.	٢,١٢	,٧٢٨	متوسطة	٥
٤.	تعتمد الخيارات الاستراتيجية من أجل قيادة جامعية واعدة في المستقبل.	٢,١٩	,٧٦١	متوسطة	٤
٥.	تشارك أعضائها في تحديد رؤيتهم وتوحد جهودهم نحو تحقيق أهدافها.	٢,٣٢	,٧٥٧	متوسطة	١
	الرؤية المستقبلية	٢,٢٢	,٧٢٦	متوسطة	الثالثة

يتضح من جدول (٩) أن بُعد الرؤية المستقبلية حصل علي المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٢٢)، وانحراف معياري (٠,٧٢٦)، وهي درجة توافر متوسطة، وتُعني حاجة الجامعة وضع رؤية مستقبلية والعمل علي ضوءها، لتسير علي نهج العالم الآخر وتحذو مثله وتسير علي نفس الطريق، والسعي نحو تحقيق أهدافها المستقبلية، أما بالنسبة لعبارات البعد، فقد احتلت العبارتان (٥، ٢) المرتبة الأولى والثانية، ونصهما " لديها رؤية واضحة لتوحيد جهودها نحو تحقيق أهدافها المستقبلية"، تُشرك أعضائها في تحديد رؤيتهم وتوحد جهودهم نحو تحقيق أهدافها"، ويفسر ذلك حاجة الجامعة إلي تطوير الرؤية والرسالة الخاصة بها وإشراك أعضائها في وضعها وتنفيذها وتفاعلها بسرعة وذكاء أمام التهديدات من المنافسين لها، فالجامعات القادرة علي توليد الذكاء الاستراتيجي هي القيادية في مجالها.

وفي نفس السياق، جاءت العبارات (١، ٤، ٣) في المراتب الثالث والرابع والأخير، بمتوسطات حسابية (٢,٢٣، ٢,١٩، ٢,١٢)، وانحرافات معيارية (٦,٨٦، ٧,٦١، ٧,٢٨)، علي الترتيب، بدرجة توافر متوسطة، ونصهما "تطور استراتيجياتها بما يتوافق مع متطلبات التغيير في المستقبل"، "تعتمد الخيارات الاستراتيجية من أجل قيادة جامعية واعدة في المستقبل"، "تحدد توجهاتها المستقبلية وفق معايير عالية الجودة"، ويفسر ذلك حاجة الجامعة إلي إبقائها مطلعة علي التغييرات والتطورات المحيطة بها بحيث يكون لديها سرعة تحقيق التمايز والمنافسة والسبق من خلال تطوير استراتيجيتها طبقاً للمستجدات المستقبلية فضلاً عن توافر مجموعة من البدائل والخيارات لقيادة جامعية تطمح إلي تحقيق السمو والريادة، وكذلك حاجتها إلي وضع خططها المستقبلية وفقاً للتوجهات العالمية لمواكبة التطورات وبناء سمعة وصورة جيدة للجامعة، وتحقيق ذلك من خلال وضوح الرؤية الاستراتيجية للجامعة للتنبؤ باتجاهات السوق والمنافسين، وأن هناك أهداف طويلة الأجل وفق أساليب ومنهجية علمية تعبر عن رؤية الجامعة فيما يخص تحقيق التفوق والتميز، وهذا ما اتفق مع دراسة يوسف (٢٠٢١).

## البعد الثالث: التفكير المنظم

## جدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوافر والرتبة لاستجابات أفراد العينة

حول البعد الثالث: التفكير المنظم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تنظم الأفكار والمعلومات بطريقة منهجية ومنظمة.	٢,٣١	٠,٦٨٦	متوسطة	٢
٢	تنظر إلى المشكلة كحزمة واحدة عند محاولة حلها.	٢,٠٥	٠,٦٦٤	متوسطة	٥
٣	تشجع أعضائها على التعلم واكتساب المعرفة بشكل مستمر.	٢,٤٨	٠,٧٠٦	عالية	١
٤	تصمم وتبتكر أفكارًا وحلولًا ذكية لمواجهة الأزمات.	٢,٠٧	٠,٦٥١	متوسطة	٤
٥	تعزز قدرات أعضاء هيئة التدريس على تبني التغيرات المستقبلية المحتملة.	٢,٠٩	٠,٧٠٤	متوسطة	٣
التفكير المنظم		٢,٢٠	٠,٦٨٢	متوسطة	الرابعة

يتضح من جدول (١٠) أن بُعد التفكير المنظم حصل على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٢٠)، وانحراف معياري (٠,٦٨٢)، وهي درجة توافر متوسطة، وتُعني حاجة الجامعة إلى اتباعها للمنهجية والتفكير العلمي المنظم في مناحي عملها المختلفة من خلال قدرة القيادات الجامعية على صنع القرارات الاستراتيجية والقدرة على نقل وتحويل الخطط إلى برامج تنفيذية ذات كفاءة تسهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية، أما بالنسبة لعبارات البعد، احتلت العبارة (٣) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، وانحراف معياري (٠,٧٠٦)، بدرجة توافر عالية، ونصت على "تشجع أعضائها على التعلم واكتساب المعرفة بشكل مستمر" ويرجع أفراد العينة تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على التعلم الذاتي وتنمية المهارات والقدرات والتعرف على كل ما هو جديد في التخصص لمواكبة العصر واكتساب المعارف والمعلومات بشكل دائم ومستمر، كما يري

أفراد العينة أن الجامعة تسمح بالتعلم والاستكشاف المفتوح من خلال توفير بيئة عمل تشجع علي ذلك وهذا الأمر أصبح ضرورة حتمية في ظل الكم الهائل من المعارف وذلك من خلال التعرف علي أساليب طرق وإنتاج المعلومات وقواعد المعرفة.

واستكمالاً للسابق، جاءت باقي العبارات (١، ٥، ٤، ٢) في المراتب الثانية والثالثة والرابعة والخامسة، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢,٣١ - ٢,٠٥) وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٦٨٦, - ٦٦٤)، بدرجة توافر متوسطة، ونصهما "تنظم الأفكار والمعلومات بطريقة منهجية ومنظمة"، "تنظر إلى المشكلة كحزمة واحدة عند محاولة حلها"، "تصمم وتبتكر أفكاراً وحلولاً ذكية لمواجهة الأزمات"، "تعزز قدرات أعضاء هيئة التدريس على تبني التغييرات المستقبلية المحتملة"، ويعزو ذلك إلي حاجة الجامعة إلي التفكير المنظم والابداع وتبني استراتيجيات جديدة للتعلم واستغلال الطاقات البشرية في العمل لتحقيق الفكر المنظم وضرورة ابتكار حلولاً ذكية مبتكرة للمشكلات الكبيرة أو المعقدة، ويُفسر ذلك ضعف التخطيط الاستراتيجي ووضع استراتيجية متميزة قابلة للتطبيق فضلاً عن ضعف استغلال الموارد والإمكانات المتاحة، فضلاً عن ضعف توافر الموارد المالية لتبني الأفكار المبدعة وبراءات الاختراع وعدم وجود آليات لتنظيم الأفكار بطريقة مرنة تسمح بتعديلها وتنفيذها بشكل مبسط ويمكن استخدامها عند حدوث الأزمات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرويلي (٢٠٢٣) والتي أظهرت في نتائجها وجود تحديات تعوق العمل وتؤثر سلباً علي أدائه، وحصول بعد التفكير المنظم علي الرتبة الثالثة، وهذا ما أكدته العبارة (٢) والتي جاءت في المركز الأخير ويرجع ذلك إلي حاجة الجامعة إلي تعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس علي متابعة التغييرات والتحديات المستقبلية وقد يعود ذلك إلي ضعف محدودية الجامعة في اتخاذ خطوة نحو الأمام، وجود ثغرات في التخطيط والتنسيق مما يؤثر علي فاعلية الأداء، عدم وجود سياسة واضحة للتخطيط والتطوير بما يتفق مع تغييرات العصر.

البعد الرابع: الدافعية

## جدول (١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوافر والرتبة لاستجابات أفراد العينة حول البعد الرابع: الدافعية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١.	توفر الجامعة نظام حوافز مرتبط بمستوى الأداء.	١,٦٥	٠,٦٠٩	منخفضة	٥
٢.	تشجع المنافسة بين أعضائها لتحقيق المزيد من الإنجازات.	٢,٤٥	٠,٨٠٩	عالية	٢
٣.	تستفيد من الطاقات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس في تحقيق الاستباقية التنظيمية.	٢,١٥	٠,٧٩٦	متوسطة	٤
٤.	تتقبل الأفكار الجديدة وتعمل علي دعمها بشكل مستمر.	٢,١٨	٠,٧٥٩	متوسطة	٣
٥.	تشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	١,٤٧	٠,٧٧٧	منخفضة	٦
٦.	نجاح الجامعة يدفع أعضائها نحو مستوى أداء مرتفع.	٢,٤٦	٠,٧٠٥	عالية	١
	الدافعية	٢,٠٦	٠,٧٤٢	متوسطة	الخامسة

يتضح من جدول (١١) أن بُعد الدافعية حصل علي المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٠٦)، وانحراف معياري (٠,٧٤٢)، وهي درجة توافر متوسطة، وتُعني حاجة الجامعة اتخاذ خطوة للأمام ووضع قواعد واجراءات لنظام الحوافز والمكافآت ووضع معايير لهذه الحوافز وآليات لتنفيذها وربطها بمستوي الأداء لخلق التنافس بين أعضاء هيئة التدريس، أما بالنسبة لعبارات البعد، فقد احتلت العبارتان (٦، ٢) المرتبة الأولى والثانية، بدرجة توافر عالية، بمتوسطين حسابيين (٢,٤٦، ٢,٤٥) وانحرافين معياريين (٠,٧٠٥، ٠,٨٠٩)، علي الترتيب، ونصهما " نجاح الجامعة يدفع أعضائها نحو مستوى أداء مرتفع"، "تشجع المنافسة بين أعضائها لتحقيق المزيد من الإنجازات"، ويرجع أفراد العينة إلي أن الجامعة تبذل قصاري جهدها للوصول إلي مستوي متميز ومرفوق

ولديها القدرة علي المنافسة مع الجامعات الأخرى وكذلك حرص الجامعة علي تحقيق التميز والريادة وهذا ما يدفع أعضائها إلي الوصول إلي مستوي أداء متميز مما يزيد من سمعة الجامعة وزيادة إقبال الوافدين والطلاب إليها، وهذا ما يُفسر تشجيع الجامعة لأعضائها من خلال الحصول علي الدرجات العلمية كالمجستير والدكتوراه وخاصة من الجامعات الأجنبية وإجراء الأبحاث العلمية ونشرها في المجالات العالمية وبراءات الاختراع والحصول علي جوائز الدولة التقديرية والتشجيعية وأفضل رسالة ماجستير ودكتوراه وأفضل بحث علمي مما يدفعهم إلي مزيد من الانجازات واتخاذ خطوة للأمام نحو التقدم والرقي والإنجاز.

وفي نفس السياق، رأي أفراد العينة أن الجامعة لا تستفيد من الطاقات الإبداعية لأعضائها وهو ما يفسر حصول العبارتين (٤، ٣) بمتوسطين حسابيين (٢,١٥، ٢,١٨) وانحرافين معياريين (٧٥٩، ٧٩٦)، علي الترتيب، بدرجة توافر متوسطة، ونصهما "تتقبل الأفكار الجديدة وتعمل علي دعمها بشكل مستمر" تستفيد من الطاقات الإبداعية لدي أعضاء هيئة التدريس في تحقيق الاستباقية التنظيمية" وربما يعود ذلك إلي ضعف توافر بيئة تنظيمية تدعم الأفكار الجديدة وتتقبلها، وتحفز الإبداع والابتكار، ضعف براءات الاختراع، وحيث توصلت دراسة الدياسطي (٢٠١٣، ٢٧٨) إلي غياب العوامل المساعدة علي الإبداع والابتكار في البيئة العلمية المحيطة بأعضاء هيئة التدريس وانخفاض العائد المادي لأعضاء هيئة وضعف الحوافز المادية والمعنوية، وقلة المكافآت التي تقدم لهم وتحثهم علي الابتكار، وكذلك ضعف استفادة الجامعة من الطاقات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس لضعف الموارد المالية بها وضعف تخصيص ميزانية لتمويل هذه الأفكار المبدعة وترجمتها علي أرض الواقع.

وجاءت العبارة (١) والتي تنص علي "توفر الجامعة نظام حوافز مرتبط بمستوى الأداء" في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (١,٦٥) وانحراف معياري (٦,٠٩)، بدرجة توافر منخفضة، ويُفسر ذلك أنه بالرغم من امتلاك الجامعة لثروة بشرية متمثلة في

أعضاء هيئة التدريس لديها معارف وقدرات علمية وعملية، وبما توفره من هياكل مؤسسية تدعم الإبداع والابتكار، ولكن عدم استغلال هذه الكفاءات الاستغلال الأمثل وضعف قدرتها علي جذب هذه الكوادر البشرية المتميزة لضعف الحافز المادي والمعنوي، وضعف الميزانية المخصصة لهم، وعدم توافر آليات لتقييم الأداء وضعف وجود قواعد لتنفيذ هذه الآليات وبناءً علي ذلك يتم صرف الحوافز والمكافآت وفقاً لهذه الآليات، فالكل سواسية في توزيع الحوافز بغض النظر عن مستوى الأداء.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة ما تنص عليه العبارة (٦) "تُشرك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية" بمتوسط حسابي (١,٤٧) وانحراف معياري (٧٧٧)، وهو ما رآه أفراد العينة من ضعف اشتراك الكوادر البشرية في صنع قراراتها، وجمود الأفكار، وقد يعود ذلك إلي تركز السلطة في المستويات الإدارية العليا، وعدم إتاحة الفرصة للمستويات الأدنى للمشاركة في صناعة القرار الجامعي واتخاذها، وانشغال الجامعة بالتفاصيل، وهو ما أشارت إليه دراسة عيد (٢٠١٣) حيث تقوم القيادات الجامعية باتخاذ القرارات المتعلقة بمراحل العمل المختلفة تاركين للمؤوسين بديلاً واحداً وهو أن يكونوا تابعين، وأيضاً جمود الأفكار وعدم إتاحة الفرصة لتبادل الآراء وتنوع الأفكار ومناقشة الاقتراحات، وقلة إتاحة الوقت للمشاركة في إبداء الآراء والتفاوض فيها.

### البعد الخامس: الشراكة

#### جدول (١٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوافر والرتبة لاستجابات أفراد العينة

حول البعد الخامس: الشراكة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تقيم شراكات مع الجامعات الأخرى للاستفادة من خبرتها ومهاراتها في العمل.	٢,٤٠	٦٩٩,	عالية	٢
٢	تعقد شراكات إستراتيجية مع	٢,٤١	٧٥٨,	عالية	١

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
	الجامعات الأخرى محلياً وعالمياً.				
٣.	تعتمد علي مبدأ الشراكة كمنهج لتطوير بيئة عمل منسجمة.	٢,٢١	,٦٦٧	متوسطة	٥
٤.	تهتم بمشاركة المعلومات التي تعزز بيئة العمل.	٢,٢٦	,٦٦٤	متوسطة	٤
٥.	المشاركة توفر للجامعة إطاراً تعاونياً مع الجامعات الأخرى للحصول على الموارد النادرة.	٢,٣٩	,٧٧٠	عالية	٣
	الشراكة	٢,٣٣	,٧١١	متوسطة	الأول

يتضح من جدول (١٢) أن بُعد الشراكة حصل علي المرتبة الأولى من أبعاد محور الذكاء الاستراتيجي، بمتوسط حسابي (٢,٣٣)، وانحراف معياري (٧١١)، وهي درجة توافر متوسطة، مما تعني حاجة الجامعة للشراكة ومشاركة المعلومات التي تعزز بيئة العمل وتتكيف معها، أما عن عباراته، فقد احتلت العبارات (٢، ١، ٥) المرتبة الأولى والثانية والثالثة، بمتوسطات حسابية (٢,٤١، ٢,٤٠، ٢,٣٩) وانحرافات معيارية (٧٥٨، ٦٩٩، ٧٧٠)، علي الترتيب، بدرجة توافر عالية، ونصهما "تعقد شراكات إستراتيجية مع الجامعات الأخرى محلياً وعالمياً"، "تقيم شراكات مع الجامعات الأخرى للاستفادة من خبرتها ومهاراتها في العمل"، "المشاركة توفر للجامعة إطاراً تعاونياً مع الجامعات الأخرى للحصول على الموارد النادرة"، وتعني اتفاق أفراد الجامعة علي تحقيق مبدأ الشراكة لتطوير الأداء والاستفادة من الجامعات الأخرى وتطبيقها في الجامعة لرفع مستوي أدائها حيث تعقد الجامعة شركة وتعمل التوأمة مع الجامعات الأخرى وترسل طلابها إليها من خلال هذه الشراكات وكل هذا يزيد من كفاءة الجامعة ويعزز سمعتها ويجذب الوافدين إليها ويدخلها في سباق وتنافس علي الصفوف الأولى في التصنيفات العالمية بالتعاون وتحقيق مبدأ الشراكة.

وحصلت العبارتان (٤، ٣) علي المركز الرابع والخامس، بدرجة توافر متوسطة، ونصهما "تهتم بمشاركة المعلومات التي تعزز بيئة العمل"، "تعتمد علي مبدأ الشراكة

كمنهج لتطوير بيئة عمل منسجمة"، بمتوسطين حسابيين (٢,٢٦، ٢,٢١) وانحرافين معياريين (٢,٦٤، ٢,٦٧)، علي الترتيب، ويُفسر ذلك ضعف نشر المعلومات وحاجتها للمشاركة التي تعزز بيئة العمل وتحديثها باستمرار وضعف توافر فريق يتابع هذه التطورات والتحديثات وتفعيلها ونشرها علي موقع الجامعة والكليات المختلفة باستمرار للاطلاع علي الأحداث الجارية وكل ما ه جديد وذلك من أجل النزاهة والشفافية والثقة وتوثيق كل ما يحدث وفقاً للأحداث المعاصرة، مما يفسر حاجة الجامعة إلي تحقيق مبدأ الشراكة للاستفادة من خبرات الآخرين.

### جدول (١٣)

#### حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوافر والرتبة

#### لكل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	الاستشراف	٢,٢٥	,٧٨٠	متوسطة	٢
٢	الرؤية المستقبلية	٢,٢٢	,٧٢٦	متوسطة	٣
٣	التفكير المنظم	٢,٢٠	,٦٨٢	متوسطة	٤
٤	الدافعية	٢,٠٦	,٦٩٩	متوسطة	٥
٥	الشراكة	٢,٣٣	,٧١١	متوسطة	١
	الذكاء الاستراتيجي	٢,٢١	,٧١٩	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن تقديرات أفراد العينة بالنسبة لواقع الذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي جاءت ضمن فئة التقدير بدرجة متوسطة فتراوح المتوسط الحسابي لها بين (٢,٣٣ - ٢,٠٦)، وبمتوسط كلي قدره (٢,٢١) الذي يشير إلي المستوي المتوسط لممارسة الذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي، لذا جاء في المرتبة الأولى بعد "الشراكة"، بمتوسط حسابي (٢,٣٣)، وانحراف معياري (٠,٧١١)، تلاها بعد "الاستشراف" بمتوسط حسابي (٢,٢٥) وانحراف معياري (٠,٧٨٠)، تلاها بعد "الرؤية المستقبلية" بمتوسط حسابي (٢,٢٢) وانحراف معياري (٠,٧٢٦)، ثم بعد "التفكير المنظم"

بمتوسط حسابي (٢,٢٠) وانحراف معياري (٠,٦٨٢)، وأخيراً بعد "الدافعية" بمتوسط حسابي (٢,٠٦) وانحراف معياري (٠,٦٩٩)، وتعني اتفاق أفراد العينة حول ضرورة تطبيق ممارسات أبعاد الذكاء الاستراتيجي من وضع رؤية ذات استشراف مستقبلي وتنظيم الأفكار والمعلومات بطريقة ممنهجة ومنظمة وتفعيل الشراكة مع الجهات الأخرى ويحدث ذلك من خلال زيادة الدافعية لأعضاء هيئة التدريس برفع المكافآت والحوافز والوصول بالجامعة إلي أفضل مستوي، وهو ما أوصت به دراسة عبدالعال (٢٠١٧) ضرورة امتلاك قيادة الجامعات رؤية شاملة تتصف بالوضوح لبيئتها وللجامعات المتنافسة، وضرورة أن يصبح الذكاء الاستراتيجي مكون مهم عند صياغة الاستراتيجية للجامعة، تكوين فريق عمل تطوعي بوحدة الذكاء الاستراتيجي بالجامعة من أساتذة الجامعة يتكفل بجميع الاستشارات العلمية المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي.

(ب.٢) الاستباقية التنظيمية: تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل عبارة، والبالغ عددها (١٨) عبارة، حيث تقيس ثلاثة أبعاد (السلوك الاستباقي، السلوك الاستراتيجي، والتوجه نحو المستفيدين)، وجدول (١٤) يوضح ذلك.

### البعد الأول: السلوك الاستباقي

#### جدول (١٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوافر والرتبة لاستجابات أفراد العينة حول البعد الأول: السلوك الاستباقي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
١.	تشجع أعضاء هيئة التدريس علي المشاركة وتبادل المعرفة.	٢,٣٨	,٦٩٦	عالية	٢
٢.	تنشر المعرفة التكنولوجية بين أعضاء هيئة التدريس استجابة لمتغيرات العصر.	٢,٣٥	,٦٢١	عالية	٤
٣.	تعزز ثقافة التعلم المستمر والتفكير الابتكاري والابداعي.	٢,٣٧	,٨٢٨	عالية	٣

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
٤.	تحفز أعضاء هيئة التدريس علي تطوير مهاراتهم والبحث عن فرص جديدة.	٢,٤٠	,٨٣٢	عالية	١
٥.	تتخذ اجراءات استباقية لتجنب المشكلات المحتملة في المستقبل.	٢,٠٢	,٨٥٨	متوسطة	٦
٦.	تستجيب بسرعة للتغيرات وتتكيف معها بفعالية.	٢,٢٧	,٦٣٢	متوسطة	٥
	السلوك الاستباقي	٢,٢٩	,٧٤٤	متوسطة	الرتبة الأولى

ينضح من جدول (١٤) أن بُعد السلوك الاستباقي حصل علي المرتبة الأولى من أبعاد محور الاستباقية التنظيمية، بمتوسط حسابي (٢,٢٩)، وانحراف معياري (٧٤٤)، وهي درجة توافر متوسطة، مما تعني حاجة الجامعة أن يكون لها السبق والريادة والتميز والمنافسة مع الجامعات الأخرى، أما عن عباراته، فقد احتلت العبارات (٤، ١، ٣، ٢) المراكز الأولى والثانية والثالثة والرابعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٤٠-٢,٣٥) وانحرافات معيارية ما بين (٨٣٢-، ٦٢١)، بدرجة توافر عالية، ونصهما " تحفز أعضاء هيئة التدريس علي تطوير مهاراتهم والبحث عن فرص جديدة"، "تشجع أعضاء هيئة التدريس علي المشاركة وتبادل المعرفة"، "تعزز ثقافة التعلم المستمر والتفكير الابتكاري والابداعي"، "تنتشر المعرفة التكنولوجية بين أعضاء هيئة التدريس استجابة لمتغيرات العصر" وهذا يُفسر أن الجامعة تسعى إلي التنمية المهنية وتطوير المهارات واكتشاف الفرص المتاحة من خلال مركزها الخاص بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ، وأنها تمتلك قاعدة رصينة من الكفاءات ذوي المؤهلات والخبرات القادرة علي التكيف مع المتغيرات المتواجدة في المحيط وتتعرف علي المخاطر والمؤثرات المستقبلية التي ستواجهها الجامعة من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس علي المشاركة وتبادل المعلومات والمعرفة ونشر ثقافة التعلم المستمر من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل والندوات التي تؤهل أعضاء هيئة التدريس لذلك، وتشجع التفكير الإبداعي والابتكاري للعمل علي استطلاع المستقبل والنظر له كعملية مهمة ومستمرة وكل هذا

يُساعد في تعزيز موقفها التنافسي من خلال تحديد المسار الذي تسترشد به لتحقيق مستويات أداء عالية، وفي نفس السياق ونفس ذات الرؤية وطبقاً للمستجدات العالمية ومنها التحول الرقمي واتجاه الدولة ومنها الجامعات إلي رقمنة خدماتها فتسعي الجامعة إلي نشر المعرفة التكنولوجية بين أعضائها لتواكب مستجدات العصر والسعي الدؤوب للجامعة نحو تطبيق التحول الرقمي علي كافة إداراتها، وهذا ما اتفق مع نتائج دراسة العميريني (٢٠٢٣).

واستكمالاً للسابق، فقد نصت العبارتان "تستجيب بسرعة للتغيرات وتتكيف معها بفعالية"، "تتخذ اجراءات استباقية لتجنب المشكلات المحتملة في المستقبل" حيث توافرا بدرجة متوسطة، بمتوسطين حسابيين (٢,٢٧، ٢,٠٢) وانحرافين معياريين (٦,٣٢، ٨,٥٨)، علي الترتيب، حيث يري أفراد العينة أن الجامعة في حاجة لسعيها لاعتماد فلسفة استباقية في العمل ومحاولة تنفيذها قبل المنافسين، وصياغة الخطط الاستباقية لمواجهة الظروف المستقبلية، فضلاً عن معالجة المواقف الطارئة، وحاجتها إلي أخذ زمام المبادرة في التصدي للمشكلات التي تواجهها، وضعف وضوح خطوط الاتصال وعدم مرونتها، وضعف تكيف الجامعة مع المستجدات المعاصرة والتوجهات المستقبلية مما ينعكس بالسلب علي تميز الجامعة ودخولها في سباق المنافسة، وفي نفس المعالم يري أفراد العينة عدم وجود رؤية واضحة المعالم، وعدم وجود خطة استراتيجية متميزة تساعدها علي استكشاف الفرص المستقبلية لتحقيق التميز والدخول في سباق المنافسة وضعف امتلاك الجامعة لرؤية ثابتة تمكنها من استشراف المستقبل واتخاذ اجراءات استباقية تمكنها من مواجهة التحديات المستقبلية، وهذا ما اتفق مع دراسة مرزوقي (٢٠٢٣)؛ والعنزي (٢٠٢٣).

## البعد الثاني: السلوك الاستراتيجي

## جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة للبعد

## الثاني: السلوك الاستراتيجي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
١.	تطور استراتيجيتها للتكيف مع التغييرات المحتملة.	٢,٠٥	,٦٣٢	متوسطة	٦
٢.	تعالج التهديدات التي تحيط بها.	٢,١٠	,٦٦٩	متوسطة	٤
٣.	تتخذ قراراتها الاستراتيجية بناءً على التوقعات المستقبلية.	٢,٠٩	,٧٣٥	متوسطة	٥
٤.	تتبنى قدرات تنظيمية قوية لمواجهة التحديات المستقبلية.	٢,١١	,٦٩٣	متوسطة	٣
٥.	تشجع ثقافة المرونة والتغيير داخل الجامعة.	٢,٤٩	,٧٤٣	عالية	١
٦.	تسعي إلي أن تكون في الصفوف الأولى بين الجامعات.	٢,٤٨	,٥٨٤	عالية	٢
	المتوسط العام لبعد السلوك الاستراتيجي	٢,٢٢	,٦٧٦	متوسطة	الرتبة الثانية

يتضح من جدول (١٥) أن بُعد السلوك الاستراتيجي حصل علي المرتبة الثانية من أبعاد محور الاستباقية التنظيمية، بمتوسط حسابي (٢,٢٢)، وانحراف معياري (٦٧٦)، وهي درجة توافر متوسطة، مما تعني حاجة الجامعة لصياغة استراتيجية تتفق مع أهدافها وتتلاءم مع التصورات المستقبلية، وقد يعود ذلك إلي أن الجامعة في ظل الظروف والعوامل والمتغيرات المعاصرة وتطور الفكر الإداري المعاصر كان لزاماً عليها أن تطور من استراتيجيتها والطريقة التي يفكر بها أعضائها وطرق اتخاذ قراراتها وتعاملها مع المتغيرات البيئية وتبني الأفكار لكي تتوافق مع سياسة الجامعة.

أما بالنسبة لعبارات البعد فقد احتلت العبارتان (٥، ٦) المركز الأول والثاني، بمتوسطان حسابيان (٢,٤٩، ٢,٤٨) وانحرافان معياريان (٧٤٣، ٥٨٤)، علي الترتيب،

بدرجة توافر عالية، ونصهما "تشجع ثقافة المرونة والتغيير داخل الجامعة"، "تسعي إلي أن تكون في الصفوف الأولى بين الجامعات"، وهذا يُفسر أن الجامعة تشجع أعضاء هيئة التدريس علي اتباع سياسة التغيير وتحرص كل الحرص علي نشر ثقافة المرونة وسعي الجامعة لصقل كوادرها بالمهارات المختلفة، كما يري أفراد العينة أن الجامعة حريصة علي سعيها علي أن تكون في الصفوف الأولى وأن يكون لها سبق والريادة بين الجامعات وتحقيق مراكز متقدمة من خلال الحفاظ علي سمعتها الطيبة بين الجامعات والأبحاث الدولية المنشورة واستقطاب الوافدين وترشيد استهلاك الطاقات وإعادة تدوير النفايات وزيادة المساحات الخضراء وغيرها من العوامل التي تضع الجامعة في مركز متميز.

وفي ذات السياق، فقد جاءت العبارات (٤، ٢، ٣، ١) في المرتبة الثالثة وحتى السادسة، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (١١، ٢ - ٢، ٠٥) وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٦٩٣، - ٦٣٢)، بدرجة توافر متوسطة، ونصهما "تتبنى قدرات تنظيمية قوية لمواجهة التحديات المستقبلية"، "تعالج التهديدات التي تحيط بها"، "تتخذ قراراتها الاستراتيجية بناءً على التوقعات المستقبلية، تطور استراتيجيتها للتكيف مع التغييرات المحتملة"، وهذا يعود إلي محدودية رؤية الجامعة للتوجهات المستقبلية، وضعف الموارد المتاحة بها لتبني قدرات تنظيمية، وضعف عملية التخطيط والتنسيق مما يؤثر علي نوعية العمل وفاعلية الأداء، وكذلك ضعف محدودية الجامعة في اتخاذ خطوة نحو الأمام، وجود ثغرات في التخطيط والتنسيق مما يؤثر علي فاعلية الأداء، عدم وجود سياسة واضحة للتخطيط والتطوير بما يتفق مع تغيرات العصر، وقد يعود السبب أيضاً في ذلك ضعف قدرة الجامعة علي اكتشاف الفرص الجديدة والتكيف مع التغيرات البيئية واستغلال الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل، وعدم التناسق التي تؤدي بالعمل الاستراتيجي إلي التميز، وضعف الموارد لدي الجامعة التي تتطلب الكفاءة، فضلاً عن ضعف استناد الخطة الاستراتيجية للجامعة علي آليات ومعايير تضمن لها تحقيق ميزة تنافسية عالية وتميزها عن غيرها من الجامعات وتحقق لها الريادة حيث يشوبها الغموض

وعدم الوضوح، وقلة متابعتهم للقضايا المعاصرة والتوجهات المستقبلية التي تؤثر علي اتخاذها لقراراتها الاستراتيجية والتكيف مع المتغيرات البيئية، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة عبد اللاه (٢٠٢٠).

### البعد الثالث: التوجه نحو المستفيدين

#### جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة  
للبعد الثالث: التوجه نحو المنافسين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
١.	تفوق الجامعات المنافسة.	٢,٠٦	,٦٦٩	متوسطة	٦
٢.	تحدد نقاط القوة والضعف لدي الجامعات الأخرى المنافسة وتستغلها لصالحها.	٢,١٣	,٧٥٠	متوسطة	٤
٣.	تبذل جهودًا مستمرة للابتكار والتطوير للتفوق على المنافسين.	٢,٢٩	,٥٩٨	متوسطة	٢
٤.	تستخدم أنظمة تسويق ذكية لتسويق خدماتها.	٢,١٧	,٧٧٦	متوسطة	٥
٥.	تعد برامج مميزة بكلياتها لجذب الطلاب إليها.	٢,٤١	,٦٦٢	عالية	١
٦.	تدرس أنشطة الجامعات الأخرى وتستفيد من نتائجها.	٢,١٥	,٧٢٩	متوسطة	٣
	التوجه نحو المنافسين	٢,٢٠	,٦٩٧	متوسطة	الرتبة الثالثة

يتضح من جدول (١٦) أن بُعد التوجه نحو المنافسين حصل علي المرتبة الثالثة من أبعاد محور الاستباقية التنظيمية، بمتوسط حسابي (٢,٢٠)، وانحراف معياري (٦٩٧)، بدرجة توافر متوسطة، مما تعني حاجة الجامعة لتحديد احتياجاتها ودراسة منافسيها لتحقيق الاستباقية التنظيمية واتخاذ خطوة للأمام واقتناص الفرص المتاحة أمامها لتحقيق السبق والريادة.

أما بالنسبة لعبارات البعد، فقد احتلت العبارة (٥) المركز الأول، بمتوسط حسابي (٢,٤١) وانحراف معياري (٠,٦٦٢)، بدرجة توافر عالية، ونصت علي " تعد برامج مميزة بكلياتها لجذب الطلاب إليها"، وهو ما يُفسر أن الجامعة اتخذت خطوة فعالة في ادخال عديد من البرامج المميزة في معظم كلياتها علي سبيل المثال ادخال برنامج معلم اللغات في كلية التربية، نظم المعلومات الجغرافية في كلية الآداب، حيث تسعى الجامعة لمواكبة التغيرات والمستجدات العالمية وكل هذا لجذب الطلاب إليها، وفي نفس ذات الرؤية لجوء معظم كليات جامعة جنوب الوادي إلي تطبيق نظام الساعات المعتمدة في معظم برامجها امتثالاً لتغيرات العصر والسير علي نهج الجامعات الأخرى.

وانتهجاً للسابق، جاءت باقي العبارات (٣، ٦، ٢، ٤، ١) في الرتبة من الثانية وحتى السادسة، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢,٢٩ - ٢,٠٦) وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٥٩٨ - ٠,٦٦٩)، بدرجة توافر متوسطة، ونصهما "تبذل جهوداً مستمرة للابتكار والتطوير للتفوق على المنافسين"، "تدرس أنشطة الجامعات الأخرى وتستفيد من نتائجها"، "تحدد نقاط القوة والضعف لدي الجامعات الأخرى المنافسة وتستغلها لصالحها"، "تستخدم أنظمة تسويق ذكية لتسويق خدماتها"، "تفوق الجامعات المنافسة"، وهذا يرجع إلي قلة تحديد الجامعة لاحتياجاتها وقلة معرفتها بأنشطة الجامعات الأخرى وضعف توافر خطة استراتيجية واضحة المعالم تحدد وتبرز فيها أهم نقاط القوة وتدعمها ونقاط الضعف وتعالجها واقتناص الفرص المتاحة وأن حدة المنافسة بين الجامعات يفرض عليها الاهتمام أكثر بالتوجه نحو الجامعات المنافسة ومراقبة تحركاتهم، ووضع الخطط والسياسات الكفيلة بمواجهة المنافسة الشرسة بهدف المحافظة علي الأسبقية وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وإجراء الجامعة لتحليل استراتيجي لموقف الجامعات التنافسية من خلال مسح بيئي داخلي لنقاط القوة والضعف في ممارسات الأنشطة اللوجستية، وكذلك التعرف علي الفرص والتحديات المتاحة في السوق، وبناء علي ذلك التحليل يتم تحديد الفجوة التنافسية عن الفرق بين المركز التنافسي الواقعي للجامعة وبين

المركز التنافسي المرغوب فيه، ومن ثم التخطيط الاستراتيجي لزيادة القدرة التنافسية وفق نتائج قياس الفجوة التنافسية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة السهلاني؛ وعبد (٢٠١٩).

### جدول (١٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوافر والرتبة لكل بعد من أبعاد الاستباقية التنظيمية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١.	السلوك الاستباقي	٢,٢٥	,٧٤٤	متوسطة	١
٢.	السلوك الاستراتيجي	٢,٢٢	,٦٧٦	متوسطة	٢
٣.	التوجه نحو المنافسين	٢,٢٠	,٦٩٧	متوسطة	٣
	الاستباقية التنظيمية	٢,٢٣	,٧٠٥	متوسطة	

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن تقديرات أفراد العينة بالنسبة لواقع الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي جاءت ضمن فئة التقدير بدرجة متوسطة فتراوح المتوسط الحسابي لها بين (٢,٢٥-٢,٢٠)، وبمتوسط كلي قدره (٢,٢٣) الذي يشير إلى المستوي المتوسط لممارسة الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي، لذا جاء في المرتبة الأولى بعد "السلوك الاستباقي"، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٥)، وانحراف معياري (٠,٧٤٤)، يليه بعد "السلوك الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (٢,٢٢)، وانحراف معياري (٠,٦٧٦)، وأخيراً بعد "التوجه نحو المنافسين" بمتوسط حسابي (٢,٢٠)، وانحراف معياري (٠,٦٩٧)، وتعني اتفاق أفراد العينة علي تحقيق الاستباقية التنظيمية من خلال الأبعاد السابق ذكرها، وحاجة جامعة جنوب الوادي إلى تحقيقه لضمان البقاء والسبق والريادة واستمرار تميزها في المجتمع المحيط بها في ضوء ذكاء استراتيجي.

## ترتيب أبعاد متغيري البحث

درجة التوافر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد محوري البحث (الذكاء الاستراتيجي، والاستباقية التنظيمية)	واقع ممارسات أبعاد الذكاء الاستراتيجي والاستباقية التنظيمية
متوسطة	٣	,٧٨٠	٢,٢٥	الاستشراف	
متوسطة	٤	,٧٢٦	٢,٢٢	الرؤية المستقبلية	
متوسطة	٦	,٦٨٢	٢,٢٠	التفكير المنظم	
متوسطة	٨	,٦٩٩	٢,٠٦	الدافعية	
متوسطة	١	,٧١١	٢,٣٣	الشراكة	
متوسطة	٢	,٧٤٤	٢,٢٩	السلوك الاستباقي	
متوسطة	٥	,٦٧٦	٢,٢٢	السلوك الاستراتيجي	
متوسطة	٧	,٦٩٧	٢,٢٠	التوجه نحو المنافسين	
متوسطة		,٧١٤	٢,٢٢	المتوسط الحسابي العام للاستبانة ككل	

بمراجعة الجدول السابق، جدول (١٨)، ترتيب أبعاد متغيري البحث بناءً علي استجابات أفراد العينة يتضح أن الاستبانة ككل حصلت علي متوسط حسابي (٢,٢٢) وانحراف معياري (٠,٧١٤)، وبذلك جاءت درجة توافر استجابات أفراد العينة متوسطة، كما تراوحت متوسطاتهم الحسابية ما بين (٢,٣٣ - ٢,٠٦) وهي درجات توافر متوسطة، مما تؤكد تلك الأبعاد علي حاجة جامعة جنوب الوادي لتحقيق الاستباقية التنظيمية علي ضوء الذكاء الاستراتيجي.

**نتائج السؤال الخامس ومناقشته:**

نص السؤال الخامس علي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي حول واقع الذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي وقدرته التنبؤية في تحقيق الاستباقية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزي لاختلاف متغيرات: (طبيعة الكلية، الرتبة الأكاديمية، والمنصب القيادي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع الذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي وقدرته التنبؤية في تحقيق الاستباقية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لاختلاف متغيرات البحث، تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين عينتين مستقلتين (Independent Sample T test)، وذلك للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق وفقاً لطبيعة الكلية، والمنصب القيادي، وكذلك تم استخدام تحليل التباين أحادي البعد - (One Way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات التي تُعزى لمتغير البحث: الرتبة الأكاديمية، وذلك على التفصيل الذي توضحه الجداول التالية:

١- متغير طبيعة الكلية، عرض البحث الحالي متغير طبيعة الكلية، وجدول (١٩) يوضح ذلك كما يلي:

### جدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق حول واقع الذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي وقدرته التنبؤية في تحقيق الاستباقية التنظيمية من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير طبيعة الكلية

(T-test)			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة الكلية	مجموع محوري وأبعاد الاستبانة
الدلالة الإحصائية	مستوي الدلالة	قيمة (ت)					
دال إحصائياً	٠,٠٠٠	٦,٦٦٠	١٨,٢٥٥	١٠٧,٦٢	١٤٨	إنسانية نظرية	الدرجة الكلية للاستبانة
			٢٣,٥٧٤	٩٠,٥٧	١١٩	تطبيقية عملية	

\*\* يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠١) \* يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٥)

يتضح من بيانات جدول (١٩)، توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية حول واقع الذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي وقدرته التنبؤية في تحقيق الاستباقية التنظيمية من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير طبيعة الكلية، في الدرجة الكلية للاستبانة،

وأن المتوسط الحسابي للكليات الإنسانية النظرية بلغ قيمة (١٠٧,٦٢)، وانحراف معياري (١٨,٢٥٥) وهو أعلى من المتوسط الحسابي للكليات التطبيقية العملية حيث بلغ (٩٠,٥٧)، وانحراف معياري (٢٣,٥٧٤) وذلك بعد تطبيق اختبار (T-test) حيث بلغت قيمة (ت) (٦,٦٦٠) ومستوي دلالتها (٠,٠٠٠)، وذلك لصالح الكليات الإنسانية النظرية، وتعزي هذه النتيجة بصفة عامة إلى أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية أكثر اشتراكاً في وضع الخطط الاستراتيجية وصياغة استراتيجية الجامعة والاستعانة بهم في الكليات الأخرى عند تحديث خططهم ومعظم أعضاء مركز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة من الكليات النظرية، كما يتم تدريس هذه المقررات في الكليات الإنسانية النظرية، وهذا يتفق مع دراسة يوسف (٢٠٢١) .

## ٢- متغير المنصب القيادي، عرض البحث الحالي متغير النوع، وجدول (٢٠)

يوضح ذلك كما يلي:

### جدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق حول واقع الذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي وقدرته التنبؤية في تحقيق الاستباقية التنظيمية من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير المنصب القيادي

(T-test)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنصب القيادي	مجموع محوري وأبعاد الاستبانة
مستوي الدلالة	قيمة (ت)					
٢٩٠,	٠,٦,١	٤٧٩,٢٤	٤٨٤,٩٧	٦٦	يشغل	الدرجة الكلية للاستبانة
		٧٠٥,٢١	٨٥٥,١٠٠	٢٠١	لا يشغل	

\*\* يوجد دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠١) \* يوجد دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥)

ينتضح من جدول (٢٠)، أن المتوسط الحسابي للذي لا يشغل منصب قيادي بلغ قيمة (١٠٠,٨٥٥) بانحراف معياري (٢١,٧٠٥)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي للذي يشغل منصب قيادي البالغ (٩٧,٤٨٤) بانحراف معياري (٢٤,٤٧٩)، كما جاءت نتيجة اختبار (ت) (١,٠٦) بقيمة احتمالية (٢٩٠)، أكبر من مستوي الدلالة (٠,٠٥) وعليه،

نقرر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠,٠٥) بين متوسط من يشغل منصب قيادي، ولا يشغل منصب قيادي، ويرجع ذلك إلى قلة عدد من يشغل منصب قيادي مقارنة بمن لا يشغل منصب قيادي وهو أن القيادات الذين يشغلون مناصب قيادية هم معنيون بوضع الخطط الاستراتيجية وقضايا الذكاء الاستراتيجي وأكثر قدرة علي تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف وصياغة الخطة الاستراتيجية.

٣- متغير الرتبة الأكاديمية، عرض البحث الحالي متغير الرتبة الأكاديمية، وجدول (٢١) يوضح ذلك كما يلي:

## جدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق حول واقع الذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي وقدرته التنبؤية في تحقيق الاستباقية التنظيمية من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

One-Way ANOVA					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	مجموع محوري وأبعاد الاستبانة
مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين					
,٥٧٧	,٥٢٢	٢٧٨,٢٩٦	٢	بين	٢١,٨٤٧	١٠٠,٤٧٥	١٦٤	مدرس	
		٥٠٤,٤٩٧	٢٦٤	داخل	٢٣,٣٤٤	٩٧,٤٥٧	٥٩	أستاذ مساعد	
			٢٦٦	مجموع	٢٣,٥١٤	١٠١,٧٧٢	٤٤	أستاذ	
							٢٦٧	المجموع	

\* يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١)      \*\* يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥)

ينتضح من الجدول السابق، جدول (٢١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للرتب الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، إذ بلغت قيمة (ف) للاستبانة ككل (,٥٢٢)، وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية عند مستوي الدلالة (٠,٠١) ويفسر ذلك بحاجة كل أفراد العينة باختلاف رتبهم الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) إلى استخدام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاستباقية التنظيمية بحيث تمكنهم

من الوصول تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، ومن ثم تحقيق التميز والبقاء والسبق والريادة الاستراتيجية.

### ج- القدرة التنبؤية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي:

للإجابة عن هذا السؤال " ما القدرة التنبؤية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي في ضوء نتائج البحث الميداني، ومن ثم نص الفرض علي أنه "يسهم الذكاء الاستراتيجي في التنبؤ بتحقيق الاستباقية التنظيمية لدي أفراد عينة البحث الحالي، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم القيام بالآتي:

(أ) تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقات الارتباطية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وأبعاد الاستباقية التنظيمية، ويوضح جدول (٢٢) نتائج معاملات الارتباط ودلالاتها بين أبعاد الاستبايين.

#### جدول (٢٢)

قيم معاملات الارتباط ودلالاتها بين محوري الاستبانة الذكاء الاستراتيجي والاستباقية التنظيمية من وجهة نظر العينة

الاستباقية التنظيمية الذكاء الاستراتيجي	السلوك الاستباقي	السلوك الاستراتيجي	التوجه نحو المنافسين	اجمالي الاستباقية التنظيمية
الاستشراف	٠,٠٠٨٨٠	٠,٠٠٦٤٦	٠,٠٠٨٤٣	٠,٠٠٨٩٢
الرؤية المستقبلية	٠,٠٠٨٦٣	٠,٠٠٧٦٢	٠,٠٠٨٨٤	٠,٠٠٩٣٢
التفكير المنظم	٠,٠٠٨٢٧	٠,٠٠٧٣٢	٠,٠٠٨٧٠	٠,٠٠٨٨٨
الدافعية	٠,٠٠٧٩٣	٠,٠٠٦٦٢	٠,٠٠٨٢٧	٠,٠٠٨٧٦
الشراكة	٠,٠٠٨١٦	٠,٠٠٧٣٦	٠,٠٠٨٣٦	٠,٠٠٨٥٣
اجمالي الذكاء الاستراتيجي	٠,٠٠٨٤٨	٠,٠٠٩٥١	٠,٠٠٨١٩	٠,٠٠٩٣١

يتضح من الجدول السابق جدول (٢٢) أن جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الاستباقية التنظيمية، وبين إجمالي الذكاء

الاستراتيجي، والاستباقية التنظيمية، وجميعها دالة عند مستوي 0.01 ، كما أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة، مما يدل علي أن الذكاء الاستراتيجي له تأثيراً إيجابياً في تحقيق الاستباقية التنظيمية.

ومن ثم قامت الباحثة بالتعرف علي إمكانية التنبؤ بالاستباقية التنظيمية لدي أفراد عينة البحث بمعلومية درجاتهم من خلال الذكاء الاستراتيجي وأبعاده (الاستشراف، رؤية المستقبل، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية)، وتم الإجابة علي هذا باستخدام الأسلوب المعروف باسم تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis بطريقة التحليل التدريجي (Stepwise)، للوقوف علي أكثر المتغيرات قدرة علي التنبؤ بتحقيق الاستباقية التنظيمية، وقد أسفرت النتائج عن خمسة نماذج وفقاً لما هو موضح في جدول (٢٣).

- النموذج الأول: وتضمن متغير الرؤية المستقبلية.
- النموذج الثاني: وتضمن متغير التفكير المنظم.
- النموذج الثالث: وتضمن متغير الدافعية.
- النموذج الرابع: وتضمن متغير الشراكة.
- النموذج الخامس: وتضمن متغيرات الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، والدافعية.

### جدول (٢٣)

قيمة (ف) لمعرفة دلالة التنبؤ بتحقيق الاستباقية التنظيمية من خلال الذكاء

الاستراتيجي لدي أفراد عينة البحث (ن=٢٦٧ )

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
١	الانحدار	١٧١٠٢,١٧٦	١	١٧١٠٢,١٧٦	٩٤٨,٣٢٧	٠,٠٠٠
	البواقي	٤٧٧٩,٠٢٣	٢٦٥	١٨,٠٣٤		
	الكلية	٢١٨٨١,١٩٩	٢٦٦			
٢	الانحدار	١٨١٩١,٤٥٥	١	٩٠٩٥,٧٢٧	٦٥٠,٧٩٦	٠,٠٠٠

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
	البواقي	٣٦٨٩,٧٤٤	٢٦٥	١٣,٩٧٦		
	الكلية	٢١٨٨١,١٩٩	٢٦٦			
٣	الانحدار	١٨٨١٧,٤٤٢	١	٦٢٧٢,٤٨١	٥٣٨,٤٤٤	٠,٠٠٠
	البواقي	٣٠٦٣,٧٥٦	٢٦٥	١١,٦٤٩		
	الكلية	٢١٨٨١,١٩٩	٢٦٦			
٤	الانحدار	١٩٠٤١,٦٦٤	١	٤٧٦٠,٤١٦	٤٣٩,٢٣٧	٠,٠٠٠
	البواقي	٢٨٣٩,٥٣٥	٢٦٥	١٠,٨٣٨		
	الكلية	٢١٨٨١,١٩٩	٢٦٦			
٥	الانحدار	١٩٠٨٥,٧٧٣	١	٣٨١٧,١٤٧	٣٥٦,٣٩٠	٠,٠٠٠
	البواقي	٢٧٩٥,٤٦٥	٢٦٥	١٠,٧١١		
	الكلية	٢١٨٨١,١٩٩	٢٦٦			

\*قيمة ف دالة احصائياً عند مستوي أقل من (0.01)

ويتضح من جدول (٢٣) أن قيمة ف جميعها دالة عند مستوي أقل من (0.01) مما يعني وجود نموذج انحداري يجمع حالات الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، والدافعية لدي أفراد عينة البحث الحالي، ولتحديد الأهمية النسبية لكل حالة من حالات الذكاء الاستراتيجي في معادلة الانحدار تم حساب قيمة "ت" للاختبار مدي الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار الجزئي كما موضح في جدول (٢٤)

#### جدول (٢٤)

دلالة معاملات الانحدار الجزئي في المعادلة التنبؤية بتحقيق الاستباقية التنظيمية من

خلال الذكاء الاستراتيجي (ن=٢٦٧)

R <sup>2</sup>	R	قيمة (ت)	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			قيمة بيتا	الخطأ المعياري	قيمة بي	
,٧٨٢	,٨٤٤	١٢,٢٠٥	,٨٨٤	,٩٦٣	١١,٧٥٤	الثابت
		٣٠,٧٩٥		,٠٨٣	٢,٥٦٧	الرؤية المستقبلية

R <sup>2</sup>	R	قيمة (ت)	المعاملات	المعاملات غير		النموذج
			المعيارية	الخطأ	المعيارية	
			قيمة بيتا	المعيارية		
,٨٣١	,٩١٢	٨,٠٧٨		,٩٦١	٧,٧٦٢	الثابت
		١٠,٨٣٨	,٥٢٢	,١٤٠	١,٥١٦	الرؤية المستقبلية
		٨,٨٢٨	,٤٢٥	,١٦٢	١,٤٢٦	(التفكير المنظم)
,٨٦٠	,٩٢٧	٥,١٣٠		,٩٥٩	٤,٩٢٠	الثابت
		٧,٨١٢	,٣٧٧	,١٤٠	١,٠٩٤	الرؤية المستقبلية
,٨٧٠	,٩٣٣	٧,٤٩٩	,٤٣١	,١٥٢	١,١٤٣	التفكير المنظم
		٧,٣٣١	,٢٧٩	,١١٧	,٨٦١	الدافعية
		٣,٤٠٣		,٩٨٧	٣,٣٥٨	الثابت
		٦,٣٤٩	,٣١٠	,١٤٢	,٩٠٠	الرؤية المستقبلية
		٤,٨٩٣	,٢٤٠	,١٦٥	,٨٠٦	التفكير المنظم
		٧,٣٤٦	,٢٧٠	,١١٣	,٨٣٤	الدافعية
		٤,٥٤٨	,١٩٧	,١٤٦	,٦٦٦	الشراكة
,٨٧٢	,٩٣٤	٣,٢٥٦		,٩٨٤	٣,٢٠٤	الثابت
		٢,٠٢٨	,٠٩٨	,١٢٣	,٢٤٩	الاستشراف
		٤,٦٣٤	,٢٥٦	,١٦٠	,٧٤٤	الرؤية المستقبلية،
		٤,٥٢١	,٢٢٤	,١٦٦	,٧٥٠	التفكير المنظم،
		٦,٨٢٠	,٢٥٤	,١١٥	,٧٨٦	الدافعية
		٤,٣٩٠	,١٨٩	,١٤٦	,٦٤١	والشراكة

\*\*دالة احصائياً عند مستوي أقل من (0.01)

يتضح من الجدول السابق، جدول (٢٤)، أن جميع قيم (ت) عند مستوي أقل من (0.01)، وأن حالات الذكاء الاستراتيجي الخمسة معاً يفسرون (٨٧,٢)% من التباين الكلي في الاستباقية التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لهذه الحالات معاً (,٨٧٢)، وبالتالي يمكن الاعتماد علي هذه الحالات في التنبؤ بتحقيق الاستباقية التنظيمية، وبتفحص قيم معاملات الانحدار المعيارية Beta، ووجد أن أفضل الحالات

اسهاماً في التنبؤ بتحقيق الاستباقية التنظيمية هي الرؤية المستقبلية ثم الدافعية ثم التفكير المنظم ثم الشراكة وأخيراً الاستشراف؛ حيث بلغت قيمة Beta لهذه الحالات (٢٥٦، -، ٢٥٤، -، ٢٢٤، -، ١٨٩، -، ٠٩٨، ) علي الترتيب، وجميعها قيم ذات دلالة إحصائية، بالإضافة إلي أن بعد الرؤية المستقبلية تُسهم بمفردها في تفسير (٧٨،٣%)، كما أن بُعد التفكير المنظم يُسهم بمفرده في تفسير (٨٣،١%) من التباين الكلي في الاستباقية التنظيمية، وكذلك يُسهم بعد الدافعية بمفرده في تفسير (٨٦%) من التباين الكلي في الاستباقية التنظيمية، وأيضاً بعد الشراكة يُسهم بمفرده في تفسير (٨٧%) من التباين الكلي في الاستباقية التنظيمية، وتُشير النتائج أيضاً إلي التأثير الموجب لكل من الأبعاد الخمسة في الاستباقية التنظيمية، ويُعد النموذج الخامس هو النموذج الأفضل لتحديد أيًا من المتغيرات المستقلة أكثر قدرة علي التنبؤ بالاستباقية التنظيمية، ويمكن صياغة معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\text{الاستباقية التنظيمية} = ٣,٢٠٤ + ٢٤٩, \text{ الاستشراف} + ٧٤٢, \text{ الرؤية المستقبلية} + ٧٥٠, \text{ التفكير المنظم} + ٧٨٦, \text{ الدافعية} + ٦٤١, \text{ الشراكة}.$$

يتضح مما سبق، أن الذكاء الاستراتيجي كان منبئاً للاستباقية التنظيمية، ويرجع ذلك أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق سبق الريادة والتفوق للجامعات من خلال التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية والعمل علي اقتناصها قبل المنافسين، ومساعدة الجامعة علي أن تخطو خطوات لاستشراف المستقبل والذكاء الاستراتيجي هو أداة أساسية يُساعد الجامعة علي التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والتكيف معها بشكل استباقي، مما يعزز من قدرتها علي النجاح والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة.

كما يتبين في ضوء هذه النتائج، أن الجمع بين هذه الأبعاد الخمسة أسهموا في زيادة التنبؤ بالاستباقية التنظيمية، وبالتالي أهمية الذكاء الاستراتيجي تظهر في تحليل البيئة المحيطة حيث يوفر تحليلاً دقيقاً للعوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر علي الجامعة، مما يساعد في تحديد الفرص والتحديات، من خلال تحليل البيانات

والاتجاهات، يمكن للجامعة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، مما يتيح لها التحرك بفاعلية، واتخاذ قرارات مستنيرة حيث يوفر المعلومات اللازمة لصنع قرارات استراتيجية مبنية على الأدلة، مما يعزز من قدرتها على اتخاذ خطوات استباقية.

## نتائج البحث والإجراءات المقترحة والدراسات المستقبلية المقترحة

### أولاً: نتائج البحث: وجاءت علي النحو التالي

#### النتائج النظرية للبحث: ويمكن تلخيص النتائج النظرية فيما يلي

- ١- تعددت الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي في التعليم الجامعي وأهميته البالغة في مؤسسات التعليم الجامعي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمواكبة التحديات المستقبلية.
- ٢- قلة الدراسات التي تناولت الاستباقية التنظيمية بالجامعات المصرية بالرغم من أهميتها البالغة في تحقيق السبق والريادة للجامعة؛ فهو يركز بأبعاده (السلوك الاستباقي، السلوك الاستراتيجي، والتوجه نحو المنافسين) علي تحقيق التنافسية والريادة وخاصةً الجامعات.
- ٣- للاستباقية التنظيمية دور في اقتناص الفرص قبل المنافسين والعمل علي تحقيقها، لذلك توجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والاستباقية التنظيمية في أن كلاً منهما يسعى إلي تحقيق تلك الأهداف، كما أن الذكاء الاستراتيجي يؤدي دوراً مهماً في تحقيق الاستباقية التنظيمية.

#### أ- نتائج البحث الميداني: وتمثلت نتائج البحث الميداني فيما يلي:

- ١- جاءت الاستبانة ككل بدرجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٢٣)، كما جاء المحور الأول: واقع الذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي بمتوسط حسابي (٢,٢١) وهي درجة توافر متوسطة، وتعني حاجة جامعة جنوب الوادي إلي ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي جاءت بدرجة توافر متوسطة علي

الترتيب: الشراكة (٢,٣٣)، الاستشراف (٢,٢٥)، الرؤية المستقبلية (٢,٢٢)، التفكير المنظم (٢,٢٠)، والدافعية (٢,٠٦)، وحصل المحور الثاني: واقع تحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي علي متوسط حسابي (٢,٢٣) وهي درجة توافر متوسطة، وتعني حاجة جامعة جنوب الوادي إلي تحقيق سبق والتميز والريادة، وجاءت أبعاده بمتوسطات حسابية علي الترتيب: السلوك الاستباقي (٢,٢٩)، السلوك الاستراتيجي (٢,٢٢)، والتوجه نحو المنافسين (٢,٢٠) بدرجات توافر متوسطة.

٢- توصل البحث إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية للبحث وفقاً لطبيعة الكلية لصالح الكليات النظرية الإنسانية، كما توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للرتبة الأكاديمية، والمنصب القيادي.

٣- يمكن الاعتماد علي أبعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة الذين يمثلون (٨٧,٢%) من التباين الكلي، وذلك للمساهمة في التنبؤ بتحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي.

## ثانياً: الإجراءات المقترحة للذكاء الاستراتيجي للإسهام في تحقيق الاستباقية

### التنظيمية بجامعة جنوب الوادي

#### تمهيد:

لتحقيق الهدف العام من البحث، تم مراجعة الأدبيات والدراسات التربوية والإدارية المعاصرة المتعلقة بمتغيري البحث (الذكاء الاستراتيجي، والاستباقية التنظيمية)، وفي ضوء ما كشفت عنه نتائج البحث الميداني من خلال رصد الواقع الفعلي للذكاء الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي وقدرته التنبؤية في تحقيق الاستباقية التنظيمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويمكن عرض الإجراءات المقترحة علي النحو التالي:

**أولاً: إجراءات تتعلق بالذكاء الاستراتيجي**

- تتمثل أهم المقترحات والإجراءات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي، وذلك علي النحو التالي:
- ١- تعيين واختيار القيادات بالجامعة علي درجة عالية من الكفاءة من حيث قدرتها علي تحليل البيئة الداخلية والخارجية والفهم الدقيق لاستراتيجياتها ولأهدافها المستقبلية بالتعاون مع مجموعة مكونة من فريق متكامل لديه القدرة علي ذلك فهم المعنيون بالتخطيط الاستراتيجي.
  - ٢- توافر متطلب خاص بالذكاء الاستراتيجي وأن يكون هذا المتطلب من الشروط الواجب توافرها للترشيح للوظائف القيادية بالجامعة.
  - ٣- تواصل القيادات بالجامعة مع البيئة الخارجية بصورة مستمرة والاطلاع علي الخدمات المنافسة من خلال الزيارات الميدانية لهم.
  - ٤- إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي بالجامعة المصرية تكون مهمتها قراءة المؤشرات البيئية الخارجية من فرص يمكن اقتناصها أو تهديدات حتى يتم التعامل معها والتفاعل مع متغيراتها قبل حدوثها وتوظيفها لصالح الجامعة.
  - ٥- نشر ثقافة الذكاء الاستراتيجي في الجامعة من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعريف أعضاء هيئة التدريس بمفهوم الذكاء الاستراتيجي وأهميته، وكذلك توفير بيئة تشجع علي التفكير النقدي والابتكار.
  - ٦- تحليل البيانات والمعلومات باستخدام أدوات التحليل لتحليل الاتجاهات الأكاديمية والسوقية، وكذلك إنشاء نظام لجمع المعلومات من مصادر متعددة (أكاديمية، صناعية، اجتماعية).
  - ٧- تطوير استراتيجيات التعليم والتعلم، بتحديث المناهج ادراسية لتشمل مهارات الذكاء الاستراتيجي، والتعلم القائم على المشروعات بتشجيع أعضاء هيئة التدريس علي المشاركة في مشروعات استراتيجية.
  - ٨- إقامة شراكات مع المؤسسات الصناعية لتبادل المعرفة والخبرات، والتعاون الدولي مع الجامعات العالمية لتبادل الأفكار.

- ٩- تحديد مؤشرات أداء واضحة لقياس فعالية استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي، واستخدام التغذية الراجعة لتحسين البرامج.
- ١٠- استخدام نظم إدارة المعلومات لدعم اتخاذ القرارات عن طريق تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتوقع الاتجاهات.
- ١١- تنمية وفتح مجالات وخدمات جامعية جديدة، من خلال الاستخدام الكفاء والفعال للطاقات والقدرات المتاحة بالجامعات وانتهاجاً لأبعاد الذكاء الاستراتيجي.
- ١٢- إجراء تحليل استراتيجي لموقف الجامعات التنافسي من خلال مسح بيئي داخلي لنقاط القوة والضعف، وكذلك التعرف على الفرص والتهديدات المتاحة في السوق، وبناء علي ذلك التحليل يتم تحديد الفجوة التنافسية عن الفرق بين المركز التنافسي الواقعي للجامعة وبين المركز التنافسي المرغوب فيه، ومن ثم التخطيط الاستراتيجي لذلك وفق نتائج قياس الفجوة التنافسية.
- ١٣- صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه استباقي للجامعات تعتمد علي ممارسات الذكاء الاستراتيجي لاقتناص الفرص ومعالجة التهديدات المحيطة؛ بما يمكنها من تحقيق السبق والفوز والنجاح.
- ١٤- تزويد القيادات بالجامعة بالبرامج التدريبية للإلمام بمفاهيم الذكاء الاستراتيجي وأبعاده مما ينعكس علي تحقيق الاستراتيجيات الريادية في دنيا الأعمال من إبداع وتفرد ومبادأة.
- ١٥- استقطاب القيادات ذوي المهارات والخبرات العالية، وممن لديهم فكر إبداعي ومستقبل مشرق من خلال استثمار الفرص الجديدة، وتقديم الأفكار الجديدة والطرق والأساليب المبتكرة.
- ١٦- إجراء قياس دوري لمستوي الذكاء الاستراتيجي وضرورة تنميتها باستمرار من خلال عقد البرامج التدريبية التي تسهم في زيادة مهارات القيادات ومعارفهم.

**ثانياً: إجراءات تتعلق بالاستباقية التنظيمية**

- تتمثل أهم المقترحات والاجراءات المتعلقة بالاستباقية التنظيمية وذلك علي النحو التالي:
- ١- إجراء دراسات دورية لتحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية في الجامعة لوضعها علي خارطة الطريق بين الجامعات الأخرى.
  - ٢- التدريب علي مهارة صياغة الخطط الاستباقية، وذلك استجابة للعمليات الإدارية والحد من الآثار المحتمل حدوثها.
  - ٣- توفير مناخ تنظيمي داعم بالجامعة يحقق مجموعة من الفعاليات التي تضع الجامعة في موقع تنافسي متميز .
  - ٤- عقد عديد من الدورات التدريبية وورش العمل لكيفية اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبما في ذلك الحالات الطارئة التي تتطلب التدخل السريع لمعالجة الموقف.
  - ٥- اختيار وتعيين القيادات الذين هم علي دراية كافية بكيفية صياغة الخطط الاستراتيجية وتنفيذها بما يضمن تطور الجامعة وتقدمها.
  - ٦- تشجيع أعضاء هيئة التدريس علي مشاركة المعلومات وتبادل المعرفة فيما بينهم وبين الأعضاء في الجامعات الأخرى.
  - ٧- نشر الجامعة للمعرفة التكنولوجية بين أعضاء هيئة التدريس والاعتماد علي تقنيات التعليم الحديثة مثل التعليم الإلكتروني والتعليم المدمج.
  - ٨- تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتفكير الابتكاري والابداعي في الجامعة.
  - ٩- تحفيز أعضاء هيئة التدريس علي تطوير مهاراتهم والبحث عن فرص جديدة بما يضمن حصول الجامعة علي مكانة مرموقة بين الجامعات بفضل خبرة وتميز أعضائها.
  - ١٠- اتخاذ الجامعة اجراءات استباقية لتجنب المشكلات المحتملة في المستقبل وعند حدوث الأزمات كإنشاء الجامعات الأهلية أسوة بالجامعات الأخرى فتنخذ الخطوة لذلك.

- ١١- استخدام الجامعة أنظمة تسويق ذكية لتسويق خدماتها وإنشاء فروع لهذه المراكز داخل كليات الجامعة، من خلال توظيف واستثمار الطاقات المعرفية والابداعية والتكنولوجية لأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بالجامعة.
- ١٢- وضع هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع متطلبات الأداء المهني، وقابلة للتعديل في ضوء التحليل البيئي الرباعي (الداخلي والخارجي) للجامعة.
- ١٣- إعداد برامج مميزة بكلياتها لجذب طلابها والباحثين بحيث تتماشى مع الاتجاهات العالمية واحتياجات سوق العمل مما يزيد من سمعة الجامعة.
- ١٤- الاعتماد علي أساليب الترويج والتسويق المعاصرة للخدمات الجامعية من خلال التسويق الإلكتروني لخدماتها وأنشطتها وبرامجها المختلفة.
- ١٥- تطوير البنية التحتية المادية والتكنولوجية لتفعيل الاختبارات الإلكترونية بالجامعة استجابة للمستجدات العالمية مما يزيد من ميزتها التنافسية وتحقيق السبق والريادة لها.
- ١٦- إنشاء مركز لتصميم البرامج والمواقع التي تخدم البحث العلمي للباحثين من أعضاء هيئة التدريس والوافدين مما يعود بالنفع علي الجامعة.
- ١٧- دعم الجامعة لمشروعات البحوث التنافسية والتعاونية مما يدعم مسيرة البحث العلمي وتعزيز فرص التعاون وتقوية الروابط والعلاقات بين الجامعة والمؤسسات الأخرى، مما يحقق استباقية للجامعة.
- ١٨- عقد شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية مما يزيد من فرص التعلم والخبرة الدولية لتوفير فرص تدريب عملي وتوظيف للخريجين.
- ١٩- دمج التكنولوجيا في التعليم من خلال منصات التعلم الإلكتروني واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة التعلم.
- ٢٠- استضافة مؤتمرات وندوات علمية ودورات تدريبية لجذب الأكاديميين والمهنيين، مما يعزز من مكانة الجامعة.

- ٢١- سعي الجامعة للحصول علي مشروعات تنافسية ببعض كلياتها كمشروع إعداد معلم مدارس STEAM للعلوم والرياضيات والتكنولوجيا وكذلك لاعتماد برامجها ومن ثم اعتماد الجامعة مما يضمن لها التصنيف ووضعها في الصفوف الأولى بين الجامعات.
- ٢٢- استحداث برامج خاصة برعاية المتفوقين والموهوبين من جميع العاملين بالجامعة (أعضاء هيئة التدريس- الإداريين- الطلاب) وتشجيعهم علي تقديم المزيد من الإبداع والابتكار.
- ٢٣- تصميم دورات تدريبية وإضافتها لمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس وزيادة معارفهم وخبراتهم وتفعيلها مما يضمن نجاح الجامعة وتقدمها.
- ٢٤- بناء الخطط التطويرية وفق التغذية الراجعة وبما يتماشى مع الأهداف الخاصة في الجامعة واستخدام عديد من المداخل والأساليب الإدارية الحديثة كمدخل المقارنة المرجعية للتعرف علي أفضل الأساليب الإدارية والسير علي نهجها لتحقيق التميز في الأداء.
- ٢٥- التجديد في الأجهزة التقنية الداعمة لعمليات التنظيم وبما يُسهم في دعم الاستباقية داخل الكليات بالجامعة.

## مراجع البحث

## أولاً : المراجع العربية :

ابن منظور (٢٠٠٧). لسان العرب، القاهرة: دار المعارف.  
 أبو العلا، سهير عبداللطيف؛ ضاحي، حاتم فرغلي؛ عبدالحافظ؛ آلاء عبدالوهاب منزلي (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. مجلة كلية التربية بأسوان، ع٣٨، ٢٤٢-٢٥٦.

بليح، مخلص رمضان محمد أحمد (٢٠٢٣). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الاصلاح الإداري بالجامعات المصرية. مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية، جامعة بني سويف، ١٤ (١)، ١٤٩-١٩٢.

جابر، جابر عبدالحميد (٢٠٠٨). الذكاءات المتعددة والفهم، القاهرة، دار الفكر العربي.  
 الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨-٢٠١٩ / ٢٠٢٢-٢٠٢٣ متاح علي الموقع الآتي <http://www.svu.edu.eg/arabic/about SVU/SVU%20strategic%20plan%20PDF%20Final%2016-2-2019.pdf> /١٧ /١٠ /٢٠٢٤

الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي (٢٠١٨-٢٠١٩ \_ ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣) (جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢١).

خليل، ياسر محمد (٢٠١٧). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس ١٨ (٥)، ١٢٣-١٤٤.

الدياسطي، مروة (٢٠١٣). متطلبات الحد من الهدر التعليمي بالدراسات العليا بجامعة المنصورة (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة المنصورة.

رشيد، صالح عبدالرضا؛ لفتة، علي عبدالرازق (٢٠١٨). السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته علي براءة المنظمات" بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية بمعمل سمنت السماوة، ورقة مقدمة ضمن وقائع المؤتمر العلمي التخصصي

- الرابع للكلية التقنية الإدارية ببغداد، بعنوان الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال، في الفترة من ٢٨-٢٩ / ١١ / ٢٠١٨ م.
- رياض، طارق رشاد؛ خليل، نبيل سعد؛ الأنصاري، محمد صبري؛ محمد، أحمد خيربي (٢٠٢٣). واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، (٥٨)، ١٢٢-١٥٧.
- الرويلي، هبة بنت فرحان سلمان (٢٠٢٣). الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، (١٤)، ٧٤-١٢٦.
- السهلاني، عباس مزعل؛ عبد، ضرغام حسن (٢٠١٩). أثر الإنتاج الذكي في تحقيق الاستباقية التنظيمية: دراسة ميدانية علي عينة من العاملين بالقطاع الخاص لصناعة الأسمت. مجلة الاقتصاد والإدارة، ٨ (٣٢)، ٤٥-٨١.
- صديق، سهير شاكرا (٢٠٢١). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالإبداع المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات العراقية في محافظة ديالى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، ١٧ (٥٤)، ٢٨٠-٢٩٩.
- عبدالعال، عنتر محمد أحمد (٢٠١٧). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ج ٤، (٤١)، ١٧٩-٢٧٦.
- عبدالقاسم، عبير مخلد (٢٠١٩). أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير)، كلية المال والأعمال بالأردن، جامعة العلوم الإسلامية المالية.
- عبدالله، ابتسام محمد (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء مدخل المنظمة البارعة (رسالة دكتوراه)، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي.
- عبدالنبي، أحمد محمود أحمد (٢٠٢٣). الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين ضغوط العمل المهنية والسلوك الاستباقي، دراسة تطبيقية علي أعضاء هيئة

التدريس ومعاونيهم بجامعة بني سويف. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (١٤)، ١١٧٥-١٢٥٩.

عمر، أحمد مختار (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصر، القاهرة: عالم الكتب. العميريني، امتنان بنت محمد (٢٠٢٣). متطلبات تحقيق الاستباقية التنظيمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

العنزي، قاسم محمد مظلوم (٢٠٢٣). أثر المقدرات الاستراتيجية في الاستباقية التنظيمية في عينة من شركات السياحة في النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة - مركز دراسات الكوفة، (٧١)، ٥٩-٨٠.

عيد، هنية جاد عبد الغالي (٢٠١٣). المتطلبات التربوية لتفعيل جودة العمليات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة للإصلاح التربوي (رسالة دكتوراه)، كلية التربية، جامعة أسوان.

عيشوش، عواطف (٢٠٢٣). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي. مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، (٨)، ٧٥١-٧٦٦.

فان دالين، ديو بولد (٢٠٠٧). مناهج البحث في التربية وعلم النفس (ط١٠)، ترجمة محمد نبيل نوفل، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

فيصل، مثنى زاحم؛ محمود، مريم فخر الدين (٢٠٢٣). دور السلوك الاستباقي في تحقيق جودة القرار الاستراتيجي. المجلة الدولية في العلوم الاجتماعية والإنسانيات، (٢)١٣، ٥٨٧-٦٠٠.

كاظم، بسمة إياد (٢٠٢١). تكامل الإدارة الريادية والبراعة التنظيمية في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية: بحث تطبيقي في شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، (١٧)٥٤، ٢١-١.

مرزوقي، إكرام (٢٠٢٣). أثر التوجهات الاستراتيجية الاستباقية في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، (٣)٧، ٤٢٢-٤٣٩.

مغاوري، هالة أمين مغاوري(٢٠٢٠). آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، (٢٨)، ١٨٤-٢٢٥.

وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية: رؤية مصر ٢٠٣٠ متاح علي الموقع [https://mped.gov.eg/Files/2030BookletFinalSoftCopy\\_DigitalUse.pdf](https://mped.gov.eg/Files/2030BookletFinalSoftCopy_DigitalUse.pdf)

يوسف، شريف محمد محمد محمد(٢٠٢١). دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٦٤٣-٦٧٦.

### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Agha, S., Atwa, E. & Kiwan, S. (2014). The Impact of Strategic Intelligence on Firm Performance & the Mediator Role of Strategic Flexibility: An Empirical Research in Biotechnology Industry. *International Journal of Management Science*, 1(5), 65-72.
- Abuzaid, A. (2017). Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation: A Practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services Companies. *International Management Review*, 13(1), 72-84.
- Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 522*, 129-132. Proceedings of the 2021 International Conference on Modern Education and Humanities Science (ICMEHS 2021).
- Aftab, S. & Waheed, A. (2021). Proactive Employee Behaviors and Organizational Development: The Role of Self-Efficacy as a Moderator. *Research Journal of Social Sciences & Economics Review (RJSSER)*, 2(1), 232-243.
- Agha, S., Away, E. & Kiwan, S. (2014). The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology

- industry. *International Journal of Management Science*, 1(5), 65-72.
- Ahmadi, M. Baei, F. & Sharifii, N. (2020). Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations. *Journal of Management Development*, 39(4), 559-579.
- Akgunduz, Y., Alkan, C. & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning at work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114.
- Alamooti, H.M., Barmayehvar, B. & Zamanzadeh, B. (2002). Investigating the Relationship between Strategic Intelligence and Leadership in Implementing the Strategy of Project-Based Organizations. *Civil Proj. J.*, 4, 35-50.
- Al-Dahhan, Y. (2019). The Relationship Between Strategic Intelligence and the Acquisition of Teaching Skills for History Teachers Academic Perspective. *Journal of Research and Opinion*, 6(11), 2576-2585.
- Alkharabsheh, S. & Al-Sarayreh, A. (2022). The Impact of Strategic Intelligence Practices in Achieving Organizational Excellence through Human Capital as a Mediating Variable in the Manaseer Companies Group in Jordan. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7). 474-483.
- Al-Majali, R.A. & AlZubi, K. (2021). The Effect of Strategic Intelligence on Enhancing the Performance of Higher Education Institutions: A Field Study of Mutah University. Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat, *Humanities and Social Sciences Series*, 36(2), 13-32.
- Arcos, R. (2016). Public relations strategic intelligence: Intelligence analysis, communication and influence. *Public relations review*, 42(2), 264-270.
- Association for Talent Development (2014). *State of the industry report*. Alexandria, VA: ATD Research.

- Baei, F., Ahmadi, M., Malafeh, N., & Bae, A. (2017). The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare). *International Review of Management and Marketing*. 7(2), 244-249.
- Barnea, A. (2017). National Strategic Intelligence and Competitive Intelligence: How a Comparative View and Mutual Learning Can Help Each? *J. Mediterr. Balk. Intell.* 10, 133–151.
- Barnea, A. (2020). Strategic Intelligence: A Concentrated and Diffused Intelligence Model. *Intell. Natl. Secur*, 35, 701–716
- Berges, A., Ramire, P., Pau, I., Tejero, A. & Erespo, G. (2021). A Framework for Strategic Intelligence Systems Applied to Education Management: A Pilot Study in the Community of Madrid. *IEEE Access*, (9), 75313-75323.
- Clar, G. (2008). Strategic Policy Intelligence Tools, Enabling Better RTDI Policy – Marketing Europe's Regions. Steinbeis-Edition, Stuttgart, Berlin. Retrieved from: file:///C:/Users/dr.maisa/Downloads/80214regstrat\_guide.pdf
- Dai, y., Qin, S., Tang, Y.M. & Jie, H. (2024). Fostering employees' innovative behavior: The importance of proactive personality and work-related flow. *Acta Psychologica*, 246, 3-20. Elsevier Science.
- Erkutlu, H. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(1/2), 102-119.
- Estévez, V.Y., García-Pérez, A.M. & Oreja-Rodríguez, J. R. (2018). The Strategic behaviour of SMEs. *Administrative Sciences*, 8(4), 1-21.
- feedback-seeking and organizational citizenship behavior research. In B.M. Staw & R.M.

- Fleisher, C. S. & Bensoussan, B. E. (2015). Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods. FT press.
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. ***Journal of Vocational Behavior***, 75, 329-345.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work: Lessons from
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work: Lessons from feedback-seeking and organizational citizenship behavior research. In B.M. Staw & R.M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 28, pp. 3-34). Amsterdam: Elsevier Science.
- Hou, X. & Huang, R. (2021). The Literature Review of Proactive Behavior at Work. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Proceedings of the 2021 International Conference on Modern Education and Humanities Science (ICMEHS 2021)*, 522, 129-132.
- Jingyue, C., Jiuping, X., Yi, L. & Wanjie, T. (2024). Predictive effects of organizational justice on job satisfaction in bus drivers: the moderating effects of role overload and proactive personality. *BMC Public Health Open Access*, 1(24), Article number 1294.
- Kent, S. (1949). *Strategic Intelligence for American World Policy*; Princeton University Press: Princeton, NJ, USA.
- Kirilov, I. (2019). *Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector* (Doctoral dissertation), Walden University, USA.
- Kruger, J. (2010). *Study of Strategic Intelligence as a Strategic Management Tool in the Long-Term Insurance Industry in South Africa* (Unpublished Thesis). University of South Africa.

- Kuosa, T. (2011). Different Approaches of Pattern Management and Strategic Intelligence. *Technological Forecasting & Social Change*, (78), 458-467.
- Lane, D. & Maxfield, R. (2018). Foresight, complexity, and strategy. In *The economy as an evolving complex system II* (pp. 169-198). CRC Press.
- LaPaglia, G. (2019). *The Cultural Roots of Strategic Intelligence*; Lexington Books: London, UK.
- Liebowitz, J. (2019). Building organizational intelligence: A knowledge management primer. CRC press.
- Maccoby, M. (2015). Strategic intelligence: Conceptual Tools for Leading Change. Oxford University Press, USA.
- Maccoby, M. (2001). Successful Leaders Employ Strategic Intelligence. *Research-Technology Management*. 44(3), 58-60.
- Olcott, A. (2009). Revisiting The Legacy: Sherman Kent, Willmoore Kendall, and George Pettee—Strategic Intelligence in the Digital Age. *Stud. Intell.* , 53, 21–32.
- Olimat, S., S.& Al-kshali, S.J.(2023).The Impact of Strategic Intelligence on Crisis Management Styles at Al al-Bayt University, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(10),1693-1708.
- Oxford English Dictionary Online (2nd Ed.). (1989). <http://ets.umdl.umich.edu/o/oed/>.
- Paiuc, D., Saniuta, A. & Parincu, A. (2024). Strategic Intelligence: A Semantic Leadership Perspective. *Encyclopedia 2024*, 4(2), 785-798
- Parker, S. K. & Bindl, U. K. (Eds.). (2016). Proactivity at work: Making things happen in organizations. Taylor & Francis.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633-662.

- Parker, S. Strauss, K. (2018). Intervening to Enhance Proactivity in Organizations: Improving the Present or Changing the Future. *Journal of Management*, 44(3), 1-20.
- proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633-662.
- proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329-345.
- Saad, H.E. & El-latief, M.F. (2023). Does Strategic Intelligence Impact The Achievement Of Crisis Management Effectiveness? Evidence from Four and Five-Star Hotels in Luxor and Aswan. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH)*, 24(1), 1-24.
- Sadalia, I, Irawati, N., Syahfitri, I and Erisma, N. (2021). The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development. *Advances in Economics, Business and Management*, (202), Research, 3rd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2021).252-256.
- Searle, B.J. & Rooney, J. (2013). Proactivity at work: A path to organisational sustainability, January 2013, In book: *Fresh Thoughts in Sustainable Leadership* (pp.84-96), Publisher: Tilde University Press, Editors: Gayle Avery, Bronwyn Hughes.
- Service, R. (2006). The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective. *International Journal of Management*, 23(1), 61-77.
- Sheri, A .A. Nori, N.R. & Gupta, S.K.(2021). The Role of Strategic Intelligence in Enhancing Effective Talent Management: A Study on some Academic Institutions of Duhok Governorate. 10(2), 137-155.
- Silas, N. (2013). Strategic intelligence role in the management of organizations. *The USV annals of economics and public administration*, 13 (18), 109-116.

- Spaniol, M., Bidmon, C., Holm, A., & Rohrbeck, R. (2019). Five strategic foresight tools to enhance business model innovation teaching. *Journal of Business Models*, 7(3).
- Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 28, pp. 3-34). Amsterdam:
- Tham, K. & Kim, M. (2002). Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modelling. ABS Proceeding of the International Business & Economics Research Conference, Las Vegas. NV. 21-23 August, 11 -19.
- Thomas J. P., Whitman D. S. & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, (83), 275-300.
- Times Higher Education (2019) [https://www. Times higher education. Com/ content/ world- university-rankings.](https://www.times-higher-education.com/content/world-university-rankings)
- UI Green Metric (2020).UM in UI Green Metric World University Rankings <https://greenmetric.ui.ac.id/>
- Wu, C. & Parker, S. (2013). Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior. **Journal of Management**, 21(4), 679–700.
- Xu, M. (2007). *Managing Strategic Intelligence: Techniques & Technologies*. United States of America & United Kingdom, IGI Global.
- Yusof, B. (2013). The mechanism of alertness and strategic intelligence is a tool to face future challenges and one of the factors of competitiveness .The Fourth International Forum on Competition and Competitive Strategies of Industrial Enterprises in the Arab Countries / Faculty of Economic Sciences and Facilitation Sciences - University of Algeria.
- Zehir, C., Zehir, M. & Zehir, S. (2020). New Strategies for Evolution of Business Ecosystems: Platform Strategies. In *Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems* (pp. 98-122). IGI Global.



South Valley University  
Egypt - Qena  
Management System for  
Communication - MSC



جامعة جنوب الوادي  
قنا - مصر  
النظام الإلكتروني للاتصالات الإدارية  
مسك  
كلية التربية بقنا

المرفقات: 1

تاريخ: 2024/8/12

مرسل إلى : عميد الكلية

العدد: 212361/42368

مسار من: إدارة الدراسات العليا

الموضوع:  
للقاسم:[تطبيق استجابة للسيدة الدكتورة / إيهام محمد عبدالله](#)

تطبيق استجابة للسيدة الدكتورة / إيهام محمد عبدالله

المطلوب:

[تطبيق استجابة للسيدة الدكتورة / إيهام محمد عبدالله](#)

إدارة الدراسات العليا

محمد مغدي بنري الحد

م	العدد	التاريخ	المرسل	التلقي	التوقيع
✓	مادة	12/08/2024	علاء الترية بقنا، عميد الكلية	معالى لاسملا القفور نائب رئيس الجامعة لقرنسات ان	
✓	ره	12/08/2024	نائب رئيس الجامعة لقرنسات العليا والعمود	حرفي	
✓	مادة	13/08/2024	علاء الترية بقنا، عميد الكلية	سندا مظهر الشاميستر / الدكتوراه بتلقيا اناج ا	
✓	مادة	14/08/2024	علاء الترية بقنا، إدارة لقرنسات العليا	تطبيق استجابة للسيدة الدكتورة / إيهام محمد عبدالله	

التصديق للرد والتأكد الإجراء المناسب