

الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي

د / محمد صبري الأنصاري إبراهيم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية – جامعة جنوب الوادي

د / ابتسام محمد عبداللاه

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة جنوب الوادي

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلي التعرف علي الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، واستخدم البحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة تضمنت (٣٠٢) من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي، حيث جاءت الدرجة الكلية للاستبانة بمستوي المتوسط، بمتوسط حسابي (٢.٨٣)، كما جاءت أبعاد المحور الأول (الإدارة الذكية) بمستويات متوسطة، وكان أعلاها بعد الاستدامة بمتوسط حسابي (٢.٩٢)، يليها بعد الإبداع بمتوسط حسابي (٢.٨٠)، ثم بعد (التكيف) بمتوسط حسابي (٢.٧٥)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد فهم البيئة بمتوسط حسابي (٢.٦٤)، كما جاءت أبعاد المحور الثاني (الريادة الاستراتيجية) بمستويات متوسطة، وكان أعلاها بعد التفكير الريادي بمتوسط حسابي (٣.٢٧)، يليها بعد الموارد المدارة استراتيجياً بمتوسط حسابي (٢.٩٦)، ثم بعد الثقافة الريادية بمتوسط حسابي (٢.٧٧)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد القيادة الريادية بمتوسط حسابي (٢.٦٠)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث تُعزي إلى: النوع، طبيعة العمل، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية عند مستوى (٠.٠١)، جاء أفضل النماذج للتعرف على الإسهام النسبي لتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال مدخل الإدارة الذكية هو النموذج الأخير، وبين اسهامها بنسبة (٩٩,١%)، وجاءت هذه الأبعاد على الترتيب: (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، الإبداع). وانتهي البحث بتقديم تصور مقترح للإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذكية – الريادة الاستراتيجية.

Smart management as an approach to achieving strategic Enterprenship in South Valley University

Abstract:

The aim of the current research is to identify Smart management as an approach to achieving strategic Enterprenship in South Valley University. The research used the descriptive approach and a questionnaire on a sample that included (302) academic and administrative leaders in the south of the valley, where the total score of the questionnaire was at a medium level, with an arithmetic mean (2.83), and the dimensions of the first target (smart management) were at medium levels, and the highest after sustainability was with an arithmetic average (2.92), followed by creativity with an arithmetic mean (2.80), then after (adaptation) with an arithmetic mean (2.75), while it came in the last rank after understanding the environment with an arithmetic mean (2.64), and the dimensions of the second target (strategic Enterprenship) came at medium levels, and it was the highest after Entrepreneurial thinking with a mean of (3.27), followed by strategically managed resources with a mean of (2.96), then after the entrepreneurial culture with a mean of (2.77), while it came in the last rank after entrepreneurial leadership with a mean of (2.60). The presence of statistically significant differences between the research variables attributed to: the type, the nature of work, the presence of a positive correlation between all dimensions of smart management and strategic Enterprenship at the level (0.01), the best models came to identify the relative contribution to achieve strategic Enterprenship through the approach to smart management is the model The latter, and its contribution by (99.1%), and these dimensions came in order: (adaptation, sustainability, understanding the environment, creativity). The research ended with presenting a proposed vision for smart management as an approach to achieve strategic Enterprenship in South Valley University.

Keywords: smart management - strategic Enterprenship.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة :

يشهد العصر الحالي ثورة تكنولوجية في المجالات المختلفة أطلق عليها الثورة الذكية، فقد أصبح مصطلح الذكاء سمة لمعظم السياسات والأنظمة التي نستخدمها، مما أطلق عليه بالعصر الذكي لما أحدثه من إنجازات عظيمة متمثلة في الإلكترونيات وشبكة الإنترنت والمعرفة غير المحدودة والرقمنة، وهذه الإنجازات فتحت العديد من الأبواب أمام الاختراعات الكبيرة مثل الذكاء الاصطناعي والتنفيذ في كل مكان وإنترنت الأشياء والروبوتات الذكية والمركبات ذاتية القيادة والطباعة ثلاثية الأبعاد وغيرها ما يسميه المنتدى الاقتصادي العالمي بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، كل ذلك دعا إلي مواكبة العصر وللحاق بركب التطور.

وقد انعكس هذا الأمر على مجال الإدارة، فقد تم استحداث مفهوم الإدارة الذكية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي قد تسهم في تغيير أساليب الإدارة التقليدية لتواكب العصر الذكي، من خلال السعي نحو التحول الرقمي في مختلف مجالاتها، وتبني مفاهيم جديدة واتباع أساليب إدارية حديثة في عملها، إيجاد ميزات تنافسية جديدة في سوق العمل، مما يضمن لها الريادة في مجالها، ومن ثم البقاء في عصر التنافسية (فاطمة زهرة، ٢٠١٧، ٥).

وفي إطار رفع كفاءة الإدارة لابد من توفير بنية تحتية متميزة تحقق العدالة وتكافؤ الفرص، وتعزيز التميز والتنافسية في التعليم، ومكانة متميزة علي خريطة العالم، وهذا لن يحدث إلا من خلال إدارة واعية ومتميزة وذات كفاءة عالية تجاري الأساليب الحديثة في الإدارة ومنها الإدارة الذكية بحيث تضع الجامعة في ترتيب عالمي متقدم وتنافس الدول محلياً وإقليمياً وعالمياً (استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر، ٢٠٣٠).

وفي تقرير منظمة اليونسكو للعلوم لعام (٢٠٢١) بعنوان "لكي تكون ذكياً" الثورة الرقمية سوف تحتاج إلي أن تكون شاملة، والتي أشارت في هذا التقرير إلي أن فيروس كورونا COVID-19 أدى إلي تعطيل أنظمة الحوكمة والصناعات وسوق العمل، ومع تحول الوظائف الأكثر تدنياً إلي وظائف آلية، فإن الحصول علي مستوي أعلى من التعليم والمهارات سوف يصبح أكثر جاذبية في سوق العمل، ووجدت دراسة أجريت في مجال التوظيف في إنجلترا بين عامي ٢٠١١-٢٠١٧ من قبل مكتب الإحصاءات الوطنية في المملكة المتحدة أن الإدارة الذكية تعتمد علي الأفراد ذو المهارات العالية في مجال التكنولوجيا (Bello et al., 2021,4)، وفي تقرير أيضاً أشارت إليه منظمة اليونسكو لعام (٢٠٢١) بعنوان السباق مع الزمن من أجل تنمية وإدارة أكثر ذكاءً تعزز السياسات ظهور الاقتصاد الرقمي، بما في ذلك التصنيع الذكي والتمويل الذكي (fintech) وخدمات الرعاية

الصحة الذكية مثل التطبيق عن بعد والزراعة الذكية، هذا إشارة إلى "التطوير الأكثر ذكاءً" المدفوع بالتقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي (AI) والروبوتات والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء وتقنية blockchain التي تتقارب مع تكنولوجيا النانو والتكنولوجيا الحيوية والعلوم المعرفية تشكل حجر الأساس للثورة الصناعية الرابعة (المعروفة أيضًا باسم الصناعة) (chneegans et al.,2021,3).

وانطلاقًا من أن الإدارة لها دورًا حاسمًا في تطوير وتقدم المجتمع، لكونها أهم عامل من عوامل النجاح فهي البوابة الرئيسية للدخول في هذا المجتمع ومواكبة العصر حيث تسهم في ارتقاء الإنسان بمهاراته ليصبح مبدعًا ومفكرًا في الارتقاء بالإدارة وهو ما تطلب ضرورة تطوير الإدارة بصفة مستمرة وتطبيق الأساليب الحديثة بها في ظل ما يشهده المجتمع من تطورات تكنولوجية ورقمية وتستطيع المنافسة محليًا وإقليميًا وعالميًا.

نظرًا لاعتماد الإدارة الحديثة حاليًا على التقنية المتطورة التي تساعدنا على إنجاز الأعمال وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف، ويطلق عليها الإدارة الذكية التي أهم عناصرها تقنيات المعلومات التي تتطور بسرعة مذهلة، والمفهوم الشائع للإدارة الذكية التطبيقات والتكنولوجيات التي تستخدم لجمع البيانات والمعلومات عن عمليات المؤسسة، وتوفير سبل الوصول إليها (عبدالعزیز النجار، ٢٠٠٨).

وانطلاقًا من المؤتمر العلمي بعنوان المرتكزات القيادية العالمية إدارة ذكية ومبدعة وفق متطلبات التنافسية وقياس الكفاءة والفعالية الذي عقد في عمان خلال الفترة ٢٣ - ٢٧ / ١٠ / ٢٠١٦ بفندق هولندي إن، والذي أشار إلى قدرة الإدارة الذكية على تبسيط وتحديد الأولويات وبناء الأفكار، جدارة تنوع الفكر والابداع والابتكار في الإدارة والأدوار التي تؤديها الإدارة في العصر، وكذلك المؤتمر الدولي للعلوم والتكنولوجيا وهو مؤتمر للتقنيات الذكية والابتكارات والتصميمات والتكنولوجيا والذي انعقد في فلاديفوستوك، الاتحاد الروسي حيث تناول هذا المؤتمر موضوعات كثيرة ومنها التقنية الرقمية في الإدارة الذكية والذي أشار إلى ضرورة اللحاق بركب التطور وادخال التقنيات الحديثة في الإدارة ومنها الإدارة الذكية (Far East Con.- 2020).

وغالبًا ما يطلق على القرن الحادي والعشرين قرن "الأشياء الذكية" (المنزل الذكي، السيارات الذكية، الأنظمة الذكية، المباني الذكية)، ولقد حان الوقت للإدارة الذكية بما في ذلك المديرين الأذكياء والأساليب الذكية ومواقع التواصل الاجتماعي، وطرق وآليات الإدارة الذكية والهياكل التنظيمية والتي لها عدد من الخصائص التي تسمح للمجتمع بالتطور بشكل ديناميكي وتمثل آليات الإدارة الذكية في الآليات غير التلاعبية (الآليات التي تسمح بالحصول على المعلومات الصحيحة من العاملين حول نتائج عملهم، آليات التنسيق) عند

استخدام هذه الآليات يجب أن يفي العاملين بالالتزامات أو الخطط)، آليات الدعم (الآليات التي تساعد في إيجاد آليات تساعد في الوصول إلي توصيات لصانع القرار) (Burkov,Burkova,Loginovskiy, 2016, 94).

وفي تقرير الاتحاد الأوروبي (٢٠٢١) بعنوان تأثير كوفيد ١٩ علي التعليم العالي، حيث تطرق إلي حوكمة الجامعات وإداراتها كيف يمكن لإدارة الجامعة دعم الموظفين والطلاب في ظروف عمل مختلفة بشكل كبير، بما في ذلك من خلال البنية التحتية الرقمية الكافية، ومرونة الإجراءات، الاتصال، وتحسين خدمات الدعم، مما أدى إلي ظهور مداخل حديثة في الإدارة كالإدارة الذكية واستخدام المنصات الالكترونية في تحسين الخدمات بالجامعات (European Union,2021,17).

ومن هنا تزايد الاهتمام بالإدارة الذكية بالجامعات في الآونة الأخيرة علي مستوي دول العالم من خلال إحلال التقنيات الذكية محل العمليات الإدارية التقليدية والخدمات الروتينية والوظائف الإدارية ذات الإمكانيات المتدنية بالجامعة، وإحلال الأنظمة الذكية في جميع المستويات التنظيمية بالجامعة وفي كافة أنشطتها المتنوعة (أسامة عبدالسلام، ٢٠١٣، ٥٢٥).

حيث شهدت السنوات الأخيرة تطوراً هائلاً في الفكر الإداري بشكل عام، والتفكير الاستراتيجي للأعمال خاصة، مما أدى إلى تراكم المعرفة والخبرة العملية الواسعة بالجامعات، وفي ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات وازدياد المخاطر، أدرك الكثير منهم أن السبيل الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة العمل المتغيرة هي تحقيق الريادة الاستراتيجية، والنظر إلى المستقبل برؤية استراتيجية متعمقة لبناء تجربة جديدة تشهد تواجداً بين منافسيها، لذلك تسعى الجامعات لإيجاد كل ما يميزها من المنافسين الآخرين، خاصة في ظروف المنافسة الشديدة، واقتراح بدائل كثيرة، للوصول إلى البديل المناسب الذي يقود نحو تحقيق التميز التقني والإبداع (Alayoubi,2020,1).

وإزداد الاهتمام في مفهوم الريادة الاستراتيجية بالجامعات في السنوات الأخيرة، بسبب التقدم التكنولوجي والبيئة التنافسية للجامعات محلياً وعالمياً، ولقد تزايد الاهتمام بهذا الموضوع لما له من دور في نموها وتوسعها وحصولها علي المزيد من الموارد المالية والمادية، ولقد عرف المرصد العالمي لريادة الأعمال بأنها: القدرة على اكتشاف الفرص، أخذ المخاطرة، الطموحات، والأهداف الفردية، ومستويات الثقة بالنفس، وكذلك الوصول إلى الموارد بما في ذلك الدعم الاجتماعي والأسري، والثقة بالنفس، والقدرة الذاتية (Global Entrepreneurship Monitor 2020/2021,28).

كما أن الجامعات التي تتبنى الريادة الاستراتيجية تحرص على اختيار القيادات التي

تمتلك الخصائص الريادية والتي تدعم وتشجع الأفكار مادياً ومعنوياً، فالجامعة الريادية تسهم بمشروعات وتنتج أفكاراً مبدعة، وتنصف الإدارة بها بالمبادرة العالية، والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من اقتناص الفرص المتاحة في السوق لتفعيل أفكارهم ومشروعاتهم، ويأتي دور القيادة المعنية بوضع استراتيجية للارتقاء بالإدارة الجامعية وتحسين أدائها؛ لتكون لها ميزة تنافسية، من خلال الإنتاجية العالية للموارد البشرية بها، وتعزيز ثقتهم بإمكاناتهم، والتأكيد على مجموعة من القيم المؤسسية، ومنها: الأجر مقابل الأداء، والأمن الوظيفي، والمعاملة العادلة؛ وذلك يساعد على إيجاد مناخ يؤدي إلى ارتفاع عدد العاملين الأكثر إنتاجية من ذوي المهارات، وتحقيق الريادة ودعم جهود التغيير نحو الأداء الجيد، وتشجيع السلوكيات الداعمة للريادة، ووضع أهداف استراتيجية واقعية، وقابلة للقياس، وتحديد الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيقها لتكون معياراً لتقييم الأداء (أمل محسوب، ٢٠٢٠، ٨٣).

في هذا الشأن يذكر تقرير منظمة اليونسكو حول مسئولية الجامعات في إحداث التوازن بين المحلية والعالمية أن مفهوم الريادة الاستراتيجية أو الريادة الجامعية University Entrepreneurial ، جاء كنتيجة حتمية لرغبة الجامعات بأن تكون عالية الابتكار والفعالية في إجراءاتها وأدواتها الداخلية وفي الوقت ذاته مشاركة بفعالية في برامج التعاون مع بيئة العمل، وهذا التوجه نحو الريادة يأتي متسقاً ومكماً لطريق التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي، ودور الجامعة في بناء ثقافة المعرفة والتنمية المستدامة في المجتمع، وبناء جو متميز في مجالات الإبداع والابتكار في اقتصاد المعرفة (UNESCO, 2017, 382).

وعلى مستوى الجامعات المصرية احتلت جامعة المنصورة المرتبة الأولى من بين الجامعات المصرية وفقاً لتصنيف التايمز البريطاني العالمي، وجاءت جامعة جنوب الوادي وهي أكبر الجامعات المصرية من حيث المساحة، حيث احتلت في تصنيف التايمز البريطاني العالمي وقعت بين (٣٠١-٣٥٠) من بين ٢١ جامعة مصرية، حيث يعتمد تصنيفه على تقييم أفضل الجامعات العالمية في خمس مجالات التدريس، البحث العلمي، الاستشارات، الروابط الصناعية، النظرية الدولية (Times higher education, 2021).

ووفقاً لما أشار إليه تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال (GEM) لعام ٢٠٢٠/٢٠٢١م سجلت مصر ٤.٤ نقطة بانخفاض قليلاً من ٤.٥ في عام ٢٠١٩ ، وتحل المرتبة ٢٤ بين الاقتصادات المشاركة في (GEM)، كانت الاجراءات التي اتخذتها مصر لنشاط ريادة الأعمال خلال عام ٢٠٢٠ إيجابية بشكل عام، على الرغم من التأثير الهائل الذي أحدثه فيروس كورونا على الاقتصاد، حيث تضاعف المعدل الإجمالي لنشاط ريادة الأعمال في المراحل المبكرة في مصر تقريباً من ٦.٧٪ في عام ٢٠١٩ إلى ١١.٣٪ في عام ٢٠٢٠، وأن هناك خطوة إيجابية لتأهيل الأفراد للابتكار والمبادرة والفاعلية الذاتية لإنشاء

أعمال خاصة بهم (The Global Entrepreneurship Monitor, 2021,103).
وبذلك أصبحت الإدارة الجامعية مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بمواجهة التحديات التي استجدت في هذا العصر، بحيث تتحول الإدارة التقليدية إلي إدارة تكون أكثر تفاعلية وحيوية وفقاً لحاجات العصر، ومع ظهور ما يسمى بالجامعة الذكية والأنظمة الذكية والتقنيات الذكية والمباني الذكية والسيارات الذكية وغيرها من تقنيات الثورة الصناعية الرابعة فمن الأجدر أن تكون الإدارة إدارة ذكية.

مشكلة البحث:

تُعد الإدارة الجامعية بمثابة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظومة الجامعية على مدى قدرتها في توجيه وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية بأفضل الطرق والأساليب الممكنة لتحقيق أفضل النتائج، كما أنها المسؤولة عن تحقيق الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها، والإشراف على مختلف قطاعات الجامعة المختلفة فيما يتعلق بتعليم الطالب والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

وفي عالم متغير ومتطور يصبح الانتقال للحدثة ضرورة ملحة لمواكبة التطورات والسير وفق منهج سليم نحو تحقيق النجاح والإبداع في مختلف المجالات والاختصاصات، حيث تجاوز المفهوم التقليدي للإدارة لدى المؤسسات والمنظمات الطامحة للنجاح والتميز يأتي في مقدمة عملية التبدل والانتقال هذه والتحول إلى ما بات يعرف اليوم بالإدارة الذكية والمبدعة ومعرفة هيكلها والاستراتيجية التي تبنى من خلالها وماهي مكوناتها ومضامينها.

وبالاطلاع علي البحوث السابقة المتعلقة بموضوع الإدارة الذكية اتضح أن العديد من البحوث أكدت علي أهمية التحول نحو الإدارة الذكية وضرورة تطوير نظم الإدارة وممارساتها وعملياتها الإدارية ومنها دراسة (Burkov, et al., 2016) (Goorha & Mohen, 2016) ، (Bakalov, 2018) حيث أكدوا علي ضرورة تطوير الإدارة وأنظمتها وممارساتها وعملياتها الإدارية وتحولها لإدارة ذكية لمواجهة التحديات الكبيرة التي تواجهها المجتمعات.

في حين أشارت العديد من الدراسات أن الإدارة الجامعية في مصر تعاني العديد من المشكلات للتحول إلي الإدارة الذكية حيث أكدت دراسة رضا ابراهيم (٢٠١١) إلي ضعف قدرة الإدارة الجامعية على توظيف التكنولوجيا الرقمية في العمل، وغياب الوعي بأساليب التعامل مع التقنيات الإدارية، كما أكد أن تطبيق الإدارة الرقمية يتطلب تطوير الموارد البشرية بالجامعة، وتوفير بعض المتطلبات التنظيمية والأمنية، دراسة أسامة عبدالسلام (٢٠١٣) ضعف تطبيقات وبرمجيات ميكنة العمل الإداري على مستوى كل جامعة والمجلس الأعلى للجامعات، باستثناء بعض المحاولات الفردية على مستوى بعض الكليات، قلة الاهتمام بالكوادر البشرية وتدريبها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعات، ودراسة

قويدري كمال (٢٠١٨) قلة الاهتمام بالكوادر البشرية وتدريبها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعات، ودراسة رمضان محمد (٢٠١٩) ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة والجراءات الروتينية البيروقراطية، وقصور الإدارة بالجامعات المصرية عن فهم الواقع، والتخطيط السليم والبيئة المحيطة، محدودية الاستقلالية المالية بالجامعات المصرية فهي لا تملك السيطرة التامة علي مواردها، ضعف البنية التحتية والرقمية، حيث إن سرعة التنزيل للوصول الثابت للإنترنت في مصر (تبلغ ٨٢,٢ ميجا بت/ ثانية) بترتيب ١٤٤/١٢٧.

كما تؤكد أحد التقارير على ضعف الدعم المالي والمعنوي والأدبي مما يحد من نشر ثقافة التعلم الإلكتروني بشكل كبير، وضعف التمويل، نقص الموارد التكنولوجية مما كان له أثر سلبي علي الإدارة، عدم الاستفادة من مخرجات البحث العلمي في تطوير الإدارة وقدرتها علي مواجهة التحديات المستقبلية المحيطة بالمجتمع، ضعف ثقافة التطوير وتقبل التغيير وتطبيق أحدث الأساليب الإدارية في الإدارة كالإدارة الذكية من خلال الإصلاح الإداري وترسيخ الشفافية، ودعم نظم المتابعة والتقييم وتمكين الإدارات (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٥، ٣٥).

بالإضافة إلى ما سبق، أشارت دراسة أميرة رمضان (٢٠١٠) أن واقع الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني يشير إلى كونها تجربة غير مكتملة للتعليم الجامعي الافتراضي؛ وذلك لأنها بدأت بداية غير قوية لم تصل إلى مستوى الجامعات الافتراضية العربية والأجنبية؛ وذلك لما تقابله من صعوبات تتمثل أهمها في نقص الوعي بالرؤية الصحيحة عن التعليم الافتراضي وبرامجه وأهميته ومميزاته لدى قطاع مؤتمر من المجتمع والمسؤولين، وكذلك نقص التمويل اللازم لعمل الجامعة الافتراضية وتشغيلها، مما يجعل الإدارة بشكلها التقليدي غير قادرة علي مواجهة التحديات المستقبلية، مما يوجب أهمية مراجعة العمليات الإدارية وتفويضها بشكل سليم والممارسات والمهام تلبية لمتطلبات المستجندات العالمية.

وفيما يتعلق بالريادة الاستراتيجية هناك العديد من المعوقات التي تعوق الجامعات المصرية عن تحقيق الريادة والتميز منها: الافتقار إلى المقومات المتكاملة لمنافسة الجامعات العالمية ذات الريادة، وذلك بسبب غياب تواجدها في مستوى التميز البحثي الدولي، وهذا ينفق أيضاً مع ما رصده تقرير التنافسية العالمية لعام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠، من ضعف أداء مؤسسات التعليم العالي بمصر في الحصول على مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات فقد احتلت الترتيب رقم (٩٣) من إجمالي عدد الدول المشاركة والذي يبلغ (١٤١) دولة (The Global Competitiveness Report 2019–2020, 198).

وأن هناك توجهًا محدودًا نحو الريادة في الأنشطة والبرامج التعليمية الجامعية، إضافة إلى وجود فجوة بين المعارف التعليمية والتطبيقية، وعدم تقبل التغيير لتطبيق أحدث المداخل الإدارية الحديثة للوصول إلي التفرد والريادة، الأمر الذي يفرض على الجامعات المصرية إعادة تنظيم أوجه نشاطاتها، وتطوير هيكل الإدارة الجامعية بما يتناسب مع متطلبات العصر (المياء محمد، إيمان عبد الفتاح، ٢٠١٤، ٢٧٥)

وبالرغم أيضًا من سعي الإدارة الجامعية في الجامعات المصرية إلى التطوير في مختلف قطاعاتها إلا أن الواقع الذي رصدته بعض الأدبيات التربوية يوضح أن الجامعات المصرية ما زالت تعاني العديد من المشكلات التي قد تحول دون تحقيق التطوير المطلوب، ومنها: ضعف مؤسسات التعليم العالي بجمهورية مصر العربية على التكيف مع التحديات العالمية، حيث مرت فترة طويلة دون أن تكون هناك رؤية واضحة لتطوير التعليم العالي في مصر تواكب المتغيرات المستقبلية، وضعف استخدام المنهجية العلمية في إدارة التطوير والتغيير من المنظور الإداري، وصعوبة تمويل وتوفير الأجهزة الالكترونية المطلوبة مما أدى إلى صعوبة تحسين بعض الخدمات الجامعية (منة الله، ٢٠١٩، ٣٧٠).

وكذلك انحصار الجامعات الحكومية ومؤسسات التعليم العالي في الحيز المحلي، وضعف انطلاقها إلى التعامل مع المصادر العالمية، والميل إلى التتميط في النظم والمناهج والأساليب بين المؤسسات التعليمية الحكومية، مما قد يُفقد تلك المؤسسات فرص التميز والتنافس والتطوير المبدع، والاستخدام الأمثل للطاقات الفكرية والعلمية المتاحة لها (محمد أحمد، ٢٠١٦، ١٣٣).

وانتهاجًا لما سبق يتضح الحاجة الماسة لضرورة تغيير النموذج الحالي للإدارة بالجامعات إلى إدارة ذكية تستطيع منافسة الجامعات الأخرى ومواجهة التحديات التي تواجه العصر وحتى تستطيع أن تنمو وتتقدم وتنهض وتساير تغيرات المجتمع.

ومن هنا اتضحت الحاجة إلى إجراء ذلك البحث الحالي لما يمكن أن يكون له دور فعال في تطوير الإدارة وتحسين العملية الإدارية بالجامعة لمسايرة احتياجات العصر الذكي، وتساعد في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة والتي يمكن من خلالها تقديم التصور المقترح.

أسئلة البحث:

حاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الإطار النظري والفكري للإدارة الذكية بالجامعات في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
٢. ما الإطار النظري والفكري للريادة الاستراتيجية بالجامعات في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٣. ما واقع الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بها ؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي تعزي للمتغيرات التالية: النوع، وطبيعة العمل؟
٥. هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة الذكية (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، الإبداع) كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، التفكير الريادي، والموارد المدارة استراتيجياً) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي؟
٦. ما التصور المقترح للإدارة الذكية لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي؟
أهداف البحث:
هدف البحث إلي:
١. التعرف علي الإطار النظري والفكري للإدارة الذكية بالجامعات في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٢. التعرف علي الإطار النظري والفكري للريادة الاستراتيجية بالجامعات في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٣. التعرف علي واقع الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي.
٤. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي تعزي للمتغيرات التالية: النوع، وطبيعة العمل ؟
٥. الكشف عما إذا كان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة الذكية (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، الإبداع) كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، التفكير الريادي، والموارد المدارة استراتيجياً) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي؟
٦. وضع تصور مقترح للإدارة الذكية لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي.
أهمية البحث:
استمد البحث الحالي أهميته من النقاط التالية:
١. تداول البحث الحالي لموضوع الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية حيث يعدان من القضايا المهمة التي تفرض نفسها بقوة علي الجامعات لضمان بقائها وقدرتها علي

- التنافس محلياً وإقليمياً وعالمياً وتحقيق التميز والريادة.
٢. أنه يأتي متواكباً مع التوجهات العالمية نحو بناء المنظمات الذكية ومنها الإدارة الذكية، ومسايرة للتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والرقمنة.
 ٣. أن السيادة المطلقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والرقمنة قد أفرزت حتمية تجاوز الطرق التقليدية السائدة في نظم الإدارة وأشكالها، ومن ثم كان من الضروري التفكير في استحداث صيغ جديدة للإدارة في ظل الظروف العالمية التي باتت تتادي بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية وتستخدم كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
 ٤. مسايرة الجهود والمشروعات المبذولة نحو تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بجامعة جنوب الوادي ومن ثم فقد يسهم في ترشيد وتوجيه تلك الجهود من أجل تحقيق الريادة الاستراتيجية بها.
 ٥. مسايرة التطور الهائل في مجال الرقمنة، والتوجهات العالمية نحو بناء الإدارة الذكية.
 ٦. قد يفيد ذلك البحث رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات ومديري الوحدات بالجامعة في تطوير أنفسهم ومهاراتهم التقنية.
 ٧. قد تفيد المسؤولين وصانعي القرار في الجامعات المصرية في مجال تطوير أنظمة الإدارة والنهوض بها بما يتوافق مع متطلبات العصر الذكي.
 ٨. كما قد يسهم البحث الحالي في فتح المجال أمام المزيد من البحوث حول الإدارة الذكية، باعتبارها من الأمور المهمة التي تسعى بعض الجامعات في العديد من الدول العربية ومنها والأجنبية في تحويل إداراتهم التقليدية إلى إدارة ذكية.
 ٩. أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الذكية في جامعة جنوب الوادي في تحقيق أهداف الجامعة حيث أنها تمثل دوراً محورياً في سبيل تحقيق التحول وتحقيق الميزة التنافسية بما يحقق لها البقاء والتميز والريادة؛ الأمر الذي يؤدي إلى إحداث تغيير وتطوير في ممارساتها العملية استشرافاً لمستقبل ذي عطاء أفضل.
 ١٠. إنها تناقش قضية مهمة؛ حيث تبحث في تطلعات الجامعات المستقبلية في التوجه نحو الريادة الاستراتيجية.
 ١١. يعد موضوع البحث من الموضوعات التي يسعى الباحثون إلى دراستها لتقديم النموذج الأمثل الذي يساعد الجامعات على تصنيف القدرات التي تمتلكها والتي تؤدي إلى نجاح استراتيجي طويل المدى.
 ١٢. يتطلع الباحثان إلى أن يساهم هذا البحث في تحسين أداء الجامعة، وإضفاء ميزة تنافسية عليها، وزيادة استعدادها المؤسسي وإبداعها الفني، مما يعود بالفائدة عليها والمجتمع في نفس الوقت.

منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث الحالي علي المنهج الوصفي لتحديد وتحليل الإطار النظري والفكري للإدارة الذكية والملاحم الرئيسية للريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، وذلك لوضع تصور مقترح للإدارة الذكية لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، كما أن البحث اعتمد علي أحد أدوات المنهج الوصفي وهو الاستبيان للتعرف علي آراء العينة حول الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، حيث تم إعدادها وتقنينها وتطبيقها علي العينة بالجامعة.

مجتمع البحث وعينته:

تألف مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية (رئيس الجامعة والسادة النواب والعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام بالكليات ومديري الوحدات) والقيادات الإدارية (أمين عام الجامعة والأمين المساعد، ومديري الإدارات بالجامعة، ومديري الإدارات بالكليات، بجامعة جنوب الوادي وتم اشتقاق عينة عشوائية بسيطة بالجامعة من المجتمع الأصلي للتعرف علي آرائهم حول الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي.

حدود البحث:

١. **حدود الموضوع:** اقتصر البحث في حده الموضوعي علي الإدارة الذكية وتمثلت أبعادها في (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، الإبداع)، والريادة الاستراتيجية وتمثلت أبعادها في (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الريادي، والموارد المدارة استراتيجياً).
٢. **الحدود البشرية:** اقتصر علي عينة ممثلة من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي.
٣. **الحدود الزمانية:** التطبيق الميداني للاستبانة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢م.
٤. **الحدود المكانية:** اقتصر علي جامعة جنوب الوادي.

مصطلحات البحث:

تم استعراض المفاهيم المختلفة للبحث الحالي فيما يلي:

الإدارة الذكية: Smart Management

وتعرف الإدارة الذكية بأنها استخدام الآلات والتقنيات الحديثة في تبادل المعلومات مع أنظمة الإنتاج الأخرى، والعمل بدرجة عالية من الاستقلالية، واستخدام إنترنت الأشياء الاصطناعي، والاستفادة من التكنولوجيا والخدمات السحابية في تحسين عمليات الإدارة (Vlasov et al., 2019, 490).

وتعرف الإدارة الذكية في البحث الحالي إجرائياً بأنها الإدارة التي تستخدم العمليات الإدارية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وتستخدم التقنيات الذكية في أنظمتها الإدارية من

أجهزة ذكية من خلال استخدام التكنولوجيا وشبكة الإنترنت في كافة عملياتها، وذلك لرفع كفاءة الإدارة بالجامعة وقدرتها علي مسايرة التغيرات المستقبلية ومواكبة العصر الذكي.

الريادة الاستراتيجية: Entrepreneurship Strategic

حيث عرفت الريادة الاستراتيجية بأنها العملية التي تهتم بتبني ونشر التجديد من جميع المستويات الإدارية في المنظمة، حيث تتم كل أعمال المنظمة بفكر وفلسفة ريادية . (Covin & Miles, 1999, 49)

وعرفها (2, 2006) lida بأنها: العملية التي تؤدي إلى اتخاذ القرار والجهود الإدارية من أجل تحديد أفضل الإمكانيات التي تهدف إلى مطابقة الموارد الموجودة مع تحقيق أعلى معدل ممكن من العائد والفائدة ومن ثم توظيفها من خلال المهام الاستراتيجية.

تعرف الريادة الاستراتيجية في البحث الحالي إجرائياً بأنها: مجموع الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمد عليها الجامعة والمسؤولون فيها، لبناء المركز المناسب في المجتمع، وإيجاد الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب علي المنافسين فهمها أو تقليدها، وترتكز الريادة الاستراتيجية علي تشجيع الجامعة علي تطبيق استراتيجيات الإبداع والابتكار والمخاطرة والمبادأة، وكذلك تشجيع أفراد المجتمع الأكاديمي علي اتخاذ القرارات، وكذلك القدرة علي التنافس وتحقيق الميزة التنافسية.

البحوث والدراسات السابقة :

بعد الاطلاع علي البحوث والدراسات التي تناولت الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية سيتم عرض تلك الدراسات وفق محورين رئيسيين هما: المحور الأول ويتضمن دراسات تناولت الإدارة الذكية بوجه عام، والمحور الثاني ويتضمن دراسات تناولت الريادة الاستراتيجية بالجامعات، وتم عرض البحوث والدراسات من الأقدم إلي الأحدث وفيما يلي يمكن عرض ذلك تفصيلاً كالاتي

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالإدارة الذكية

هدفت دراسة أحمد صالح (٢٠١٥) إلي إبراز دور الذكاء الاجتماعي وأثره في نجاح سلوكيات الإدارة الذكية في رفع جودة إنتاج العاملين في قطاعات وإدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من خلال استطلاع آراء العاملين علي أهم سمات وصفات الإدارة الذكية التي تتمتع بها الإدارة ومدى امتلاكها للمهارات والقدرات الاجتماعية الخاصة لمقومات الذكاء الاجتماعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اعداد استبانة مكونة من محورين، المحور الأول: تناول أثر سلوكيات الإدارة الناجحة علي رفع جودة انتاج العاملين في مؤسسة التعليم التطبيقي والتدريبي بدولة الكويت، أما المحور الثاني: تناول أثر الذكاء الاجتماعي علي رفع جودة انتاج العاملين في مؤسسة التعليم التطبيقي والتدريبي بدولة الكويت، وتم إجراء المعالجات الاحصائية والتحقق من عوامل الصدق والثبات للأداة، وطبقت

الأداة علي (١٥٠) فرداً من مختلف فئات العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وخلصت الدراسة إلي أن أفراد العينة يرون أن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة علي التكيف مع المواقف والظروف الخاصة بالعمل والقائمة علي الاحترام المتبادل والشعور بمعاناة العاملين بالمؤسسة، ولكنهم يحتاجون من الإدارة الشفافية والصراحة والقدرة علي الاعتراف بالخطأ إذا وجدت.

وتطرقت دراسة (Burkov, Burkova & Loginovskiy (2016) إلي التعرف علي أساليب وآليات الإدارة الذكية التي تحسن الكفاءة الإدارية للمؤسسات والمنظمات الصناعية، وتم تجميع هذه الآليات علي النحو التالي: الآليات غير المتلاعبية (أو الآليات التي تسمح بالحصول علي المعلومات الصحيحة من الموظفين بشأن نتائج عملهم)؛ وآليات التنسيق (عندما تستخدم هذه الآليات يكون من المنطقي أن يفي الموظفون بالتزاماتهم أو خططهم)؛ ودعم الآليات (الآليات التي تساعد علي وضع توصيات لصانع القرار)؛ وضع آليات (آليات تحفز تنمية المؤسسات الصناعية (خفض التكاليف).

في حين جاءت دراسة، Al-Kasasbeh, Al-Kasasbeh & Al-Faouri (2016) للتعرف علي خصائص الإدارة الذكية وأثرها على الأداء الاجتماعي والبيئي: دراسة تطبيقية علي شركة مناجم الفوسفات الأردنية والذي أشار إلي التعرف علي خصائص المنظمات الذكية: رؤية إستراتيجية واضحة، ثقافة الجدارة، ونظام الحوافز الداعمة، وتأثيرها على الأداء الاجتماعي والبيئي ثم التعرف علي الإدارة الذكية وخصائصها، تم استخدام استبيان لجمع البيانات من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في المقر الرئيسي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية والمكون من ١٣٠ عضواً، وتم استرجاع ٦١ استبانة والتي تشكل (٤٧٪) من مجتمع الدراسة، وكانت نتائج الدراسة: أن مستوى أهمية تصورات المبحوثين حول عناصر خصائص التنظيم الذكي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية متوسطة، ومستوى أهمية تصورات المبحوثين حول عناصر الأداء الاجتماعي معتدلة، باستثناء الفقرات المتعلقة بتقديم المساعدات للأسر الفقيرة في المجتمع المحلي، واحترام عادات وتقاليد المجتمع، والمساهمة في تدريب طلاب الجامعات، وتوفير الرعاية الصحية لهم، موظفي الشركة وعائلاتهم التي كان مستوى أهمية كل منهم فيها مرتفعاً، كان مستوى أهمية تصورات المبحوثين حول عناصر الأداء البيئي معتدلاً، وأنه لا يوجد أثر إحصائي لرؤية إستراتيجية واضحة وثقافة الجدارة على الأداء الاجتماعي والأداء البيئي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية، يوجد أثر إحصائي لنظام الحوافز المساندة على الأداء الاجتماعي والبيئي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية، بناءً على نتائج الدراسة، يُنصح شركة مناجم الفوسفات الأردنية بإيلاء المزيد من الاهتمام لحماية البيئة، وتعزيز دورها في التنمية الاجتماعية المستدامة، يوصى بإجراء مزيد

من الدراسات حول متغيرات خصائص التنظيم الذكي والأداء الاجتماعي والبيئي في مؤسسات الأعمال الأخرى في الأردن.

وهدفت دراسة (Bakalov (2018 إلى التعرف علي الإدارة الذكية لمنظمات الأعمال التجارية، والتي توصلت أنه ينبغي لمنظمات الأعمال أن تتصدى للتحديات الجديدة التي تواجهها، الحاجة إلى سرعة تبادل البيانات، رد الفعل الفوري، الإنتاج المرن، بما في ذلك بموجب أوامر فردية، التنفيذ الفوري، وكفاءة الإدارة ولن يكون ذلك ممكنا إلا إذا قامت الكيانات الاقتصادية بذلك فقط، إدارتها التي توفرها النظم المادية الإلكترونية، التي تشكل على أساس الذكاء الاصطناعي، ونظام بيئي تنظيمي جديد وتحسين مفهوم الإدارة، فالإدارة على أساس الذكاء الاصطناعي لا تضع على حسابها المالي العملية، بل على أساس ما يلي: التحليل، الذي يتطلب تحديد الاختلافات المفاهيمية بين العملية التقليدية للإدارة نحو مجموعة الأدوات التحليلية اللازمة لعمل الإدارة الذكية.

وجاءت دراسة باسم بن نايف (٢٠١٨) والتي هدفت إلى قياس وتحديد مدي الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحوها، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت أداتين للبحث هما: استبانة مدي وعي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية في التعليم، ومقياس الاتجاهات نحو استخدام التقنيات التعليمية الرقمية والذكية في التعليم، وقد بلغ عدد أفراد عينة البحث عدد (١٥) من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث من الجامعات السعودية، وقد توصلت الدراسة إلي النتائج الآتية: عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة وعي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بالتقنيات الرقمية والذكية تعود إلي الأثر الأساسي للدرجة العلمية، أو الجنس، كما توصلت أيضا إلي وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ترجع إلي الأثر الأساسي للدرجة العلمية، بينما لم توجد فروق دالة إحصائية في الاتجاهات أيضا ترجع إلي الأثر الأساسي لعامل الجنس لأفراد عينة الدراسة.

وأشارت دراسة (Vlasov et al., (2019 إلي التعرف علي تقنيات الإدارة الذكية لتقييم فعالية الخدمات التنبؤية باستخدام شبكات الاستشعار اللاسلكية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتوصلت إلي نموذج تنموي جديد قائم على رأس المال البشري والابتكار والتقنيات العالية وأشارت إلي أن المرونة وسرعة الابتكار هي عوامل النجاح الرئيسية، تؤدي الإدارة الذكية دورا خاصا فهي بمثابة إطار سيتم إضافة بعض البنية التحتية التي يمكن أن تضمن جودة منتج جديد، يتضمن وتعرف الإدارة الذكية بأنها استخدام التكنولوجيا في تبادل المعلومات مع أنظمة الإدارات الأخرى والعمل بدرجة عالية من الاستقلالية؛ استخدام إنترنت

الأشياء الصناعي؛ والاستفادة من التكنولوجيا والخدمات السحابية للبيانات الضخمة وتعزيز كفاءة الصناعة والبنية التحتية من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية الذكية، وتوصلت أيضًا إلي أن من آليات الإدارة الذكية التحكم عن بعد، والاتصال بين الأجهزة، وظائف الجهاز المتطورة، معايير الشبكة المتقدمة، الحصول على المعلومات من خلال الإدارة الذكية.

واندماجًا مع ما سبق جاءت دراسة جبريل حسن (٢٠١٩) والتي هدفت إلى تقديم حل متكامل يستخدم نموذج إنترنت الأشياء في تحقيق الإدارة الذكية لحشود الحجيج، وللمرافق التي تخدمهم، من خلال توفير أكبر قدر من البيانات الآنية عن حركة هذه الحشود وحالة تلك المرافق طوال موسم الحج، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم فيه تحديد ظروف المشكلة وأبعادها وتوصيف العلاقات بين هذه الأبعاد بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تتناول البيانات التي يتم جمعها في إطار طبقة المستشعرات التي تختص بنوعين من العناصر، باعتبار أنه إذا توفرت البيانات عنهما فإنهما يتيحان للمسؤولين بناء صورة متكاملة عن مناطق أداء المناسك، وهذان النوعان هما: العناصر المتحركة (الأشخاص والمجموعات، وحافلات الركاب)، (العناصر الثابتة) خزانات المياه، الأنفاق، وشبكات الصرف الصحي)، وتم تطبيقها في مكة المكرمة والمشاعر المقدسة، كما قامت الدراسة - في إطار الحل المطروح - بوضع تصور لاستخدام بيانات شبكات تشغيل الهاتف النقال لتعزيز النظام القائم على نموذج إنترنت الأشياء، باعتبار أن كل المشتغلين في المملكة قادرون على توفير تلك البيانات - التي تتيح التعرف على المواقع التقريبية للأشخاص وعلى أماكن التكديس والأعداد التقريبية الموجودة في تلك المناطق - دون أي إضافة للبنية التقنية الحالية لتلك الشبكات، بحيث يتم توفيرها لسلطات إدارة حشود الحجيج من خلال تطبيقات برمجية يتم إعدادها من أجل ذلك، وتتحقق الرؤية الشاملة لمناطق المناسك من خلال التكامل بين ما لدى مشغلي الشبكات من بيانات مع ما توفره شبكة إنترنت الأشياء من خلال مستشعراتها المحلية في أماكن الحشود.

وفي سياق متصل جاءت دراسة (Odhaib 2019) والتي هدفت إلي التعرف على أثر تسويق أعمال الإدارة الذكية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تم اختيار عينة الدراسة في بنك الشرق الأوسط في محافظة بغداد، والتي بلغ عددها ١٣٣ فردًا على جميع المستويات الإدارية، وتم استهداف عينة عشوائية قوامها (١١٨) عاملاً في الإدارات الوسطى والعليا بالبنك، وأشارت الدراسة إلي أن أبعاد الإدارة الذكية تمثلت في (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، الإبداع)، وأبعاد إدارة الجودة الشاملة وتمثلت في (التحسين المستمر، وصنع القرار، دعم الإدارة العليا)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية وأظهرت الدراسة أن هناك ارتباطات بين أبعاد الإدارة الذكية وإدارة الجودة الشاملة، ووجود علاقة بين الإدارة الذكية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة والتي يشير إلى أن إدارة

الجودة الشاملة ركزت على الثقافة الشاملة لتعزيز الإدارة الذكية، وأظهرت الدراسة أن هناك أيضًا ارتباطًا وتوافقًا بين التكيف وإدارة الجودة الشاملة حيث أن التكيف يؤكد على الوصول إلى الكفاءة الكاملة من خلال عمليات التكيف المستمرة في البنك، وأكدت الفرضيات على وجود علاقة بين الاستدامة وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية التي تؤكد الأداء العالي والتميز بين الجودة الشاملة والإدارة الذكية.

هدفت دراسة (Peng, Zhu, Wu, Zhou and Wei (2021) الي تقديم تصور عن الإدارة الذكية وتقديم الخدمات في الفصول الدراسية الذكية في الكليات والجامعات، حيث تعد إدارة الفصول الدراسية الذكية في الكليات والجامعات خدمة مهمة وشاقة لضمان العمل، والتي تؤدي دورًا مهمًا في العمل التدريسي، اقترحت هذه الدراسة نظام إدارة وخدمة الفصول الدراسية الذكية، حيث يشتمل النظام على ثلاثة أجزاء: نظام العرض ونظام التحكم في المعدات ونظام تضخيم الصوت، وأخيرًا لاستكشاف فعالية النظام، تم إجراء دراسة تجريبية باستخدام عينة من ٥٠ معلمًا و ٣٦٢ طالبًا جامعيًا من إحدى الجامعات في جنوب وسط الصين، وأظهرت الاستطلاعات أن المعلمين والطلاب راضون تمامًا عن نظام الإدارة والخدمة للفصل الدراسي الذكي علاوة على ذلك، من خلال عينة مستقلة من اختبار(ت) وجد أن رضا المعلم أعلى من رضا الطلاب، وتشير هذه النتائج إلى أن استخدام نظام إدارة الفصل الدراسي الذكي يقدم بعض الفوائد المتميزة للمعلمين والطلاب في العمل المستقبلي.

وتناولت دراسة (Muniz, Dandolini, Biz and Ribeiro (2021) والتي هدفت إلى توضيح كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد إدارة الوجهات (DMOs) في الإدارة الذكية للتجربة السياحية للمساهمة في إنشاء حلول ذكية والترويج لوجهات السياحة الذكية (STDs)، لإنجاز ذلك، تم تطوير إطار مفاهيمي لـ CKM يتماشى مع السياحة الذكية ويتألف من ثماني عمليات لتوجيه المديرين في هذه الإدارة، وتتبنى هذه الدراسة منهج البحث العلمي في التصميم وتطبق خطواته، وقد تم دعمها من خلال مقابلات شبه منظمة مع متخصصين في السياحة في سياق سانتا كاتارينا، البرازيل، وتوصلت الدراسة إلى فعالية الإدارة الذكية وقدرتها على تحسين الخدمات وحل الكثير من مشكلات الإدارة التقليدية.

٢- المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الريادة الاستراتيجية

هدفت دراسة (Al-Bashqali (2010) إلى تحديد أثر التعاقب على متطلبات ريادة الأعمال الاستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي لتحقيق القيمة الاستراتيجية في عينة من كليات جامعة دهوك، المكونة من (٨٤) إداري الرائد في عينة من كليات جامعة دهوك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان الاستبيان أداة الدراسة لها، كما تم استخدام العديد من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات مثل: تحليل الارتباط البسيط لتحديد العلاقات بين متغيرات الدراسة

واستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد تأثير المتغيرات في الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: أ. ارتباط كبير بين المتغيرات الثلاثة لعينة الدراسة. ب. إنها تأثيرات مهمة لمتطلبات زيادة الأعمال الاستراتيجية في أبعاد توجيه زيادة الأعمال في عينة الدراسة. ج. إنها تأثيرات مهمة لأبعاد التوجه الريادي في القيمة الاستراتيجية في عينة الدراسة. د. لها تأثير كبير على متطلبات زيادة الأعمال الاستراتيجية في القيمة الاستراتيجية في عينة الدراسة. هـ. إنها اختلافات مهمة في تحقيق القيمة الاستراتيجية لعينة الدراسة وفقاً للتركيز على أبعاد توجيه زيادة الأعمال ومتطلبات زيادة الأعمال.

وأشارت دراسة (2015) Al-Nefaie إلى التعرف على واقع استراتيجيات القيادة في الجامعات السعودية، من خلال دراسة ميدانية أجريت في جامعة الملك سعود، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لها، من خلال الأبعاد التالية: الابتكار، التفرد والنمو في الجامعة، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في الاستجابات الفردية للدراسة حسب المتغيرات الشخصية، أشارت نتائج الدراسة إلى موافقة أعضاء الدراسة حول واقع استراتيجيات القيادة في جامعة الملك سعود بدرجة عالية من أبعادها الثلاثة: (الابتكار والتفرد والنمو)، وجاءت من حيث درجة القبول على النحو التالي: في المرتبة الأولى جاء بعد النمو، وجاء في الترتيب الثاني بعد الابتكار وجاء في الترتيب الثالث بعد التفرد.

هدفت دراسة إحسان دهش (٢٠١٦) بقصد معرفة دور المقدرات الريادية المتمثلة ب (مقدرة الفرصة، والمقدرة العلائقية، والمقدرة المفاهيمية، ومقدرة التنظيم، والمقدرة الاستراتيجية، ومقدرة الالتزام، ومقدرة التعلم، ومقدرة القوة الشخصية) التي تمتلكها الجامعات الأهلية العراقية في تعزيز الريادة الاستراتيجية المتمثلة ب(استراتيجية الاستكشاف، واستراتيجية الاستثمار)، ولأجل تحقيق هدف الدراسة وقع الاختيار على أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط والبالغ عددهم (٧٢) فرد، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة من قبل عينة الدراسة، إذ تم توزيع (٧٢) استبانة استعيد منها (٦٠) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت ٨٣% وبعد الاعتماد على عدد من أساليب الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط البسيط والتحليل العاملي تبين اهتمام الجامعات ودعمها لتطوير مقدراتها الريادية بمختلف أنواعها سواء من خلال تبني الطرائق الجديدة لتحصيل هذه المقدرات أو تطوير الموجود منها بقصد تعزيز الريادة الاستراتيجية لتلك الجامعات.

واتفاقاً مع الدراسات السابقة هدفت دراسة فارس يونس (٢٠١٦) إلى دراسة تأثير خصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين/ أربيل، وحددت أيضاً جامعة صلاح الدين كمجتمع للبحث، وبعض كلياتها كعينة لها، وعينة من القيادات الإدارية الأفراد المبحوثين لها،

باعتبارهم الجهة المسؤولة في اتخاذ القرارات الإدارية حسب مواقعهم، واعتمد البحث في جانبها العملي على استمارة الاستبانة المصممة لذلك، وتوصل البحث إلى مجموعة نتائج عملية ضمن واقع نشاطات هذه القيادات، التي تسهم في توضيح مدي ما تمتلكه هذه القيادات الإدارية من هذه الخصائص الريادية وتفعيلها للموارد البشرية كعنصر أساسي من العناصر الإنتاجية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وهناك علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي لخصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية على مستوي عينة البحث.

وانتهجت ريم جمعة (٢٠١٨) دراسة بعنوان درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز، واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من (٤٨) فقرة للاستبانة الأولى موزعة علي ثلاث مجالات (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، والتفكير الريادي)، و(٤٤) فقرة موزعة علي مجالين للاستبانة الثانية للأداء الجامعي المتميز (الأداء الإداري، والأداء الأكاديمي)، وتكونت عينة الدراسة من (١٤١) أكاديمياً من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة (الإسلامية، والأزهر، الأقصى)، واعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلي النتائج الآتية: بلغ المتوسط الكلي لدرجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية لدي أفراد العينة (١٥,٣) وبوزن نسبي (٠,٦٣,٠٩%) أي بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلي للأداء الجامعي المتميز في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة لدي أفراد العينة (٣٣,٣) وبوزن نسبي (٠,٦٣,٥٩%) أي بدرجة متوسطة، توجد علاقة ارتباطية دالة موجبة قوية دالة إحصائياً عند مستوي دلالة $\geq (٠.٠٥)$ & بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية ومتوسطات تقديراتهم لمستوي الأداء الجامعي المتميز حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٨٩٩).

وجاءت دراسة جابر علي (٢٠١٩) والتي هدفت إلي التعرف علي العلاقة بين الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية ومستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة بـ (١٣٣) عضو من الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى تمثل نسبة (٣٢%) تقريباً من حجم مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٤١١) عضواً، للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠م، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؛ حصلت على وزن نسبي (٦٥.١٧%) أي بدرجة متوسطة، أما ترتيب مجالات الريادة الاستراتيجية حسب

أهميتها النسبية؛ فكان على النحو التالي: (الميزة التنافسية بوزن نسبي (٦٨.٧٦%) وبدرجة كبيرة، يليه القيادة الريادية بوزن نسبي (٦٤.٧٣%) وبدرجة متوسطة، يليه الثقافة الريادية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٦٤.٥٨%) وبدرجة متوسطة، وأخيرا الابداع والابتكار بوزن نسبي (٦٢.٦٧%) وبدرجة متوسطة).

٢. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة).

٣. أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لمعرفة جودة الأداء المؤسسي؛ حصلت على وزن نسبي (٦٥.٤٢%) أي بدرجة متوسطة، أما ترتيب مجالات جودة الأداء المؤسسي حسب أهميتها النسبية؛ فكان على النحو التالي: (التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي (٦٦.٨٤%) وبدرجة كبيرة، يليه خدمة المجتمع بوزن نسبي (٦٥.٨٣%) وبدرجة متوسطة، وأخيراً البيئة البشرية والمادية بوزن نسبي (٦٣.٣٨%) وبدرجة متوسطة.

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الأداء المؤسسي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى تعزى لمتغيري الجنس، الكلية.

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى جودة (التخطيط الاستراتيجي، البيئة المادية والبشرية) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، بينما وجود فروق في مستوى جودة الميزة التنافسية وجودة الأداء المؤسسي ككل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية بين ممن رتبهم الأكاديمية "أستاذ مساعد" وممن رتبهم الأكاديمية "محاضر"، وكانت الفروق لصالح ممن رتبهم الأكاديمية "محاضر".

٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لجودة البيئة المادية والبشرية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، بينما وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى جودة "خدمة المجتمع" لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى تعزى لمتغير سنوات الخدمة بين ممن سنوات خدمتهم ما بين ١٠-١٥ سنة من جهة، ومن سنوات خدمتهم أقل من ١٠ سنوات ومن سنوات خدمتهم أكثر من ١٥ سنة، وكانت الفروق لصالح ممن سنوات خدمتهم أقل من ١٠ سنوات، ومن سنوات خدمتهم أكثر من ١٥ سنة.

٧. وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للريادة الاستراتيجية ومستوى جودة الأداء المؤسسي لديهم، وهذا يعني أنه كلما زادت

درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للريادية الاستراتيجية كلما زاد مستوى جودة الأداء المؤسسي لديهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. انتهجاً إلي ما سبق هدفت دراسة محمد إبراهيم (٢٠١٩) إلى تقديم إطاراً مقترحاً لتنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، ولتحقيق ذلك تم توظيف المنهج الوصفي، لتحليل الأدبيات المتعلقة بالريادة الجامعية وأهدافها وعناصرها وأبعادها، وكذلك دراسة طبيعة الثقافة التنظيمية ومكوناتها وأهميتها وأنواعها وخصائصها في المؤسسات المعاصرة، وتحديد مكونات ثقافة الريادة الجامعية، والمبررات الداعمة لنشرها بالجامعات المعاصرة، ولقد قدمت الدراسة إطار مقترحاً اشتمل علي ثلاثة مقترحات لتنمية ثقافة الريادة بالجامعات المصرية وهي كما يلي: المقترح الأول: صياغة توجهات استراتيجية واضحة للتحوّل نحو الريادة بالجامعات المصرية، المقترح الثاني: استحداث مراكز للريادة بالجامعات المصرية تحت مسمى: "مراكز الريادة الجامعية، المقترح الثالث: تبنى مفهوم القيادة الريادية ليكون بديلاً عن مفهوم الإدارة الجامعية.

وتطرقت دراسة محمد بن فهاد (٢٠٢٠) إلي وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، من خلال التعرف علي درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وطبقت علي عينة عشوائية طبقية بلغت (٤٠١) فرداً، وجاءت أبرز النتائج كالتالي: أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية جاءت متوسطة في جميع الأبعاد (تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الإداء)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣،٧) وتراوح متوسطات الأبعاد بين (٣،٤ - ١٠،٣)، كما جاءت درجة توافر متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣،٤)، وجاءت درجة معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية كبيرة بمتوسط حسابي (٤٣،٣)، كما أشارت النتائج إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية تعود للمتغيرات التالية: (الجنس، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعود لاختلاف الجامعة. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالاستفادة من التصور المقترح في تفعيل إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، كما أوصت بضرورة تركيز قيادات الجامعات السعودية من

تحقيق متطلبات إدارة المواهب، والتغلب على معوقاتهما كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية. وهدفت دراسة أحمد يعقوب (٢٠٢٠) إلى التعرف على أثر الريادة الاستراتيجية في الأداء المستدام للجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، التفكير الرشيق متغيراً وسيطاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار رؤساء الجامعات ونوابهم والعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، والبالغ عددهم (٤٩٠) أكاديمي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية تبلغ (٢٤٩) أكاديمي، والتي تشكل نسبة (٥١%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن تصورات القيادات في الجامعات الأردنية الخاصة حسب قيم الأوساط الحسابية لمتغير الريادة الاستراتيجية ومتغير الأداء المستدام ومتغير التفكير الرشيق، جاء جميعها بدرجة مرتفعة، وأن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للريادة الاستراتيجية بأبعادها (إدارة الفرص الريادية، إدارة الموارد الريادية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية) والأداء المستدام بأبعاده (الابتكار التنظيمي، المرونة التنظيمية، البراعة التنظيمية) في الجامعات الأردنية الخاصة.

وهدفت دراسة Alayoubi et al., (2020) إلى التعرف على أثر متطلبات تنفيذ ريادة الأعمال الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح من وجهة نظر الموظفين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأكاديميين والإداريين في الكلية، استخدم الباحثون طريقة الجرد الشامل، تم توزيع (١٤٩) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكان عدد الاستبيانات المعادة (١١٥) أي بنسبة الاستجابة (٧٧.١%)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين متطلبات تطبيق ريادة الأعمال الاستراتيجية (القيادة الريادية، التفكير الريادي، الثقافة الريادية، إدارة الموارد الاستراتيجية) وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح من وجهة نظر منتسبي كلية فلسطين التقنية - دير البلح، كما أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متطلبات تنفيذ ريادة الأعمال الاستراتيجية (الثقافة الريادية، وإدارة الموارد الاستراتيجية) وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح، وأن المتغيرات المتبقية تدل على ضعف أثرها، وأوصت الدراسة بأن تهتم الكلية التقنية في فلسطين بالمتطلبات المختلفة لتنفيذ ريادة الأعمال الاستراتيجية وتطوير قدراتها التنظيمية لدورها المباشر في تحقيق الابتكار التقني للكلية.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة اتضح أن هناك اهتمامًا كبيرًا بالإدارة الذكية، كما اهتمت غالبية الدراسات بأهمية توظيف التقنيات التكنولوجية في الإدارة الجامعية

لتكون متلائمة مع العصر الذكي، كما أشارت بعض الدراسات إلي أهمية الإدارة الذكية وازدهارها كمدخل لما له أثر واضح في تطوير أداء الجامعات، ونظراً لقلّة البحوث والدراسات التي تناولت متغير الإدارة الذكية في الجامعات فقد استعرض الباحثان معظم البحوث والدراسات التي تناولت الإدارة الذكية في مختلف القطاعات والمؤسسات التعليمية بوجه عام.

- اتفق البحث الحالي مع معظم البحوث والدراسات السابقة في استخدام معظمها للمنهج الوصفي مثل دراسة أحمد صالح (٢٠١٥)، ودراسة (Odhaib (2019)، وكذلك دراسة باسم بن نايف (٢٠١٨)، ما عدا دراسة Muniz,Dandolini,Biz & Ribeiro (2021) استخدمت المقابلات الشخصية، ودراسة Vlasov et al., (2019) في استخدامها للمنهج النوعي، ودراسة جبريل حسن (٢٠١٩) استخدامها المنهج الوصفي التحليلي.

- اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد علي أهمية الإدارة الذكية ودورها في القدرة علي التجديد والتغيير والاستمرارية، واستخدامها كأسلوب يسهم في تحسين أداء الجامعات وحتى تستطيع مسايرة العصر الذكي.

- يختلف البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في تناولها الإدارة الذكية بالجامعات المصرية بشكل عام، وجامعة جنوب الوادي خاصة، حيث لا توجد أي دراسة تناولت الإدارة الذكية بالجامعات المصرية، فجميع الدراسات السابقة تم تطبيقها في القطاعات المختلفة والمؤسسات التعليمية.

- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في استخدام الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي.

- استفاد البحث الحالي من البحوث والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية في الإطار النظري للبحث، اختيار أداة البحث المناسبة، والأساليب الإحصائية المناسبة، وتفسير نتائج البحث.

- وكذلك حظي موضوع الريادة الاستراتيجية باهتمام واسع من قبل الباحثين، وخاصة في الجامعات، حيث هناك اهتمام كبير بمفهوم استراتيجية ريادة الأعمال من قبل المؤسسات والجامعات والكليات، لكنها كانت رسمية في بعض الأحيان، بالإضافة إلى عدم الإحساس بتأثير المجتمع المحلي، وهذا ما أظهرته بعض الدراسات السابقة.

- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كمنهج دراسي، مثل: (إحسان دهش،٢٠١٦)، (أحمد يعقوب،٢٠٢٠)، (Alayoubi et al.,2020).

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لمتغير الريادة الاستراتيجية

بجامعة جنوب الوادي واستخدام الإدارة الذكية كمدخل في تحقيقه، وفي عينة البحث حيث تناولت معظم الدراسات السابقة العينة العشوائية الطبقية مثل دراسة أحمد يعقوب (٢٠٢٠)، ودراسة محمد بن فهاد (٢٠٢٠)، أما البحث الحالي تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة.

- استفاد الباحثان من البحوث والدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث وفي تحديد متغيرات البحث وفرضيات البحث وأدواته.
- تم استخدام البحوث والدراسات السابقة لدعم نتائج البحث بالبحوث والدراسات السابقة ومقارنتها بها.
- تنوعت التوجهات البحثية للبحوث والدراسات السابقة التي هدفت إلى قياس الإبداع التقني وربطه بالإبداع الإداري والتميز والجودة والميزة التنافسية ورأس المال البشري، فيما ربط البحث الحالي الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي.

إجراءات البحث:

تمثلت إجراءات البحث الحالي فيما يلي:

- مراجعة الأدب التربوي فيما يتعلق بالإدارة الذكية، والريادة الاستراتيجية من أجل إعداد الإطار النظري للبحث حيث اشتمل علي مبحثين: المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الذكية، والمبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للريادة الاستراتيجية بالإضافة إلى مراجعة نتائج البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي.
- إجراء الجانب الميداني للبحث للتعرف علي آراء عينة البحث حول واقع الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي، وقد استخدم البحث أداة الاستبانة وتقنياتها وتطبيقها، ثم تحليل النتائج وتفسيرها.
- تقديم تصور مقترح للإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي.

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث:

في ظل البيئة الرقمية الناشئة، وما تفرضه الثورة الصناعية الرابعة يجب علي الجامعات أن تتصدي للتحديات الجديدة التي تواجهها مثل تبادل البيانات، الإنتاج المرن، وكفاءة الإدارة والتي تتشكل علي أساس الذكاء الاصطناعي، فحتاج الجامعات في القرن الواحد والعشرين أكثر من أي وقت مضى إلي إدخال الإدارة الذكية في الكيانات الاقتصادية،

وأدت إلي إعادة تفسير جذري للواقع الاقتصادي واستثمار الفرص الجديدة. المبحث الأول: الإدارة الذكية

يعد تطوير الإدارة أحد أهم سمات الإدارة الناجحة، ويتطلب ذلك وضع خطة للتطوير، وقد تختلف هذه الخطة من جامعة إلى أخرى، ولكن من المهم وضع رؤية واضحة قريبة وبعيدة المدى، وكذلك تحديد المقصود بنجاح الجامعة ليقود هذا التحديد كل الخطوات التالية لتطوير الإدارة وتحسينها، مع وجود فريق عمل يشارك في وضع استراتيجية ناجحة مناسبة لإمكانيات الجامعة، ثم يتم تقييم احتياجات إدارة الجامعة، ووضع مخطط شامل لتقييم نقاط القوة والضعف لديها، على أن تبدأ الإدارة بوضع مجموعة من الأهداف طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى لما يجب أن تكون عليه الجامعة، وتعريف فريق العمل بهذه الأهداف والتعاون على تحقيقها، ومن المهم أن تتضمن الخطة أهدافاً دقيقة، ومحددة، وقابلة للقياس والتحقق، كما يجب أن تكون هذه الأهداف طموحة، فكلما كان الهدف عظيماً، كان النجاح أكبر.

حيث لكل عصر سماته ومتطلباته، وأحد أبرز متطلبات العصر الحالي هو التحول إلى الإدارة الذكية واعتماد التقنية والرقمنة كمبادئ عامة تحكم عملنا، والأهم هو القدرة على الاستفادة من هذه الأدوات التكنولوجية الحديثة في الدفع بالجامعات قدماً، ورقمنة العالم الحاصلة حالياً تطرح على الجامعات تحدياً جديداً؛ إذ توجد في غضون منافسة لا ترحم، سوى التحول إلى أسلوب الإدارة الذكية الذي يساعد في تعزيز مكانة الجامعة، وتسريع عملياتها، وتجويد خدماتها، ومساعدة القائمين عليها في اتخاذ القرارات الصحيحة (محمد علواني، ٢٠٢٠).

وكل قرار يلزمه بحث مستفيض قبل الإقدام عليه، يبدو الأمر مستحيلاً بالنظر إلى عدد القرارات المصيرية التي تضطر الإدارة إلى اتخاذها، وإزاء هذا التحدي تأتي الإدارة الذكية كحل ناجح؛ حيث يمكنها عبر استخدام الأتمتة والأدوات التقنية الحديثة، إدارة هذه البيانات، وتصنيفها، ومن ثم تسهيل التعامل معها.

ويمكن أن تكون أساليب وآليات الإدارة الذكية أداة تعليمية قوية، فمن المستحيل الاتفاق علي عبارة " الكينونة تحدد الوعي"، فمستوي ذكاء الانسان ليس بعيداً عن الانسان البدائي، حيث تسمح آليات الإدارة الذكية بتغيير موقف الأفراد تجاه العمل، وجعل الفرد يستخدم الموارد بشكل عقلائي، واستخدام المعدات بفعالية، وتطبيق وسائل إنتاج فعالة، وتقنيات حاسوبية حديثة لتحليل ومعالجة المعلومات.

أولاً: نشأة الإدارة الذكية:

موضوع الإدارة الذكية من الموضوعات الحديثة والتي ظهرت مؤخراً في الدراسات الادارية بصورة واضحة وواسعة في بداية الستينات من القرن الماضي وتحديداً في عام

١٩٦٠ وأن أول من أدخل وطور هذا المفهوم في المنظمات هم اليابانيون ثم انتقل الى الشركات الألمانية وبعدها الى المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية (Odhaib,2019,2915).

فمصطلح الإدارة الذكية يشير إلى تناول حركة الانسان وقدراته العقلية والجسدية وحركة المواد فتؤثر على بعضها البعض مما جعل العلماء الانتباه إلى هذه الظاهرة وتسميتها بالإدارة الذكية والإدارة بمعنى آخر أن مفهوم الإدارة الذكية هو الاستخدام الخليلط للبنى التحتية للإدارة التقليدية والإدارة الجديدة المتمثلة في الذكاء، القيادة، التدريب، التحفيز، التقدم العلمي والتكنولوجي، الثقافة التنظيمية، تجاوز البيروقراطية، إضافة إلى وجود عوامل عديدة لنجاح الإدارة الذكية كالتعاون والشراكة القوية بين إدارات الأعمال كافة في المنظمة إضافة الى جمع البيانات والمعلومات سبل الوصول اليها وتحليلها بطريقة ذكية (Burkov,Burkova & Loginovski, 2016,95).

في الإدارة التقليدية في مجال ميكنة المصانع كان معظمها يهتم بعمليات الإنتاج أكثر من اهتمامها بميكنة العمليات الإدارية ففي كثير من المصانع ذات الحجم الصغير والمتوسط نجد أن تكلفة عمالة المستويات الإدارية العليا والمتوسطة (التنفيذية) تصل إلى نسبة عالية من إجمالي تكاليف العمالة قد تتعدى ٥٠% في بعض الصناعات ويمراجعة وقت الإداريين الفعلي نجد أنهم يستنزفون حوالي ٢٠% من وقتهم لمتابعة عمل الآلات وخطوط الإنتاج، و٥% فقط من وقتهم لرفع وتحسين مستويات الأداء داخل المنظمة، وهذا ما دفع الكثير يبحثون لتطويع واستخدام كافة العلوم الأخرى بما يخدم المنظمة ويحسن من أدائها، وكان من أهم المستجدات في ذلك المجال " النظم الخبيزة" التي ساعدت متخذي القرار في تطبيق ما يسمى بالإدارة الذكية، حيث يعد التوجه نحو مجتمع ذكي بمثابة حركة جارفة تتمثل في كمية المعلومات الهائلة التي تندفق بفعل الاتصالات التي تعتمد علي تكنولوجيا متقدمة يصعب علي الفكر الإنساني أن يستوعبها، والتي يجب علي الإدارات العليا التعامل معه (Odhaib,2019,2915).

وقد أصبح تطبيق منهج الإدارة الذكية ركنًا أساسيًا في تعزيز التنافسية مما يمكن أن يكون لها مردود اقتصادي قوي علي المؤسسة، لهذا يتصور أن تتضافر الإدارة الذكية المتخصصة مع كلاً من السياسة الإنتاجية والاقتصادية في تعزيز القوي التنافسية، لما توفره الإدارة الذكية من أحكام السيطرة علي المعلومات العلمية والتكنولوجية، ومن هنا ينبع رسم استراتيجية في ظل إدارة ذكية، تتحقق داخل المؤسسة علي المستوي القومي تؤهلها للخروج الي المستوي العالمي.

ومن أساليب الادارة الذكية النظم الذكية وهي برامج ذكية للحاسب الآلي تقوم علي استخدام المعرفة وخطوات الاستدلال لتقديم حلول للمشكلات الصعبة التي تحتاج الإدارة الي استشارة الخبراء واتخاذ أفضل القرارات المناسبة في ظل التحديات والفرص المتاحة. وهناك العديد من التعاريف للإدارة الذكية، وقبل مقدمة تعريف الإدارة الذكية يجب أن تعرف ما هو الذكاء حيث يُعرف الذكاء بأنه: القدرة التي تومض عمليات عقل المنظمة (الإدارة) (Cottrell,2003,50) الذكاء على أنه القدرة على نقل وتحويل المعرفة والمهارات عند ظهور مهام جديدة.

وتستخدم كلمة الذكاء Intelligence للدلالة علي مجموعة من الأدوات المتطورة، والتي تقوم بتحويل البيانات المتوفرة بقواعد البيانات بالمؤسسة إلي معلومات تفيد الإدارة العليا لاتخاذ قرارات نوعية اعتمادًا علي تحليل نتائج تلك المعلومات، وموضوع ذكاء الأعمال ليس قديم العهد، بل علم حديث بدأ بنظم دعم القرار Decision Support Systems وجاءت الحاجة وارتفاع تكاليف الأنظمة المعلوماتية إلي تطبيق الإدارة الذكية نتيجة لوجود ضعف في تتبع التغيرات التي تطرأ علي الأسواق وضعف الأداء الإداري.

تعني كلمة ذكي أيضاً القدرة على التفكير بسرعة واتخاذ القرار والتصرف بذكاء وسرعة فعالية وقوة (Gardner,2011) (Kim et al., 2013) (Zhu et (Middleton, 2015) (al., 2016) حل المشكلات في المواقف المختلفة.

اعتمادًا علي تعريف الذكاء، يمكن تعريف الإدارة الذكية على أنها الإدارة التي تستند إلي المعرفة التامة أو الشبه تامة في المجالات التي تعمل فيها أو تشرف عليها أو تقودها، والمعرفة التامة للأمور تعني العمليات العليا والمعقدة للعقل البشري والتي تتضمن عمليات الادراك للأشياء والفهم التام لحل المشكلات بسبب توفر الذكاء ويعني ذلك أن الإدارة الذكية تقدم طرقًا لمساعدة الجامعة علي معرفة المعوقات التي من الممكن أن تواجهها عند ممارسة أعمالها (Sydney, Jackson, &Eric,2005,2).

كما أنها المعرفة الكاملة للأشياء في العمليات العليا والمعقدة للعقل البشري، والتي تتضمن عمليات إدراك الأشياء والفهم الكامل لحل المشكلات من خلال توظيف العقل البشري مع التكنولوجيا المتقدمة (Hezier & Render,2011) بصفتنا جميع الأفراد الأذكياء والموهوبين والمبدعين والتطبيقات العملية والتقنية بالإضافة إلى البيانات والمعلومات التي تسهل إنجاز الأعمال وتحقق الأهداف بسرعة وبأقل تكلفة وأعلى أرباح في المؤسسة (Hezier & Render,2011) والمعروفة باسم عملية تقاسم المعرفة والمهارة، كما تم تحديدها على أنها قدرة المؤسسة على اكتشاف التغيرات البيئية والاستجابة لها بأسرع وقت ممكن من خلال استغلال مواردها المالية وغير المالية للتفاعل مع الفرص التي تم استشعارها.

وتعرف الإدارة الذكية بأنها: استخدام الآلات والتقنيات الحديثة في تبادل المعلومات مع أنظمة الإنتاج الأحمري، والعمل بدرجة عالية من الاستقلالية، واستخدام إنترنت الأشياء الاصطناعي، والاستفادة من التكنولوجيا والخدمات السحابية في تحسين عمليات الإدارة (Vlasov et al., 2019, 490).

وعرفها عبدالعزيز النجار (٢٠٠٨) أنها التطبيقات والتكنولوجيات التي تستخدم لجمع البيانات والمعلومات عن عمليات المؤسسة، وتوفير سبل الوصول إليها وتحليلها، ولهذه الإدارة القدرة علي تغيير الطريقة التي يعمل بها الأفراد وتمكين المؤسسات من التنافس بفعالية أكبر، كما تساعد علي دمج الابتكارات التكنولوجية مع الأفراد والعمليات والثقافة في أي مؤسسة من أجل تحقيق استراتيجيات أفضل للإدارة.

وأشار إليها (Butcher and Clark (2008,5) أنها الإدارة عبر التقنيات الالكترونية من خلال التطبيقات عبر الإنترنت.

وعرفتها ايمان وديع (٢٠١٥، ٤) بأنها مجموعة التطبيقات والتكنولوجيات التي تستخدم لجمع البيانات والمعلومات عن عمليات الجامعة وتوفير سبل الوصول إليها وتحليلها واتخاذ القرارات الإدارية الصائبة.

وللإدارة الذكية القدرة علي تغيير الطريقة التي يعمل بها الأفراد وتمكين الجامعة من التنافس بفعالية أكبر، كما تساعد علي دمج الابتكارات التكنولوجية مع الأفراد والعمليات والثقافة بالجامعة من أجل تحقيق استراتيجيات أفضل لإدارة الجامعة، كما يمكن أن تقدم أنظمة الإدارة الذكية طرائقاً لمساعدة الجامعة علي معرفة أكبر للعوامل المؤثرة في أنشطتها وعملياتها، وبالتالي تساعد علي اتخاذ قرارات أفضل (أريج محمد، ٢٠١٦، ٤٦).

يتضح من التعاريف السابقة أن الإدارة الذكية هي التي توظف الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لديها، عن طريق تحديد الأهداف المرجوة، ثم التخطيط لكيفية الوصول إلى هذه الأهداف، وتنظيم الموارد المتاحة لدى الإدارة (الموارد البشرية، والوقت، والمواد الفنية) من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة ممكنة، والتحكم في عملية الإدارة عن طريق قياس الانجازات التي حققتها الإدارة في ظل الخطة المرسومة، واتخاذ إجراءات إصلاح تلك الخطة كلما لزم الأمر.

وتتضمن الإدارة الذكية نوعين، هما إدارة المباني الذكية من خلال وجود نظام متكامل لإدارة المباني يساعد في تتبع ومراقبة الأنظمة وصيانة المباني وتوفير نظام طوارئ ذكي ونظام إضاءة ذكي، النوع الثاني: هو إدارة الأفراد الأذكياء من خلال توفير نظام آلي لمراقبة أعضاء هيئة التدريس والإداريين داخل الجامعة والتعرف التلقائي عليهم وتحديد هويتهم، بالإضافة إلي توفر نظام ذكي للدخول والخروج (بسام سمير، فاطمة الزهراء ٢٠١٨، ٨).

وهذا يعني أن الإدارة الذكية تتطلب الأفراد الأذكياء والموهوبين والمبدعين والتطبيقات العلمية والتقنية، إضافة إلي البيانات والمعلومات التي تسهل إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بسرعة ودقة وأقل تكلفة.

من خلال ما سبق يتضح أن الإدارة الذكية لها دور أساسي في تغيير الطريقة التي يعمل بها الأفراد وتمكن الجامعة من تحقيق التميز والتنافس بين الجامعات الأخرى، فالانتقال من الإدارة التقليدية إلي الإدارة الذكية يتطلب توفير قواعد بيانات سهلة الوصول إليها، والشفافية في إتخاذ القرارات، وتحسين العمليات الإدارية والخدمات من خلال التقنيات الذكية مما يدعم ويعزز الإبداع والابتكار.

وبناءً علي ما سبق يُعرف الباحثان الإدارة الذكية إجرائيًا بأنها الإدارة التي تستخدم العمليات الإدارية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وتستخدم التقنيات الذكية في أنظمتها الإدارية من أجهزة ذكية من خلال استخدام التكنولوجيا وشبكة الإنترنت في كافة عملياتها، وذلك لرفع كفاءة الإدارة بالجامعة وقدرتها علي مسايرة التغيرات المستقبلية ومواكبة العصر الذكي.

ويمكن تحديد الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الذكية من خلال الجدول التالي:

جدول (١)

الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الذكية

م	المجال	الإدارة التقليدية	الإدارة الذكية
١	الطبيعة	التحقق من توفير المطلوب لتحقيق جودة العملية الإدارية	إيجاد فرص لتحقيق الجودة المطلوبة من قبل المؤسسة
٢	الاهداف	تحقيق الكفاءة المطلوبة	الحصول علي افضل كفاءة للمؤسسة
٣	التركيز	الامتثال	السعي وراء التميز
٤	التطوير	الاحتفاظ بالتحسن الدائم لنقص المعلومات اللازمة للتحليل.	يتطلب التحسن الدائم من خلال التحليل.
٥	التغذية الراجعة	المعلومات الجزئية او غير المباشرة المتاحة عن التوقعات للعملية الإدارية.	المعلومات الكمية المتاحة او المباشرة عن التوقعات للعملية الإدارية.

المصدر: (Bakalov,2018,62)

يتضح من الجدول السابق أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلي الإدارة الذكية القائمة علي برامج الكمبيوتر، هذا يتطلب إعادة النظر في نظم الإدارة وعملياتها، ونتيجة للرقمنة أصبح هناك مفاهيم جديدة للإدارة والتي يجب أن تتضمن إدارة ونتاج سريع وفعال أكثر من أي وقت مضى وتحسين وتطوير أنشطتها وعملياتها المختلفة.

وتختلف الإدارة الذكية عن الإدارة التقليدية من خلال الآتي: (Butcher &

(Clark,2008,8)

أ- حساسية السياق من حيث التطلعية والبناء التنظيمي وردود الفعل في العمليات الإدارية وهي أقل عرضة للإجراءات الروتينية وتعتمد علي تدفق المعلومات والتغذية الراجعة في تحليل الإدارة.

ب- تقوم الإدارة الذكية علي الاندماج المنهجي للمعلومات في العملية الإدارية. وما يميز الإدارات الذكية عن الإدارات التقليدية بالجامعة هو تحديد المسؤوليات والمهام وتنوع الخبرات وتنوع مهارات الأفراد بصفقتهم الشخصية ومن هنا تتبع أهمية الإدارة الذكية بالجامعة وذلك على النحو التالي:

١. أن يكون لها أفراد ذو عقول تتميز بذكائها وقدرتها على استثمار بقية الموارد وتسخير تلك الموارد لإيجاد ميزة تنافسية للجامعة (Jackson &Finkelstein,2005,6).
٢. لديه القدرة على تطوير نفسه باستمرار باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية بالإضافة إلى قدرتها على إحداث تغيير دائم مع استدامة وعيها بأهدافها واتجاهاتها , (Hanbeck , 2000,30).

٣. التجديد والتكيف والسعي للبقاء على قيد الحياة وتقييم الإدارة الذاتية للإدارة الذكية.
ثانياً: فلسفة الإدارة الذكية بالجامعات:

تقوم فلسفة الإدارة الذكية، التي يجري الحديث عنها الآن، على استخدام التطبيقات والتكنولوجيات في البيانات والمعلومات عن عمليات الجامعة، وتوفير سبل الوصول إليها وتحليلها، ولا تتوقف المهمة إذاً عند مجرد جمع البيانات، ولا الحصول على البيانات في صورتها الخام، وإنما المساعدة في التحليل والتصنيف كذلك، وهو ما يساعد في إتخاذ القرار، ويمكن أن ندرك أهمية هذا الأسلوب الإداري الحديث إن أخذنا بعين الاعتبار مدى ما يمكن أن تسببه القرارات الخاطئة من خسائر فادحة، ومن إهدار للوقت والجهد، فبفضل الرقمنة، صار بإمكان المرء إنجاز المهمة التي كانت تستغرق في السابق ساعات طوال بل أياماً ربما، في دقائق معدودة، (Jackson &Finkelstein,2005,6).

كل هذا يصب في صالح الجامعات، ويعزز من ممارسات الأعمال، ويضع الأمور في نصابها الصحيح، ويحقق الميزة التنافسية، ولما كانت الإدارة الذكية تساعد في جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها، فإن بإمكانها تعزيز قدرتها التنافسية؛ فمن يملك البيانات يملك العالم، وهل العالم إلا بيانات؟ (Butcher & Clark,2008,8).

مما سبق يمكن القول بأن فلسفة الإدارة الذكية تقوم على التخطيط السليم للأنشطة التي تضطلع بها الجامعة، وتنظيمها، وإدارتها، والإشراف عليها من خلال استخدام الموارد البشرية والمواد الفنية لتحقيق الوظيفة التي تضطلع بها بكفاءة وفعالية وإجراء العمليات الفنية والقيام بمهام الإدارة المختلفة التي من شأنها الإشراف على سير كل الأمور بشكل سلس ويسير.

ثالثاً: أهداف الإدارة الذكية بالجامعات

تهدف الإدارة الذكية ليس فقط تحسين العمليات الحالية القائمة علي تكنولوجيا المعلومات ولكنها محفز للتتبع التحليلي المفصل لجميع العمليات التنظيمية وتركز علي (Bakalov,2018,60):

- أ- التخطيط لنظام العمل لتحقيق نتائج فعالة.
 - ب- تنفيذ الأعمال المخطط لها.
 - ت- التحقق من النتائج التي تم الحصول عليها للتأكد من مطابقتها للمواصفات.
 - ث- تعديل نظام الاجراءات بما يحافظ علي جودة النتائج المقبولة.
- كما توجد مجموعة من الأدوات التحليلية في الإدارة الذكية تمثل نموذجاً جديداً للإدارة من خلال تحديد خمس مهام رئيسية:
- ١- التخطيط: والذي يشمل تحديد أهداف ومهام الإدارة وتحديد المسؤوليات، وتحديد طرق تحقيق ما تم التخطيط له، وتقييد نطاق العمل، ووضع الخطة.
 - ٢- التنظيم: تنفيذ الأنشطة المخطط لها في عمليات وحدات الأعمال، والتحقق المعبر عنه في تحليل تنفيذ الأنشطة المخطط لها، وتقييم الانجازات.
 - ٣- الاستكشاف: دراسة وتحليل النتائج المحققة بهدف تحديد مزيد من الإجراءات وهناك نوعان من الإجراءات: الاجراءات الممكنة وهو تقديم مستوي أعلى كمعيار جديد في تنظيم الأعمال، أو أداء تصحيحي، والإجراءات الوقائية لتحسين ما تم تحقيقه.
 - ٤- تحسين عمليات الإدارة وزيادة الفعالية.
 - ٥- تعزيز البحث الابتكاري، والتأكد من كفاءة القرارات الإدارية.
- وتهدف الإدارة الذكية نحو توجيه أنشطتها إلي:
- أ- تطوير بروتوكولات الاتصالات اللاسلكية والتي تؤدي إلي جيل جديد من أجهزة الاستشعار اللاسلكية لاحتياجات إدارة البيئة البشرية واكتشاف العيوب بأقل تكلفة وأكثر سرعة ودقة.
 - ب- تمكين التطبيق الآلي لتطبيقات الإدارة الذكية وتقليل مستويات الخطأ الناتج عن الإدارة التقليدية.
 - ت- تطوير منهجيات الإدارة الذكية للوصول إلي خدمات أفضل للأفراد والسلامة وخفض التكاليف.
 - ث- المساهمة في تطوير وتحسين المعايير المتعلقة بالإدارة الذكية لبيئة بشرية مستدامة.
- مما سبق يمكن القول بأن أهداف الإدارة الذكية تتمثل في تحسين العمليات الإدارية وتطويرها وفقاً بما يتناسب مع متغيرات العصر الحديث، وضع خطة تطويرية للإدارة وتنفيذها

قدر الإمكان، تحديد الأهداف وتوزيع المسؤوليات بشكل سليم للحصول علي النتائج المرجوة وبما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

رابعاً: أهمية الإدارة الذكية بالجامعات:

تظهر أهمية الإدارة الذكية بالجامعات من خلال الآتي:

أهمية الادارة الذكية تنطلق من تركيزها على الذكاء والمواهب واعتبارهما المصدر الرئيسي في التجديد والتغير لكل ما هو قديم لا يتلائم مع الظروف أو الاحوال الجديدة المراد الانتقال اليها على سبيل المثال منظمة التسويق الصناعي، وإحلال شيء (جديد) يغيره ويختلف عن الشكل والمضمون كتغير الخطط والاسراتيجيات والأهداف والمكائن والمعدات والأفراد وغيرها من المديين البعيد والقريب، هذا الأسلوب الجديد في الإدارة لا تستوعبه الإدارات التقليدية في المنظمة التقليدية، لأن الفرد الذكي عندما يقدم مقترحاً يحتاج الى إدارة ذكية تأخذ به بجدية عالية وتضعه موضع التنفيذ.

وتظهر أهمية الادارة الذكية في تحقيق النجاح عندما ننظر الي ما يقوم عليه اقتصاد اليوم القائم علي المنافسة بين المؤسسات، وعلي الرغم من أن الكثير من المؤسسات وجهت استثمارات كبيرة في البنية التحتية لهذا النوع من الإدارة، إلا أن القليل من المؤسسات يستفيدون من أدواتها القوية المتاحة لهم، ويرجع ذلك إلي أن التكنولوجيا ما هي إلا جزء من أدوات النجاح للإدارة الذكية، فهي تعد عاملاً ضمن باقي عوامل النجاح الأخرى المتمثلة في الدعم التنفيذي، الثقافة التحليلية، والتعاون بين جميع أقسام وإدارات الجامعة (chneegans et al.,2021, 3).

فالإدارة الذكية لها القدرة علي تغيير الطريقة التي يعمل بها الأفراد، فهي تمكن الجامعات من التنافسية بفعالية أكبر، كما تساعد علي دمج الابتكارات التكنولوجية بين العاملين والعمليات والثقافات السائدة داخل الجامعات، من أجل وضع وتطبيق سياسات أفضل للإدارة.

كما تساعد الإدارة الذكية الجامعات علي تحليل الاتجاهات المتغيرة في حصص السوق، والتغير المتوقع في سلوك العاملين وكفاءة المورد البشري الذي يمكن أن يعمل في ظل إدارة ذكية تعمل علي استخدام التخطيط الاستراتيجي (coccoli et al., 2014, 1005). وللإدارة الذكية دور في ظل التوجه نحو المجتمع الذكي الذي تتدفق فيه المعلومات بدون سدود علي المستوي الكوني بفضل ثورة الاتصالات التي تعتمد علي التكنولوجيا المتقدمة والمتسارعة، ومفتاح تحقيق القدرة التنافسية التي تعتمد علي كفاءة المورد البشري، الذي يمكن أن يعمل في ظل ادارة ذكية تعمل علي استخدام التخطيط الاستراتيجي الذي يمكن الجامعة من تحقيق التميز والريادة (Burkov,Burkova,Loginovskiy, 2016,98).

يحقق الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية أهمية كبرى، وتتمثل أهمية الإدارة الذكية فيما يلي:

- ١- زيادة الكفاءة والإنتاجية.
 - ٢- دعم التواصل بين العاملين بالجامعة.
 - ٣- حل كافة مشكلات الإدارة التقليدية من خلال التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات.
 - ٤- دعم القدرات الإدارية داخل الجامعة.
 - ٥- إيجاد مصادر جديدة للدخل (Hanbeck , 2000,30).
 - ٦- زيادة القدرة على الإبداع والابتكار.
 - ٧- إيجاد بيئة تكنولوجية تسهل كافة الخدمات الإدارية (خالد بكرو، ٢٠١٧).
- انتهاجاً لما سبق تتضح أهمية الإدارة الذكية في قدرتها على تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة ذكية قادرة على التكيف والاستمرارية، وحل مشكلات الإدارة التقليدية لذا تعد الإدارة الذكية أداة فاعلة في تغيير حركة الحياة المعاصرة من خلال نقل الجامعة إلى مرحلة بناء نظم كخدمات إلكترونية ذكية متكاملة تسهم في رفع كفاءة العملية الإدارية بالجامعة.

خامساً: خصائص الإدارة الذكية بالجامعات

الإدارة الذكية لها عديد من الخصائص التي يمكن توافرها في الجامعة وتظهر هذه الخصائص وذلك على النحو التالي: -

١. التركيز على القدرة والاستمرارية: (Hanbeck , 2000,30).
 - أ- الحساسية تجاه البيئة (التغيير والتكيف).
 - ب- تنظيم متماسك (الشعور بالهوية الذاتية).
 - ج- اللامركزية (القدرة على بناء علاقات جيدة مع مختلف الكيانات الداخلية والخارجية).
 - د- الروابط (ارتباط الجامعة بكافة خدماتها).
 ٢. الذكاء عن طريق التفكير، ويشمل: (Stevenson&William, 2005)
 - أ- القدرة على فهم المعلومات المعقدة.
 - ب- القدرة على الاستجابة للمعلومات في البيئة.
 - ج- القدرة على التعلم والاستجابة بسرعة للجامعة.
- (Stevenson and William (2005, 450) حددت عددًا من الخصائص للإدارة الذكية على النحو التالي:
١. تمتلك الجامعة رؤية واضحة.
 ٢. وجود استراتيجية معتدلة ومدروسة في جميع خطواتها.

٣. الهيكل التنظيمي الداعم للتجديد الاستراتيجي.
٤. التحسين المستمر لكافة المستويات الإدارية والإنتاجية.
٥. العمل بروح فريق واحد متماسك وفعال.
٦. الإيمان بثقافة التعلم المستمر.
٧. نشر ثقافة المعرفة بين الأفراد العاملين بالجامعة.

وذكر بأن خصائص الإدارة الذكية تمثلت في الآتي :

- أ- البحث: إجراء البحوث والتدريب علي أعلى مستوى وتقديم حلول مبتكرة في مجالات المراقبة والإدارة الاستباقية الذكية للأنظمة الهيكلية والبنية التحتية.
 - ب- التعليم: لتثقيف جيل في مجال الإدارة الذكية للبيئة المستدامة وتزويدهم بمجموعة من المهارات التي تفتح آفاق ذكية.
 - ت- التقارب: استخدام الاتصالات والاستشعارات اللاسلكية في الإدارة الذكية.
 - ث- البيئة الطبيعية: من خلال توفير قوة داعمة لإدارة البنية التحتية وتكثيف الجهود البحثية للابتكار
 - ج- السرعة والدقة: حيث تمكن الإدارة الذكية العاملين من التفاعلات بأساليب وطرائق متنوعة، وتتيح تأدية الخدمة في وقت قياسي (Liu et al., 2018, 77).
 - ح- المرونة: حيث تتيح استخدام مداخل وطرق وبدائل متنوعة، مما يعمل علي تلبية احتياجات العاملين بصور وأشكال مختلفة (DaCoosta & Seok, 2018, 412).
- مما سبق، يمكن وصف ذكاء الجامعات بالخصائص التالية: القدرة على التكيف تأتي من الاستجابة للتغيير، الفعالية محاولة الجامعة لإعادة تشكيل البيئة لتحقيق الأداء الأمثل، إيجاد بيئة متميزة تستطيع منافسة الجامعات الأخرى وتقديم أفضل الخدمات، وإيمان الجامعة بإمكاناتها واستغلال الفرص المتاحة واستشكاف عوامل مبتكرة تقدم للجامعة المزيد من الإنتاج وتضعها علي خارطة الطريق بحيث تصل للتميز والريادة.

سادساً: أبعاد الإدارة الذكية بالجامعات

- تتمثل أبعاد الإدارة الذكية بالجامعات في الآتي: (Hezier & Render 2011,180)
١. الإبداع: من خلال حداثة الأفكار وابتكار خدمات جديدة تستطيع الجامعة من خلالها أن تنتج وتبتكر وتتنافس الأسواق العالمية وتحقق التميز والريادة.
 ٢. تقليل المخاطر: بإيجاد حلول لها والاستفادة من المخاطر السابقة التي يمكن السيطرة عليها أو سبق أن تعرضت لها بحيث يمكنها تفادي الأخطاء وتصحيح الانحرافات.
 ٣. الاستقلال في العمل: من خلال محاولة الجامعة أخذ قدر أكبر من الحرية في العمل لتحقيق الريادة والجودة للأعمال في الجامعة.

٤. الدافع في العمل: إعطاء الحوافز بجميع أشكالها (المادية، المعنوية) لتحقيق رغبة لدي العاملين بالجامعة في تقديم الأفضل.

٥. تقسيم العمل: ضرورة التأكيد على التخصص في العمل وتوافر الكوادر المتخصصة.

٦. الرؤية المستقبلية: استخدام العديد من الأدوات التحليلية مثل تحليل (SWOT) المستخدم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.

وذكر (Odhaib, 2019, 2916) أن أبعاد الإدارة الذكية بالجامعات تتمثل في:

١- التكيف Adaptation: عملية انتقال ثقافة المنظمة إلى الفرد العامل، واكتسابه المعارف والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة أو دوره المحدد داخل جامعته، وتعلم الكفايات الأساسية للعمل الفعال، وكيفية التعامل مع الأفراد والإدارات والأقسام (ياسر فتحي، ٢٠٠٩)، وتعد القدرة على التكيف المفتاح الذي يمكن من التفاعل مع عملية التغيير والتطوير التنظيمي، من خلال قدرته على تعديل سلوكه للتعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل من حيث المتطلبات الواجب توافرها لديه، وتنمية العلاقات الانسانية في بيئة العمل، ويساعد التكيف أيضاً على إكساب الثقافة التنظيمية وتطلعات الجامعة المستقبلية، كما يساعد التكيف علي إكساب الأفراد القيم والمعتقدات والمهارات اللازمة للمشاركة بكفاءة وفعالية داخل الجامعة، ومواجهة التغيرات المتلاحقة في داخل الجامعة وخارجها، مما يتيح الفرصة للحصول علي المكافآت وتوفير فرص للترقية، مما يجعل بيئة العمل مقبولة كالحياة الاجتماعية المناسبة والجو التعاوني (Thomas, et al., 2012, 41).

٢- الاستدامة Sustainability: أهم معطيات الاستدامة هو الاعتماد على الخصائص الداخلية والخارجية للجامعة وأن تتوافق وتتوائم هذه الخصائص سوية لأجل محافظة المنظمة على تماسكها في الأجلين المتوسط والطويل، ويرى (Paul, 2014, 125) أنه يمكن ظهور استدامة الجامعة من خلال تفاعل ثلاثة عوامل الحاجة إلى قيادة حقيقة وثقافة تنظيمية تؤثر في الإدارة والعاملين لتنفيذ الاستدامة إضافة إلى الميزة التنافسية، قدرة الجامعة على التكيف مع الظروف البيئة والحفاظ على مبدأ الاستمرارية، الاستفادة من الفرص البيئية وقدرتها على تطبيق المرونة في أداء الأعمال، وتطبيق الاستدامة في الجامعات لتحقيق الموائمة بين الكفاءة والفعالية، إذ أن الكثير من الجامعات فشلت بسبب الحاجة الملحة إلى التعلم لتلبية الغايات الأساسية وعمليات التنمية، وأن المحور الأساسي للاستدامة هو عملية تطوير البنية التحتية.

٣- فهم البيئة Understanding the Invironment: تتعامل الجامعات في العادة مع بيئة غامضة من حيث درجة التعقيد وتعمل جاهدة لفهم بيئتها التي تعمل بها، ويعني هذا الفهم قيامها بإدراك التعقيد وعدم التأكد بطرق تسهل إتخاذ القرارات الفعالة من خلال عملية مسح

كل من البيئة والتي تعرف بأنها مراقبة وتقييم وتوزيع المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية في الجامعة (Schwaninger,2009,52) وأن الجامعة تستخدم هذه الأداة لتجنب المفاجآت على المستوى الاستراتيجي ولضمان عافيتها كل على المدى البعيد، أنه يمكن للإدارة الذكية فهم البيئة من خلال تطبيقها لمجموعة من الوظائف المهمة، مثل استيعاب حالات عدم التأكد، ويقصد بها إدراك الأفراد في الجامعة وفهمهم لهذه الحالات ومصادرها وكيفية العمل على تجنبها، وأخذها بعين الاعتبار عند صناعة القرارات، وقياسها وادارتها.

ويشكل ذلك إدارة المخاطر المتوقعة أو المرتبطة بها، وكيفية التبادل والاتصال بشأنها تحدياً حاسماً للجامعة يتمثل في أن توجد بيئة يشعر العاملون فيها بأن جامعتهم تتعامل مع حالات عدم التأكد بواقعية، وهذا ليس بالأمر اليسير، المنظور الاستراتيجي "من الخارج - إلى الداخل"، ويعني أن تبدأ الجامعة، عند مواجهة المهمة، بفهم البيئة الخارجية، ثم تعمل داخلياً القرارات الاستراتيجية على نتائج ذلك، فهي تبدأ عملية التفكير بتقييم الموقف الحالي لها من خلال فهم البيئة الواسعة التي تعمل فيها، واستكشاف الصورة الكبيرة؛ كالاتجاهات العالمية، والتغيرات التي تطرأ على العالم، ثم تعمل الجامعة داخلياً، وتدرس تأثير عدم التأكد عليها بما يحقق مصالحها ولتحدد الموقف المستقبلي المرغوب لها، وهو ما يعني أن الجامعة تبدأ عملية التفكير بتقييم موقفها الحالي، وبعد ذلك تفكر، وبشكل تراكمي، في أي اتجاه ستوجه (Sterman, 2006, 505).

٤. الإبداع Dexterity: يقصد بالإبداع البحث عن الحلول الخلاقة للمشاكل والاحتياجات غير الاعتيادية وتشمل هذه الحلول التكنولوجيا والعمليات التي تظهر بوصفها خدمات جديدة (Morris,2002,12)،. وأوضح (Hitt et al., (2011, 67) أنه وفي كثير من الأحيان جامعات الأعمال الجديدة هي الأكثر إبداعاً، وبالتالي يمكن أن تتطور الإبداعات لتكون أكثر تميزاً وغير مألوفة، في حين أن الجامعات الراسخة أو العريقة تكون فعالة في إضافة ميزات جديدة، وتحسين خدماتها الحالية للحفاظ على ميزتها التنافسية في السوق.

وأشارت ميسون علي (٢٠١٣، ٣٩٥) إلى أن الإبداع هو سعي الجامعة لتكون الأولى في تقديم الخدمات الجديدة، وتكون شديدة التنافس الهجومي في اقتناص الفرص، وأشار محمد الكرعوي (٢٠١٥، ٨٤) أن هناك ثلاثة أنواع من الأنشطة التي تمارسها الجامعات الريادية لتحقق الإبداع، وهي على النحو الآتي:

- الابتكار: وهو نشاط الابتكار وتطوير الخدمات والعمليات التي تقدمها الجامعة.
- الإبداع: وهو إيجاد منهج جديد من عملية الابتكار والإبداع، فالابتكار يجلب الأشياء الجديدة للوجود، بينما الإبداع يجلب الأشياء الجديدة للاستعمال.
- التقليد: وهي عملية تبني الإبداعية التي يستخدمها الأفراد في عملهم.

ويظهر الإبداع في أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد والمجتمع والعالم، وهي القدرة على إيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في الجامعة والتي يمكن أن تساهم في تطوير العمليات الإدارية، وتساهم أيضًا في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات؛ الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة عاكف لطفي (٢٠١١، ٣٣)، وأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، بحيث تستطيع الجامعة من خلالها أن تنتج وتبتكر وتنافس الأسواق العالمية وتحقق التميز والريادة.

ومما سبق يمكن القول بأن الجامعات يمكن أن تقوم بممارسة الإبداع والابتكار من خلال: البحث عن حلول خلاقة للمشاكل والاحتياجات غير الاعتيادية، طرح أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية، استحداث خدمات جديدة من خلال توظيف التقنيات المتطورة، إنشاء وحدات مختصة لتبني وتحفيز المبادرات التطويرية والإبداعية، توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لإقامة المشاريع الريادية، تشجيع المبادأة الشخصية وقبول المخاطرة لدى العاملين والطلبة بالجامعة، تتبنى العاملين الرياديين ذوي المواهب القيادية الابتكارية، تشجيع مشاركة العاملين على كافة المستويات في الفعاليات الريادية، تبني الأفكار الجديدة والعمليات الابتكارية التي تؤدي إلى مخرجات وخدمات نوعية.

من ما تقدم يتضح أن أبعاد الإدارة الذكية بالجامعات تتمثل في التكيف والذي يظهر في العملية التي من خلالها يتوافق الفرد من حيث قيمه وقدراته وسلوكه المتوقع منه ومعرفته الاجتماعية مع الدور التنظيمي واشتراكه كعضو في الجامعة، وأما الاستدامة تتمثل في قدرة الجامعة على التكيف مع الظروف البيئية والحفاظ على مبدأ الاستمرارية، وفهم البيئة والتي تتمثل في جمع المعلومات داخليًا وخارجيًا عن البيئة ومساهمتها في تقليل المخاطر وقدرتها على التنبؤ بالتوقعات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المبتكرة لنقائدها، والإبداع والذي يظهر في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، وهذه الأبعاد هي ما تبناها الباحثان في بحثهما.

ثامنًا: أفضل الممارسات للإدارة الذكية بالجامعات

هناك العديد من نماذج التصميم لأفضل الممارسات التي تستند إليها الجامعات في

الإدارة الذكية، وقد تم تلخيص نموذج Analysis, Design, Develop, Impleyementation, Evaluate بالأحرف الأولى من المراحل الخمس للموديل:

١. التحليل Analysis: أي نظام يحتاج إلى تحليل مثل تحليل العمل، المهام، أهداف العملاء، احتياجات المجتمع، الآلات، الوقت، إلخ....
 ٢. التصميم Design: يحدد هذا البعد المشكلة سواء التدريب المتعلق بالعمل أو أفضل الممارسات ثم تحديد الأهداف والاستراتيجيات وطرق التحسين المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف التي تحقق أفضل الممارسات.
 ٣. التطوير Develop: وضع خطط للموارد المتاحة وإعداد المواد لأفضل الممارسات.
 ٤. التنفيذ Impleyementation: التسليم والتنفيذ والتوزيع المواد والسلع والخدمات.
 ٥. التقييم Evaluate: تقييم التقويم التكويني لأفضل الممارسات من أجل كفاية الجامعة وكذلك تقييم فائدة مثل هذه الجامعة للتحسين، من أجل الوصول إلي التقييم النهائي.
- يتضح مما سبق أن أفضل ممارسات الإدارة الذكية بالجامعات تكمن في الآتي:
التحليل وهو تفسير المهام والأدوات اللازمة للعمل وتحديد الأهداف، والتصميم وهو الوصول إلي أفضل الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف إنجاز المهام بأفضل الطرق والوسائل، التطوير وهو وضع الخطط وتنفيذها بأفضل الممارسات، التنفيذ وهو تحقيق الأهداف التي تم وضعها، وأخيراً التقويم وهو معرفة جوانب القوة ومواطن الضعف والحصول علي تغذية راجعة لتحقيق ذلك.

تاسعاً: مكونات الإدارة الذكية بالجامعات

تظهر الإدارة الذكية في أربعة مكونات وهي كالآتي (Karpenko et al., 2019,

4):

- ١- التخطيط: تقديم مبادئ ومنهجية مشتركة للتخطيط والتحكم وتحديد مؤشرات لرصد تنفيذ استراتيجيات التنمية المبتكرة.
- ٢- التنظيم: بناء نظام تحكم آلي، تحديد العلاقات المتبادلة، وتنظيم عمليات التحكم وتطبيق برامج تحفيزية لاتقان أساليب التحكم الذكية.
- ٣- التحكم والتحليل: التحكم الذكي التفاعلي، وتحليل التباين.
- ٤- التقويم: تقديم مقترحات للقضاء علي الانحرافات، واستخدام التقنيات المناسبة مثل خرائط الطريق (الاستراتيجية)، والخرائط الذهنية (الفكرية)، وتقنيات تكنولوجيا المعلومات، الخدمات السحابية، تحفيز البحث المبتكر، التدريب المهني لتكوين كفاءات متميزة واجراء الرقابة الذكية.

وهناك من أضاف إلي مكونات الإدارة الذكية بالجامعات ما يلي: (أحمد صالح، ٢٠١٥، ٢٣٤)

١. العلاقات الإنسانية: وتشمل الاتزان الانفعالي في التصرفات، وإبداء النصح والتوجيه والتواضع، والايمان بحرية الفرد وكرامته التي تعد من أهم سمات الإدارة الذكية، الاهتمام بالآخرين والإصغاء لوجهات نظرهم ومناقشاتها.

٢. الكفايات المعرفية والمهارية لطبيعة الأدوار المتغيرة التي تتطلبها الإدارة الذكية.

٣. سعة المدارك الثقافية والعلمية مثل الاطلاع الواسع حول أحدث المتغيرات العالمية في مجال الإدارة، ودائم التواصل مع التطورات التي تحيطه، ولا يكون منعزلاً متعالياً علي العاملين معه.

٤. العلاقات التعاونية مع الجهات الخارجية ذات الصلة، والقدرة علي التواصل مع الآخرين، وتوسيع دائرة المعارف، والعلاقات التعاونية الجيدة.

من النقاط السابق ذكرها تظهر الإدارة الذكية في أربعة مكونات رئيسة التخطيط، التنظيم، التحكم والتحليل، وكذلك التقويم وهي تمثل عمليات (وظائف) الإدارة ، والتي لا يمكن لأي عمل إداري أن يبدأ إلا بهما من خلال تحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتحديد المسؤوليات والمهام، وتحديد العلاقات المتبادلة، والتحكم الذكي، وتقديم الرؤي المقترحة للابتعاد عن الانحراف وتصحيح المسار.

عاشراً: أسباب التحول إلي الإدارة الذكية بالجامعات

هناك بعض الدوافع المهمة للتحول إلي الإدارة الذكية ومنها (Butcher & Clark, 2008, 7-8):

أ- الأعمال الإلكترونية: زيادة عمق واتساع الوصول إلي الأفراد، مما يعزز التنسيق مع الموارد، تجزئة الأعمال في التكوينات التنظيمية.

ب-الاتصالات: ربط أجهزة الكمبيوتر بالمنتجات الأخرى، وسرعة اتخاذ القرار والتغيير بحيث يتم تنفيذ هذا العمل، وتعزيز التنسيق بين الأنشطة المختلفة.

ج- عمليات الإنتاج: الأتمتة، خفض التكاليف، تبسيط العمليات.

د- التكنولوجيا الحيوية: انشاء أسواق جديدة، تقليل فرص المنافسة طويلة الأمد، تحقيق الميزة التنافسية، الاستثمار والاستغلال في المعرفة التنظيمية، تمكين الأفراد من تطبيق معارفهم، المواهب المبتكرة، زيادة الاستثمار في البحث والتطوير.

د- المنظمة المتعلمة: توفير بيئات عمل أكثر مرونة، والتعلم المستمر والإبداع.

هـ- العولمة: تقارب ممارسات العمل، الاقتصاد العالمي، ظهور العلامات التجارية العالمية، الاقتصاد العالمي وتأثير الحكومة والاتجاه نحو تحرير "تغريب" الأعمال والممارسات التجارية،

وظهور العلامات التجارية العالمية.
و- سهولة الوصول إلى الأسواق وزيادة المنافسة: أهمية إدارة سلسلة التوريد العالمية والخدمات اللوجستية، وتحويل مراكز الإنتاج لاستغلال عمالة أرخص.
ز- تطوير العقلية الدولية: تغيير الإدارة أنماط العمل وتحديد المغتربين وتنميتهم، الإدارة والقادة الدوليين العاملين حول المناطق الزمنية وعبر الحدود وفي الوضع الافتراضي.
ح- المنافسة: تطوير العلاقات الدولية، الاهتمام بأخلاقيات العمل.
ط- رأس المال البشري: الأهمية المتزايدة لسياسة الموارد البشرية، تحقيق التوازن بين الحياة والعمل.

ي- الانكماش الكبير للأسواق الدولية المرتبط بانخفاض القوة الشرائية للعملاء وتدهور الحالة الصناعية ككل.

ك- ضرورة تطبيق تكنولوجيا صناعية أكثر حداثة، بسبب التقدم التقني واستبدال الواردات، أساسا في مجال نظم المعلومات والحوسيب، وما إلى ذلك، وتصبح إدارة المؤسسات الصناعية والمنظمات الصناعية مشكلة أكثر تحديا وأكثر وضوحا، ولذلك يستحيل استخدام المداخل التقليدية القديمة في حلها، ومن أجل تحسين كفاءة إدارة الجامعات، يلزم وضع مجموعة من المداخل المناسبة التي يمكن تسميتها بالطرق الإدارية الذكية، ومن بين هذه الأسباب، فإن أهمها:

الأساليب الاستراتيجية لتطوير الأولويات: الاهتمام بأخلاقيات العمل.
■ الإدارة المسؤولة اجتماعياً للجامعات: تأثير الجامعات على البيئة، الاهتمام بالمساواة بين الجنسين والعرقية، والنمو في الاستثمار المسؤول اجتماعياً.
■ دور الجامعات في المجتمع: تأثير قيم الجامعات متعددة الجنسيات في دول العالم الثالث.
■ الموظفون كأعظم أصول منظمة: التطور لرأس المال البشري، والأهمية المتزايدة لسياسة الموارد البشرية، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة.

وهناك من ذكر أن هناك أساليب تحتم الاستعانة بالإدارة الذكية (إيمان وديع، ٢٠١٥،

١٠-١١):

- **طبيعة النظام السياسي:** معظم المشاكل التي تعاني منها الإدارة هي ناتجة عن طبيعة النظام السياسي وهو أهم عنصر في المستوي الإداري، وهو أمر يغفله الكثير من متخذي القرار، إذ أن الإدارة ما هي إلا تطبيق للسياسات التي يضعها النظام السياسي، وبما أن النظام السياسي به قصور واضح فقد أدى هذا الي ضعف في الإدارة، مما أدى الي انتشار المحسوبيات واهمال مبدأ الكفاءة في التعيين واهمال مبدأ الثواب والعقاب.
- **عدم كفاءة العاملين:** إذ أن العديد من العاملين غير المتخصصين لا يخضعون لدورات

تدريبية وقد يتم تعيينهم من خلال مقياس حزبي أو طائفي وكل هذا يؤدي الي اعتماد المديرين الي التنفيذ الارتجالي وعدم التقيد بالقوانين (في ظل البرامج الالكترونية والرقمنة والبرامج الذكية سوف يتم وضع قيود علي عملية الاختيار والتعيين).

- **البيروقراطية الشديدة:** فالمفهوم الشائع لها هي الاجراءات الروتينية والالتزام الشديد التحجر بنص القانون لدرجة تؤدي الي عرقلة المعاملات وبالتالي القضاء علي الهدف الذي وضع القانون من أجله، إلا أن البيروقراطية في معظم الجامعات ليست ناجمة عن ذلك "الالتزام الشديد بالقانون" بل غياب القانون في كثير من الأحيان واعتماد الارتجال فمثل هذه النظم سوف تضع حلاً لازدواجية التنفيذ.

- **انعدام المساءلة:** إن أنظمة الرقابة والمساءلة في المجال الإداري غير فعالة وبالرغم من كثرة الهيئات الرقابية والتأديبية داخل السلطة التنفيذية فلم يتوصل حتي الآن الي ضبط المخالفات والحد من سوء الإدارة مما أدي الي انتشار التسبب الإداري فمثل هذه التطبيقات تضع قيود تحتم ضرورة إتباع أسلوب التقييم لتحديد حجم الانحرافات واختيار أفضل الطرق والأساليب المناسبة لتصحيحها.

- **المركزية الإدارية الشديدة:** هيكلية الإدارة شديدة المركزية وعدم وجود ترابط فعال بين إدارات الجامعة (مثل هذه البرامج والمعالجات الادارية الذكية تساعد علي تطبيق منهج اللامركزية الإدارية والمداخل الإدارية الحديثة ومنها الإدارة الذكية).

وتتلخص الأسباب الدافعة للتحويل إلي الإدارة الذكية بالجامعات من النقاط السابق ذكرها في الآتي: الأعمال الإلكترونية لتسهيل المعاملات الإلكترونية وإنجازها في أقل وقت ممكن، ظهور المنظمة المتعلمة، زيادة المنافسة من خلال تطوير العلاقات الدولية، والتزايد المستمر لتقنيات الإدارة الرقمية وتطبيقاتها الذكية، والبيروقراطية والروتينية والأنماط الإدارية التقليدية، وعدم تقبل سياسة التغيير، وعدم وجود ترابط فعال بين الإدارات، وهيكلتها، مما لا يسمح بالتطبيق الذكي المرن بين إدارتها، مواكبة العصر هو ما دعا إلي تطبيق المداخل الحديثة كالإدارة الذكية وصولاً إلي الثورة الصناعية الرابعة.

الحادي عشر: وظائف الإدارة الذكية بالجامعات:

وتكمن وظائف الادارة الذكية بالجامعات، فيما يلي:

١- **التخطيط الذكي:** تحديد أهداف الإدارة بوضوح عند البدء في التخطيط، و توضيح الأهداف لجميع المشاركين، الأهداف واضحة وقابلة للتسليم، يتم تحديد فوائد التخطيط الذكي وتحديد مخاطره، وتحديد المخاطر التي تتعرض لها الجامعة عند التخطيط، وضع خطة لذلك التطوير، وقد تختلف هذه الخطة من مدير إلى آخر، ولكن من المهم وضع رؤية واضحة بعيدة المدى وقريبة المدى، وكذلك تحديد المقصود بنجاح المؤسسة ليقود هذا التحديد كل

الخطوات التالية لتطوير الإدارة وتحسينها، مع وجود فريق عمل يشارك في وضع استراتيجية ناجحة مناسبة لإمكانيات المؤسسة، ثم يتم تقييم احتياجات إدارة المؤسسة، ووضع مخطط شامل لتقييم نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، على أن تبدأ الإدارة بوضع مجموعة من الأهداف طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى لما يجب أن تكون عليه الجامعة، وتعريف فريق العمل بهذه الأهداف والتعاون على تحقيقها، ومن المهم أن تتضمن الخطة أهدافاً دقيقة، ومحددة، وقابلة للقياس والتحقيق، كما يجب أن تكون هذه الأهداف طموحة، فكلما كان الهدف عظيماً، كان النجاح أكبر، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تتضمن هذه الأهداف الحصول على الاعتماد الدولي ورفع جودة الأداء وتقديم خدمات أكثر لذوي الاحتياجات الخاصة، وفتح فروع جديدة للجامعة محلياً أو دولياً، وإشراك جميع الأطراف ذوات الخبرة في إدارة الجامعة.

٢- القيادة الذكية: أن المديرين والقادة الأكثر فاعلية يعرفون كيفية الاستماع إلى الآخرين، بالإضافة إلى دمج خبرات جميع أطراف المنظومة - الفنيين والإداريين وغيرهم - في وضع رؤية للجامعة وتحديد الأهداف وتحديد خطوات العمل فيطلب منهم التعبير عن آرائهم طوال الوقت والاستماع لما يقولونه باهتمام، وأشار لها (Jackson & Finkelstein, 2005, 5). بأنها مجموعة من القدرات التي يتبعها القادة في الجامعات هذه القدرات تساهم في تخفيض المشاكل وحلها وتحقيق متطلبات أصحاب المصلحة، أن القيادة الذكية هي الفهم المشترك بين القائد والمرؤوسين والذي يعمل على تحقيق الرؤية المستقبلية للجامعة ووضع الأهداف، فضلاً عن كشف استراتيجيات جديدة في البيئة المتحركة والمحدودة الموارد لمواجهة التحديات التي تعد القيادة الذكية عملية مهمة لإدارة الجامعة التي ينتج عنها آثار كبيرة في سلوك الفرد ومساعدته على التفكير المنظم والسليم، بالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة، لذا ينبغي على الجامعات الاهتمام بدور القيادة الذكية في عملية صنع القرار، فالقيادة مرتبطة بالعمليات الداخلية لإدراك المحفزات والمواقف، فضلاً عن ذلك هي مرتبطة بالعوامل الخارجية ذات العلاقة بالبيئة والمكافآت والعقاب.

٣- التنسيق الذكي: يجب على المدير الذكي أن يكون مستمعاً جيداً للموظفين التابعين له ولمشكلاتهم يأخذ آراءهم بعين الاعتبار، ويتواصل معهم ويوضح بشفافية توقعاته منهم، كما أن عليه أن يوجد معهم داخل المؤسسة ويجعل مكتبه مكاناً يسهل الوصول إليه ومتاحاً للجميع، ويتعرف عليهم كأشخاص عاديين لكل منهم حياته الخاصة وطبيعته المختلفة، ويجعل كلماته وأفعاله تنطق بالإيجابية والعزيمة ويجعل الشفافية والصدق شعاره، كما يواظب على حضور الفعاليات التي تقام في المؤسسة ويشارك فيها مشاركة إيجابية، وعلى المدير الناجح اتخاذ القرارات الصعبة عند الحاجة، ويتميز أغلب المديرين الناجحين بقدرة على التواصل الجيد، فهم ودودون يسهل التعامل معهم.

٤-التقويم الذكي: إيجاد تقنيات تكنولوجية حديثة قائمة على الحوسبة السحابية (نظام cloud) مع توفير عنصر إدارة الموارد البشرية والرواتب داخل برنامج إدارة المؤسسات الحديثة، على أن يكون كل هذا سهل الاستخدام بالنسبة لكل المتعاملين مع المؤسسة، مع إيجاد جدول زمني إلكتروني وبنك للأسئلة مع إمكانية إرسال التكاليفات والتقارير في وجود تقييمات وإمكانية تسجيل المهام عبر الإنترنت، وإمكانية تتبع الرسوم والدفع عبر الإنترنت بالإضافة إلى إدارة الملف الشخصي وإدارة وسائل النقل التابعة للمؤسسة.

من العناصر السابق ذكرها تتخلص وظائف الإدارة الذكية في الجامعات في التخطيط الذكي، والقيادة الذكية، والتنسيق الذكي، وفضلاً عن التقويم الذكي، ويظهر ذلك من خلال تحديد الأهداف ووضع رؤية لها، والوقوف على استراتيجية واضحة المعالم وهذا من خلال قيادة ذكية من خلال الفهم المشترك بينها وبين العاملين وقدرة القادة على تنفيذ الرؤية المستقبلية للجامعة، والتواصل الجيد والمشاركة، وذلك من خلال تقييمات وجدول زمني إلكتروني لتسجيل المهام.

الثاني عشر: آليات الإدارة الذكية بالجامعات

وتتخلص آليات الإدارة الذكية في النقاط الآتية وهي كما يلي:

أ-الآليات غير التلاعبية: آليات تسمح بالحصول على معلومات حقيقية من العاملين حول نتائج عملهم، وهي آليات من المنطقي أن تكون المعلومات صادقة أي توفير معلومات موثوقة حول المتطلبات الحقيقية والمهام الرئيسية ولكن ليس المبالغة، التي تسمح لنا بتحقيق الأهداف، النتائج الفعلية، ويجب أن تفي الآليات غير التلاعبية والتي يمكن تسميتها بالآليات للعب النظيف بالمتطلبات الآتية: يجب ألا تكون الحلول التي تم التوصل إليها على أساس الآليات الذكية ضارة بالأفراد مما يؤدي إلى تفاقم وضعهما أو تقليل الحافز المادي للذين يقدمون هذه المعلومات (Arciniegas et al.,2013, 162).

ب-آليات التنسيق: من المنطقي أن يقوم العاملين بالوفاء بالالتزامات أو الخطط التي تعد معلومات حقيقية عن نتائج العمل، حيث إنها أكثر فائدة للمبالغة في النتائج، فالمبدأ الأساسي لآليات التنسيق هو أن تنفيذ الخطة يجب أن يكون لها فائدة للعاملين (Rinner, et al., 2008, 390).

ج- آليات الدعم: هناك نوعان من الآليات الداعمة لصانع القرار:

النوع الأول: المستشارون النشطون: هناك مقارنة فعلية لتوصية المستشارين مع صانعي القرار ذوي النفوذ القوية، النوع الثاني: المستشارون السلبيون: ليس هؤلاء مسئولين عن فعالية نصائحهم (كتوقعات الطقس، أو سعر الأشياء) إن المستشارين السلبيين ليس مسؤولي عن فعالية مشورتهم (مثل توقعات الطقس أو سعر الصرف) وفي حالة المستشارين العاملين، توجد

مقارنة بين فعالية توصية المستشار وقرار صانعي القرار والمثبطات الداخلية المناسبة (Crooks & Wise, 2013,105).

د- آليات التطوير: هي آلية تشجع علي تنمية المنشآت الصناعية (خفض التكلفة، تنفيذ الابتكارات،... إلخ)، وهناك آليات فعالة من حيث التكلفة أي آليات تشجع علي خفض التكاليف وهي مصممة لمكافحة الاحتكار ومن أجل تعظيم منفعته يقوم المحتكر بخفض التكاليف وزيادة الأسعار، وهناك آليات تقييم لأنشطة المديرين والمسؤولين علي أي مستوي، مما يشجع علي زيادة كفاءة المجالات التي يتحملون مسؤولياتها سواء مادية أو معنوية والحصول علي مكافأة معنوية مثل بطل العمل، أفضل مدير، الرجل العام.

ومن آليات التطوير أن هناك طرق مختلفة لحل مهام البرمجة الرياضية مثل مهام النقل الكلاسيكية وهي تصف خطة النقل الأكثر كفاءة للمنتج المتجانس أو المنتجات البديلة من نقطة الإنتاج إلي نقطة الاستهلاك ومهام البرمجة الديناميكية (Crooks and Wise (2013,105)، ومن أجل النجاح في تنفيذ أساليب وآليات الإدارة الذكية والقيام بنشاط المشروع بكفاءة في الجامعات، من الضروري توفير أعلى نوعية من التدريب للموظفين بالجامعات.

وتتلخص النقاط السابق ذكرها في آليات الإدارة الذكية بالجامعات في الآتي: الآليات غير التلاعبية، آليات التنسيق، آليات الدعم، آليات التطوير، ومن أجل النجاح في تنفيذ أساليب الإدارة الذكية وتحسين الأداء ورفع مستوي العاملين بكفاءة وفعالية، من الضروري توفير سياسة التغيير والتخلص من الجمود الإداري ونشر ثقافة العمل بإدارة التغيير لتقبل الأفكار الجديدة والمبدعة التي تُسهم في تطوير العمل وتحقيق نوعية مخرجاته بشكل أفضل، وعقد تدريبات وورش عمل وبرامج لتطبيق المداخل الحديثة في الإدارة كإدارة الذكاء مواكبة لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

الثالث عشر: معوقات الإدارة الذكية بالجامعات

ذكر عديد من الباحثين أن هناك مجموعة من المعوقات للإدارة الذكية بالجامعات وهي كالآتي (O'Brien, Freund,2018 ;Kashada, Li & Kashadah ,2018):

١- يواجه قادة الجامعات في سياق الثورة الصناعية الرابعة العديد من التحديات والفرص الجديدة، وتحتاج الجامعات إلى أن تصبح أكثر ذكاءً ومرونة وأكثر أماناً، وبالتالي، من المرجح أن تشمل الكفاءات القيادية على عناصر جديدة وتتأثر بعوامل مؤثرة جديدة.

وجود عدد قليل جداً من أساليب الإدارة الذكية وذلك لأن هناك توجه من الجامعات إلي التحديات قصيرة الأجل التي تظهر بسبب عدم الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي في العالم، وتقلبات العملة، وعدم تحديد الأولويات الاستراتيجية للجامعة.

٢- قلة اهتمام الجامعات بتنفيذ أساليب وآليات الإدارة الذكية والذي نتج عن عدم الثقة تجاه

- الجامعات مما منعها من تحقيق نتائج إيجابية كبيرة.
- ٣- قلة الخبراء المتخصصين في الإدارة الذي يمكنهم من اختيار وتنفيذ آليات الإدارة الذكية.
- ٤- قلة وجود عدد كافٍ من المختصين وقلة تدريبهم علي المداخل الإدارية الحديثة في غالبية الجامعات الذي يمكنهم مواجهة التحديات التي تعوق تطبيق الإدارة الذكية.
- الخبرة غير الكافية في الحياة التنظيمية.
- ٥- قلة التواصل والمشاركة المحدودة.
- ٦- ضعف الكفاءة الإدارية، ضعف الإبداع والابتكار.
- ٧- الكلفة الاقتصادية المرتفعة للشراء والصيانة والتشغيل للأجهزة الذكية، حيث يصعب علي الجامعات أن توفر لكل إدارة في ظل التوجه العالمي للتطبيق الذكي.
- ٨- ضعف البنية التحتية اللازمة لاستخدام التقنيات الذكية في الجامعات، مثل الشبكات ووسائل الاتصال بالإنترنت، والتي تعد خصيصاً من أجل تيسير العمليات الإدارية من خلال التقنيات الذكية.
- ٩- إن الخصائص الرئيسة لممارسة الأعمال في ظل الظروف الحديثة تتلخص في: زيادة عدم الاستقرار العسكري السياسي والاجتماعي والاقتصادي في العالم .
- ضعف المهارات العملية اللازمة لتطبيق الإدارة الذكية، نظراً لارتفاع الأمية المعلوماتية الرقمية لدي عدد كبير من العاملين بالجامعة.
- وانتهاجاً لما سبق يمكن القول بأن هناك عديد من المعوقات التي تعوق تطبيق الإدارة الذكية بالجامعات والتي تتلخص في النقاط الآتية: عدم تقبل سياسة التغيير بتطبيق أحدث المداخل الإدارية كالإدارة الذكية، وقلة أساليبها، وقلة وجود كوادر بشرية مؤهلة ومدربة وذات كفاءة عالية، فضلاً عن ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ضعف الكفاءة الإدارية، وهيكلية الإدارة والبيروقراطية والروتين الإداري، وقلة الإبداع والابتكار، وضعف الخبرات والمهارات التكنولوجية لدي العاملين بالجامعة.
- الجهود المبذولة لتطبيقات الإدارة الذكية بجامعة جنوب الوادي:**
- هناك العديد من تطبيقات الإدارة الذكية والتي تم تفعيلها بجامعة جنوب الوادي ومنها ما يلي: (جامعة جنوب الوادي، انجازات جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢١).
- مشروع نظم المعلومات الإدارية:**
- يعتبر مشروع نظم المعلومات الإدارية أحد مشروعات تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي ICTP وهو الركيزة الأساسية لاستراتيجية التطوير المطلوبة لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، ويعتبر مشروع نظم المعلومات الإدارية Management Information System -MIS أهم محاور تطوير نظم وتكنولوجيا

المعلومات داخل الجامعات المصرية.

يهدف مشروع نظم المعلومات الادارية MIS إلى ميكنة العمل بالإدارات المختلفة داخل جامعة جنوب الوادي من أجل تسهيل العمل بتلك الإدارات ورفع كفاءتها بالإضافة إلى إتاحة جميع أنواع البيانات المطلوبة بدقة وسرعة كافية مما يدعم متخذي القرار على جميع المستويات على اتخاذ القرارات السليمة وكذلك يساعدهم في التخطيط المستقبلي لتلك الإدارات، ويتم تطبيق نظم المعلومات الإدارية داخل ثلاث إدارات على مستوى الكليات هي إدارة شئون الطلاب وأعمال الكنترول وإدارة شئون أعضاء هيئة التدريس وإدارة شئون الدراسات العليا.

ولقد بدأ العمل بالمشروع مع نهاية ٢٠٠٦م بعمل تحليل مفصل لمتطلبات العمل والاحتياجات وموقف البيانات داخل الجامعة والمصادر التي يمكن الحصول منها على الانواع المختلفة للبيانات المطلوبة، ولقد حقق المشروع على مدى السنوات الماضية الكثير من النجاحات وواجه العديد من التحديات والصعوبات تغلب على أكثرها ومازال يتقدم للأفضل من أجل تحقيق اقصى استفادة من المشروع والبدء في مراحل أخرى من التطوير تستهدف باقي إدارات الهيكل الاداري للجامعة.

إن الهدف الاساسي لمشروع نظم المعلومات الإدارية هو جامعة متطورة وهيكل إداري متطور يحاكي الجامعات العالمية ويخدم العملية التعليمية ويحقق أهداف الدولة والوزارة في رفع كفاءة الهيكل الإداري وتطوير الأداء وزيادة تفعيل النظم التكنولوجية ونشر ثقافة الميكنة وتكامل النظم والحكومة الالكترونية بين العاملين.

وقد تم فعلياً حتى الآن تحويل إدارات الجامعة المعنية بالمشروع وهي (إدارة شئون الطلاب - إدارة شئون عاملين أعضاء هيئة التدريس - إدارة الدراسات العليا) بكل كلية من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني والذي انعكس تأثيره على خدمة المجتمع الجامعي بإتاحة تداول المعلومات في صورة إلكترونية من خلال شبكات معلومات الجامعات بشكل مباشر وسريع واستخدام أنماط تعليمية جديدة وتهيئة المجتمع الجامعي للتعامل معها من خلال التدريب والموجه والمستمر.

ومن هذه التطبيقات ما يلي:

١- نظام الإدارة الإلكترونية للاجتماعات "اجتماع":

عبارة عن تطبيق إلكتروني من إنتاج جامعة جنوب الوادي خلال العام الجامعي (٢٠٢٠/٢٠٢١)، تم إعداده في سياق خطة التحول الرقمي للجامعة، حيث يمكن من إدارة الاجتماعات الجامعية (مجالس/ لجان) بطريقة آلية شاملة الأرشفة الإلكترونية، واسترجاع البيانات، والبحث عن موضوعات محددة، وإعداد أجندة الاجتماعات، وإرسال الدعوات بطريقة

آلية، وتأكيد الحضور أو الاعتذار المسبق، وحساب نسبة الأصوات حول موضوع محدد (موافق/غير موافق)، وتأجيل الاجتماعات وتغيير موعدها وتوقيتها ومكانها، وما إلى ذلك من التفاصيل.

كما يتيح النظام إعداد حساب إلكتروني لأي مجلس أو لجنة داخل الجامعة بشرط وجود قرار تشكيل لهذا المجلس أو اللجنة، كما يضمن النظام جودة تنفيذ الاجتماعات من خلال ضبط صلاحية دخول الأعضاء حيث لا يتيح للعضو المنتهية صلاحية عضويته الدخول على النظام أو من بلغ سن التقاعد إلا إذا تم تمديد الصلاحية له من المدير التقني للنظام أو أمين المجلس/اللجنة وذلك وفق قرار من السلطة المختصة.

كما أن مخرجات النظام عبارة عن محاضر اجتماعات تُعد وتُعمد وترسل إلى الجهات المعنية (حسب الموضوعات التي تخصها فقط) بطريقة آلية، كما يتم حساب واعتماد بدلات حضور الجلسات للأعضاء بطريقة آلية أيضاً وترسل إلى الإدارة المالية للصرف. والجدير بالذكر أن هذا النظام قد أدى إلى الاستغناء عن:

- الدعوات الورقية للاجتماعات.
- دعوات الواثس آب للاجتماعات.
- كتابة المحاضر والأوراق والأخبار والمراسلين.
- الخطابات التنفيذية الورقية إلى الجهات المعنية بقرارات المجلس.
- كما عالج النظام المشكلات التالية:
- الالتباس الخاص بتغيير تاريخ/وقت/مكان الاجتماع.
- مشاركة غير قانونية للأعضاء الذين انتهت فترة عضويتهم.
- مشاركة غير قانونية للأعضاء الذين بلغوا سن التقاعد.
- نسيان القرارات القديمة واتخاذ قرارات جديدة عكس القديمة دون انتباه إليها نظراً لغياب الذاكرة الخاصة بالمجالس/اللجان.

٢- مشروع النظام الإلكتروني للاتصالات الإدارية بجامعة جنوب الوادي "مسك"

في إطار سعي جامعة جنوب الوادي إلى التحول الرقمي لمواكبة التوجهات الوطنية الراهنة، والاستفادة مما تحققة الأتمتة الإدارية من معايير الانسيابية والسهولة والسرعة والدقة، تم تدشين هذا النظام الإلكتروني للتواصل الإداري داخل الجامعة لبناء قواعد بيانات المراسلات والاتصالات بين كافة الإدارات وتنظيم التسلسلات الإدارية ومستوياتها بين كافة الإدارات حسب الهياكل الإدارية المعتمدة وتقليل كلفة المطبوعات الورقية وتوفير وقت ومشقة

العاملين عليها، وتمكين الإدارات العليا من متابعة منجزات الإدارات التابعة لها للحد من فكرة الروتين الإداري وتحقيق الانسيابية والسهولة والسرعة والدقة في التواصل والمتابعة بين مقدمي الطلبات الشخصية من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والزوار من خارج الجامعة مع الإدارات المختلفة بالجامعة.

ويهدف هذا المشروع إلي إنشاء نظام إلكتروني للتواصل الإداري للمكاتبات بين الإدارات المختلفة بالجامعة، ويتيح تتبع المعاملات، وتخزينها واسترجاعها حسب الحاجة، وذلك حسب صلاحيات كل مستوي إداري، وقد مر تنفيذ المشروع بثلاث مراحل أساسية: مرحلة التحليل وتحديد الاحتياجات، مرحلة بناء النظام، مرحلة التدريب.

وقد تم الإعلان عن المشروع في ٢٠ يناير ٢٠٢٠م، وسلم المشروع في ٣٠ سبتمبر ٢٠٢٠م، وكانت بداية تنفيذ المشروع في ١ مارس ٢٠٢٠م.

جاءت تسمية النظام بهذا الاسم مسك جنوب الوادي أو (SVU-MSC) اختصاراً للترجمة الانجليزية لتعريف النظام فهو (النظام الالكتروني للاتصالات الادارية بجامعة جنوب الوادي) وترجمتها للغة الانجليزية كالتالي:-

South Valley University Management System for Communication

٣- نظام الفاروق للموارد البشرية

يعتبر نظام الفاروق للموارد البشرية هو أحد الأنظمة الإلكترونية التي تدار داخل جامعة جنوب الوادي تحت إطار مشروع نظم المعلومات الإدارية بالجامعة والذي يخدم الفئات الآتية:

- ملفات كادر خاص (أعضاء هيئة التدريس بالجامعة).
- ملفات كادر عام مثبتين (العاملين المثبتين بالجامعة).
- ملفات كادر عام متعاقدين (العاملين المتعاقدين بالجامعة).

تم إضافة هذا النظام لمجموعة الأنظمة التي تستخدم بالجامعة لتغطية العديد من الاحتياجات لدي الإدارات المعنية وذلك لتيسير العمل اليومي داخل هذه الإدارات ونقله من الطبيعة اليدوية إلى الوضع الإلكتروني في إدخال واستخراج البيانات وكذا تمكين هذه الإدارات وأيضاً الإدارات العليا بالكليات والجامعة في الحصول بطريقة مضبوطة وميسرة على العديد من التقارير وإحصائيات التي تخدم متخذ القرار والمعبرة عن الفئات السابق ذكرها.

٤- نظام شئون طلاب (انفورماتيك):

يقوم النظام بعملية تسجيل (قيد) الطلاب ولائحة الكلية، كما يقوم النظام بعملية توزيع الطلبة على التخصصات الرئيسية والفرعية طبقاً لللائحة الداخلية للكلية كما يراعى النظام المقررات المؤهلة للتخصصات الرئيسية والتخصصات الفرعية، يغطي النظام عملية تحويل الطلبة مراعيًا الاعفاءات / المقررات المناظرة، تسجيل الطلاب بالكليات ومتابعتهم خلال

المراحل الدراسية المختلفة بما في ذلك من تسجيل واعتماد النتائج طبقاً للوائح المقررة، توزيع الطلاب على المجموعات وقاعات الدرس المختلفة طبقاً للحروف الأبجدية، متابعة سجل إيقاف القيد الخاص بكل طالب، بحث ومتابعة حالات شطب القيد، متابعة اعدار الطلاب وكذلك مجالس التأديب، متابعة منح التفوق للطلاب، يتكامل النظام مع بيانات شئون العاملين والمكتبات، يقدم النظام مجموعة من تقارير المتابعة والبيانات الإحصائية والتحليلية التي تخدم الإدارة العليا في متابعة سير الحركة التعليمية، متابعة نتائج الامتحانات.

٥- نظام الزهراء لإدارة المدن الجامعية:

يعمل نظام الزهراء لإدارة المدن الجامعية بجامعة جنوب الوادي منذ عام ٢٠٠٩ ضمن منظومة الجامعات المصرية المطبقة لتلك النظام، يقوم النظام بإدارة العمل بالمدن الجامعية إلكترونياً بداية من تقدم الطلاب للالتحاق بالمدن الجامعية حتى تسكين الطلاب في الغرف، ويعمل النظام متكامل مع قواعد البيانات الخاصة بشئون الطلاب ضمن مشروع نظم المعلومات الإدارية بالجامعة .

٦- نظام ابن الهيثم:

يتميز هذا النظام باستخراج تقارير تفصيلية عن البيانات الشخصية والدراسية للطلاب، اختيار وطباعة البطاقات الشخصية للطلاب مزودة بخاصية (BarCode)، توزيع أرقام جلوس طلاب سنة دراسية - توزيع لجان امتحان سنة دراسية، إعداد كشوف (توزيع الطلاب على اللجان - توزيع المقررات على الطلاب - رصد الدرجات لمقرر معين). وكذلك إمكانية عرض المقررات والجدول الدراسية وجداول الامتحانات على موقع الجامعة، أداء كافة أعمال الكنترول بدءاً من مرحلة إدخال البيانات وتطبيق قواعد الرأفة آلياً وحتى طباعة النتائج، إعلان نتائج الطلاب على موقع الجامعة فور اعتمادها، تسجيل محاولات الدخول غير المشروع وأماكن الدخول وعدد المحاولات ووقت كل محاولة، استخدام مبدأ تشفير البيانات بين العميل والخادم (SSL Communication)، تحديد أرقام أجهزة الحاسب (IP - MAC's) المسموح للمستخدم الدخول منها.

يعمل النظام طبقاً للمواصفات القياسية للعمل الإلكتروني (E- business)، يحتوى النظام على بريد إلكتروني داخلي يعمل بين جميع المستخدمين والمشرفين لضمان أداء خدمة الدعم الفني بأقصى سرعة، العمل على بيئة الإنترنت مما يبسر العمل.

٧- منصة وحدة الطوارئ للمستشفيات:

تسعى جامعة جنوب الوادي خلال الفترة القادمة لإنشاء منصة موحدة للطوارئ بخاصية النداء الآلي بوسيلة اتصال مناسبة، مع تخصيص فرد أو مدير مسئول عن عملية النداء الآلي، والتنسيق مع المستشفيات الأخرى لاستقبال الحالات الطارئة والحرجة، وعمل خطة عاجلة

لاستقبال الحالات الطارئة على مدار الـ ٢٤ ساعة و توفير كل المتطلبات اللازمة للتيسير على المرضى وفتح الطوارئ بشكل يومي.

٧- مركز التحول الرقمي:

مركز التحول الرقمي، مستمر في إجراء الاختبارات للباحثين من أعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم، والجهاز الإداري من داخل الجامعة، وكذلك الراغبين في الحصول على شهادة التحول الرقمي من خارج الجامعة، وأشار إلى أن المركز قام بإجراء الاختبارات الإلكترونية للتحول الرقمي لعدد ١١٦ من الباحثين (دبلوم- ماجستير- دكتوراه) ضمن المجموعة رقم ٥٨ بالإضافة لعدد من خارج الجامعة ومستشاري هيئة قضايا الدولة الراغبين في الحصول على الشهادة.

والجهود المبذولة في هذا القطاع أثمرت عن حصول الجامعة على المركز الثاني على مستوى الجامعات المصرية في مجال التحول الرقمي خلال العام الماضي، كما حصلت في العام الحالي على المركز الثالث بمسابقة أفضل موقع إلكتروني للجامعات والمراكز والمعاهد البحثية.

أعلنت الصفحة الرسمية لجامعة جنوب الوادي، فوز الموقع الإلكتروني للجامعة، بالمركز الثالث في مسابقة أفضل موقع إلكتروني على مستوى الجامعات المصرية والمراكز والمعاهد البحثية، وأن هذا الفوز هو ناتج الاهتمام بجودة المحتوى والتحديث المستمر والخدمات التي يقدمها الموقع في مختلف القطاعات، وأن الجامعة تسعى إلى إنشاء العديد من التطبيقات المقدمة من خلال الموقع في ظل السعي قُدماً نحو التحول الرقمي، متوجهاً، رئيس الجامعة، بالشكر لجميع أعضاء فريق العمل بالموقع وكذلك إدارة الإعلام بالعلاقات العامة. وأضاف بيان الصفحة الرسمية لجامعة جنوب الوادي، في البيان، أن الدكتور خالد عبد الغفار وزير التعليم العالي والبحث العلمي أعلن يوم الاثنين الموافق ٢٠-٠٩-٢٠٢١ أسماء الجامعات الفائزة في مختلف المسابقات التي أطلقتها الوزارة بين الجامعات المصرية.

٨- المتطلبات الإلكترونية: ومنها مشروع البوابة الإلكترونية لجامعة جنوب الوادي وذلك لعمل إفادة برفع رسائل الماجستير والدكتوراه لأعضاء هيئة التدريس علي جوجل اسكولار، وعلي بنك المعرفة المصري.

٩- نظام فوري: بدأت الجامعة العمل بالتحصيل الإلكتروني من خلال منافذ شركة "فوري" لسداد قيمة الخدمات الممكنة بالجامعة، وذلك في إطار خطة الجامعة للتحول الرقمي، وإن خدمات شركة "فوري" بالمحلات التجارية والإنترنت والهواتف المحمولة والفروع والمحافظ الإلكترونية، ستقوم بسداد قيمة الخدمات الممكنة بالجامعة، بعد أن يقوم طالب الخدمة بإدخال كود الخدمة المستحقة للتحصيل، حيث يتم استخدام الكود رقم (٨٦٠٦١) لخدمة

مصروفات المدينة الجامعية وتشمل (المدن الجامعية - فندق الجامعة - حجز الوجبات)، ويتم استخدام الكود رقم (٦٨٠٦٢) لخدمات مصروفات خريجي جامعة جنوب الوادي وتشمل (الدراسات العليا - المجلات العلمية)، كما يتم استخدام الكود رقم (٦٨٠٦٠) لخدمات مصروفات جامعة جنوب الوادي وتشمل (طلاب المراحل الجامعية "بكالوريوس" - التعليم المفتوح - الوحدات الخاصة -الصيدلة اكلينك- برامج اللغات بالكليات).

مما سبق يمكن القول بأن جامعة جنوب الوادي أجرت عديد من الانجازات لتطبيق الإدارة الذكية ووصولاً إلى الريادة والتميز وفي طريقها للسير إلى الأمام ووضعها على خارطة الطريق في إطار سعيها إلى التحول الرقمي لمواكبة التوجهات الوطنية الراهنة، والاستفادة مما تحققه الأتمتة الادارية من معايير الانسيابية والسهولة والسرعة والدقة، للوصول إلى جامعة متطورة وهيكل إداري متطور يحاكي الجامعات العالمية ويخدم العملية التعليمية ويحقق أهداف الدولة والوزارة في رفع كفاءة الهيكل الإداري وتطوير الأداء وزيادة تفعيل النظم التكنولوجية ونشر ثقافة الميكنة وتكامل النظم والحكومة الالكترونية بين العاملين.

المبحث الثاني: الريادة الاستراتيجية

أولاً: نشأة الريادة الاستراتيجية

يمكن إرجاع الاهتمام بالريادة الاستراتيجية إلى السبعينيات عندما بدأت العديد من الدول الصناعية في العالم تشهد تغييراً كبيراً في ثروتهم الاقتصادية (Gibb, 1988,6)، حيث شهدت البلدان المنافسة مثل اليابان تراجع التصنيع التقليدي للصناعات في جميع أنحاء العالم المتقدم، صاحب هذا التقلص في قطاع التصنيع ارتفاعاً في قطاع الخدمات، والذي استخدم بشكل متزايد غالبية الأعمال في هذه الاقتصادات ما بعد الصناعية، وبدأت العديد من الشركات الكبيرة، خدمات التعهيد أو التعاقد من الباطن لشركات أصغر، وهي عملية تسارعت في ١٩٩٠، حيث أصبحت عمليات الشراء الشامل للإدارة أكثر شيوعاً داخل الشركة، ورغبة العديد من الموظفين في الحصول على قدر أكبر من الاستقلالية والوظيفة والمرونة، كما ساعد وصول تقنيات المعلومات الجديدة من الثمانينيات نمو ريادة الأعمال جزئياً من خلال إنشاء صناعات جديدة تماماً سمحت بظهور رواد أعمال جدد، يصنف Global Entrepreneurship Monitor (GEM) الريادة إلى نوعين: الضرورة والفرصة، الريادة الضرورية: أولئك الذين يدخلون العمل الحر بسبب نقص عادة لأنهم فقدوا وظيفة بأجر وليس لديهم بدائل، وهي شائعة في البلدان التي لديها مستويات منخفضة من الرعاية الاجتماعية، على نقيض ذلك، صاحب الفرصة هو الشخص الذي يتبع فكرة أو فرصة معينة من الاختيار الذي حدده على أنه يقدم منافع.

وحدد البحث الذي أجرته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (٢٠١٠) عدة اتجاهات عالمية رئيسة تُجري في زيادة الأعمال والابتكار، يمكن تلخيصها على أنها:

١-التحول من "الاقتصاد المدار" إلى "ريادة الأعمال": كما حدده (Thurik, 2009,225): كانت هناك ثلاث مراحل رئيسة في التاريخ، الحدث الأول في العقود الأولى من القرن العشرين مع ظهور رواد الأعمال، مثل هنري فورد، الذي غير طبيعة التنظيم الصناعي في سياق ما فعله الاقتصادي (1934) Schumpeter حيث وصفت بأنها "تدمير إبداعي" خلال الفترة من الأربعينيات إلى السبعينيات سيطرت الشركات الكبرى على الابتكار في ما كان يُعرف باسم "الاقتصاد المُدار".

ومع ذلك، منذ أواخر السبعينيات، كان هناك تحول إلى حقبة ما بعد الصناعة وظهر "اقتصاد ريادة الأعمال" حيث أدت الشركات الصغيرة دورًا أكبر بكثير في الابتكار والنمو الاقتصادي، وقد تسارع هذا الآن مع قدوم الثورة الصناعية الرابعة.

٢- صعود اقتصاد المعرفة: الاتجاه الرئيسي الآخر هو التحول من اقتصاد تكمن فيه قيمة الأصول الملموسة إلى الأصول التي توجد فيها القيمة داخل الأصول غير الملموسة بحيث يمكن تحويلها إلى ملكية فكرية ذات قيمة تجارية (IP) وأصبح مرخصًا أو معززًا في سلاسل التوريد العالمية هو المفتاح لتكوين الثروة في العديد من الشركات، الشركات الريادية الصغيرة لديها بالفعل أكبر الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) والرقمية المحسنة أكثر من أي وقت مضى في التاريخ حيث تعمل هذه التقنيات بالفعل على تحويل الصناعات بسرعة ويجب أن تتبناها الشركات الصغيرة والمتوسطة وتبنيها إذا أرادت المنافسة بنجاح، ومع ذلك، فإن معظم الشركات الصغيرة، حتى في الاقتصادات المتقدمة، هي متأخرة في تبنيها واستخدامها للتقنيات الرقمية التي يمكن أن تسمح لها بذلك الحصول على القيمة من اقتصاد المعرفة (OECD, 2009)؛ (Moeuf et al., 2018, 1123).

٣-العولمة: مع نهاية الحرب الباردة عام ١٩٨٩ وظهر الصين والهند الاقتصادات التجارية الكبرى خلال التسعينيات، أصبح العالم بشكل متزايد، أدى ظهور الشبكة الاستراتيجية كمصدر رئيسي للابتكار إلى تسريع مستوى التعاون الدولي، كما أن ظهور تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة (ICT) جعل من السهل على الشركات الصغيرة التدويل.

ثانيًا: مفهوم الريادة الاستراتيجية

استخدم مصطلح الريادة أو الريادية Entrepreneurship منذ أكثر من ٢٠٠ عام، ولا يزال متعدد المفاهيم نوعًا ما، وأصبح اليوم هو المحرك لدفع النمو الاقتصادي والقدرة علي المنافسة، وظهرت علي أنها من أكثر الموضوعات شيوعًا بين الباحثين والطلاب وصانعي السياسات (Kuratko & Hodgetts, 2007,5).

وتعددت تعاريف الريادة لأنها ترتبط بمنظور اجتماعي أو اقتصادي أو إداري وتعريفها المفوضية الأوروبية (The European Commission, 2008, 16) بأنها قدرة الفرد علي تحويل الأفكار إلي أفعال، وتشمل الابتكار والمخاطرة، وكذلك القدرة علي اغتنام الفرص وتخطيط المشروعات وإدارتها من أجل تحقيق الأهداف، وتوفر أساسًا لأصحاب المشروعات لإنشاء نشاط تجاري أو اقتصادي أو اجتماعي، أما Sanyang and Chi Huang (2010,3) فيري أن الريادية عملية تمييز الفرص والاستعداد لاستقبالها، وتقبل المخاطرة وإدارتها وتنظيم وتنسيق الموارد لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي هي عملية وليست ظاهرة ساكنة، إذ يجب أن تحدث مع التغيير.

كلمة "رائد أعمال" مشتقة من الفعل الفرنسي *entreprendre* الذي يعني "أن يتولى"، أي أن يتولى التنظيم أو الإدارة ويتحمل مخاطر الأعمال، استخدم ريتشارد كانتيلون مصطلح "رائد الأعمال" لأول مرة، حيث عرّف رواد الأعمال بأنهم الأفراد الذين يتحملون مخاطر الشراء بأسعار معينة والبيع بأسعار غير مؤكدة (Messeghem and Torrès, 2015)، قام Schumpeter (1934) بتوسيع هذا التعريف إلى ما وراء مفهوم رجل الأعمال الذي يتاجر بالسلع أو الخدمات، وأشار Schumpeter (1934) أن ريادة الأعمال هي عملية يتحرك من خلالها الاقتصاد إلى الأمام من خلال الإبداع أو الابتكار، وهي التعرف على الفرص المستقبلية واستكشافها واستغلالها.

تاريخياً، يشير مصطلح ريادة الأعمال إلى الفرد الذي يعترف الفرص ويواجه التحدي المتمثل في استغلال تلك الفرصة في مشروع تجاري ناجح، بينما تركز بعض التعاريف على توليد الثروة والملكية في اكتشاف الفرص واستغلالها.

ريادة الأعمال هي عملية ديناميكية هدفها تكوين ثروة متزايدة وتنشيط البيئة المحيطة، ويتم إنشاء هذه الثروة من قبل الأفراد الذين لديهم الرغبة في الاستحواذ، المخاطر الشخصية والمهنية، بما في ذلك الأسهم والوقت والوظيفة، وتشمل مفاهيم الاستكشاف والاستغلال للفرص والإبداع والابتكار والمجازفة.

إن التعريف الواسع لريادة الأعمال هو عملية الإبداع والابتكار من خلال تخصيص الوقت والطاقة اللازمين، وتحمل المسؤولية عن جميع المخاطر والشكوك والأخذ على المستوى الشخصي (Hisrich & Kearney, 2013, 9)، وتعرّف بأنها "تحديد واستغلال الفرص غير المستغلة سابقاً" (Hitt et al., 2017, 480)، وتركز ريادة الأعمال على البحث والاستغلال علي إيجاد فرص جديدة من شأنها أن تُوجد قيمة للمؤسسة والعملاء وأصحاب المصلحة.

ريادة الأعمال هي عملية ديناميكية للرؤية والتغيير والإبداع وهي تتطلب تطبيق الطاقة والعاطفة نحو إيجاد وتنفيذ أفكار جديدة وحلول إبداعية، وتشمل المكونات الأساسية

الاستعداد لتحمل مخاطر محسوبة، تشكيل فريق مشروع فعال، وحشد الموارد اللازمة، وبناء أعمال قوية، والتخطيط، وأخيرًا الرؤية للتعرف على الفرصة (Kuratko & Audretsch, 2009,5)، كما أنها القدرة على تحديد واكتساب الموارد اللازمة للعمل على أساسها تحديد الفرص في السوق (Karra et al.,2008,443).

ثقافة المؤسسة: هي مجموعة من القيم والمواقف والمعتقدات التي تدعم ممارسة المجتمع للسلوك الريادي المستقل في الأعمال التجارية، المؤسسة هي ممارسة سمات المؤسسة في أي مهمة أو بيئة.

• سمات المؤسسة: تشمل المبادرة، قوى الإقناع القوية، الاعتدال، المخاطرة، المرونة، الإبداع، الاستقلالية، القدرة على حل المشكلات، الحاجة إلى الإنجاز والخيال والقيادة والعمل الجاد (Gibb,1988).

في بيئة اليوم الصعبة والمعقدة والديناميكية والتنافسية، الواجهة بين الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال يوفر رؤى مهمة حول إدارة المنظمات الريادية، الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال عمليتان ديناميتان تركزان على إيجاد القيمة وتوليد الثروة، أحد المفاهيم ذات الصلة التي تدمج هذين المجالين هو "ريادة الأعمال الاستراتيجية"، والتي تُعرّف على أنها اتخاذ إجراءات ريادية من منظور استراتيجي (Hitt et al., 2017) تم التعرف على ريادة الأعمال الاستراتيجية كدور أساسي في إيجاد قيمة جديدة أظهرها الموظفون المبتكرون الذين يضطلعون بأنشطة تشغيلية، حيث عرفت الريادة الاستراتيجية بأنها العملية التي تهتم بتبني ونشر التجديد من جميع المستويات الإدارية في المنظمة، حيث تتم كل أعمال المنظمة بفكر و فلسفة ريادية (Covin & Miles, 1999, 49).

كما عرفت بأنها تكامل السمات الريادية مع السمات الاستراتيجية لتصميم وتطبيق استراتيجيات ريادية تساعد المنظمات علي إيجاد الثروة، حيث تبحث تلك المنظمات عن استراتيجيات جديدة لإيجاد الثروة والقيمة من خلال العلم، والبحث، والإبداع، والابتكار (Hitt et al., 2017,480).

وعرفت أيضًا بأنها ظاهرة جديدة الانتشار بين منظمات الأعمال بمختلف أشكالها وأحجامها حيث تجمع بين خصائص الريادة وخصائص الإدارة الاستراتيجية، وتعمل علي إنشاء استراتيجيات ريادية تساعد المنظمات علي إيجاد قيمة لمختلف الجهات المستفيدة من تحقيق أمالها وأداء متميز لها(نهلة عبدالقادر، السيدة محمود، ٢٠١٨، ٣٩٠).

وأشير إليها بأنها: القيام بالأعمال الريادية مع منظور استراتيجي إذ تركز الجامعة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع، وليس القدرة فقط على اكتشاف الفرص بل إيجادها وتعظيمها،

وامتلاك روح المخاطرة والرؤية الواضحة، والقدرة علي قراءة البيئة والتخطيط لها، والتعامل مع الظروف الغامضة للوصول إلي تحقيق الأهداف (ليث علي، ٢٠١٩، ٥١).

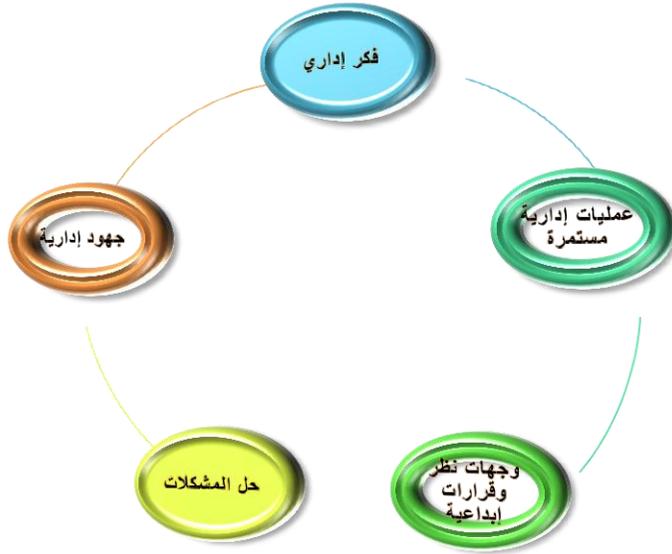
واتساقاً مع ما سبق عرفت بأنها: مجموع الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمدها الجامعات والمسؤولون فيها؛ لبناء المركز المناسب في المجتمع، وإيجاد الفرص، واستثمار الموارد القيمة بطرقٍ يصعب علي المنافسين فهمها أو تقليدها (محمد بن فهاد، ٢٠٢٠، ٧٦).

وانتهاجاً مع ما سبق فإن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق الميزة التنافسية، وزيادة الأعمال تركز على استكشاف واستغلال الفرص، فإن تكامل هذين المجالين يحقق شيئاً كبيراً وبالتالي، فإن ريادة الأعمال الاستراتيجية هي تكامل لريادة الأعمال (أي سلوك البحث عن الفرص) والمنظورات الاستراتيجية (أي البحث عن المزايا) في تطوير واتخاذ الإجراءات المصممة لإيجاد الثروة (Hitt et al., 2017, 481)، وبدأ البحث في ريادة الأعمال الاستراتيجية في التطور في القرن الحادي والعشرين (Hitt et al., 2017)؛ Ireland et al., 2001) منذ عام ٢٠٠١، نمت الأبحاث حول ريادة الأعمال الاستراتيجية بوتيرة سريعة (Ireland & Webb, 2009, 472).

ومع ذلك، فإنه يمثل تحدياً لتحقيق التوازن بين استغلال الفرص الحالية مقابل استكشاف الفرص المستقبلية وبالتالي، فإن فعالية ريادة الأعمال الاستراتيجية في تحقيق التنافسية والقيمة والثروة تعتمد على الإنسان رأس المال وقدرة الجامعات على جذب الإدارة ذات الكفاءات العالية والاحتفاظ بها باستخدام أحدث التقنيات الذكية.

من خلال التعاريف والمفاهيم السابقة يمكن استخلاص الريادة الاستراتيجية بأنها العمليات التي تتسم بالمخاطرة ومبادرة الجامعات التي تؤهلها للسبق والتفوق وتجعلها أكثر استجابة للبيئة المتغيرة المتمثلة في التكنولوجيا الرقمية والتقنيات الذكية من خلال اكتشاف الفرص وتعظيمها من خلال احتضان الإدارة للابتكار وتبني الأفكار المستحدثة من خلال الإبداع واتخاذ كافة التدابير للعمل في بيئة تستطيع التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والمحتملة. فالريادية الاستراتيجية في الجامعة تنطلق عبر مستويين:

- المستوى الأدنى للمؤسسة: وفيه تنتقل إلى أعلى مستوى في بناء هرمي لبناء ولاء تنظيمي اتجاه الريادية.
- المستوى العالي: وفيه تنطلق المؤسسة من الاهتمام بجهود الجماعة التعاونية للعاملين الأساسيين فيها من أصحاب العقلية الإبداعية وتنتقل إلى أسفل الهرم.



شكل (١) يوضح مفهوم الريادة الاستراتيجية
نقلًا عن: (جابر علي، ٢٠١٩، ٣٩)

ثالثاً: أهداف الريادية الاستراتيجية بالجامعات

تتمحور أهداف الريادة الاستراتيجية بالجامعات في الآتي: (ميسون علي، ٢٠١٣، ٣٨٦-٣٨٧)

- تحديد أولويات طويلة الأجل للجامعة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور الجامعة في مراحلها المختلفة.
- إعطاء توجه عام يتم في إطاره وضع الأهداف أكثر تحديداً وتفصيلاً للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة، تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للجامعة.
- المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للجامعة والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة.
- تحديد علامات النهاية التي يجب أن تسعى الاستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الاستراتيجية من عدمه.
- تسهيل الرفاهية الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف التي تستخدم في تقييم الأداء الكلي للجامعة، حيث تعكس هذه الأهداف رؤية الجامعة وقد تختلف من جامعة لأخرى ومن نشاط لآخر، ولكن مع تطور الجامعة ومحاولة بقائها في مكانة متميزة في السوق التنافسي، وازدياد الحاجة إلى بناء النظم ووضع السياسات

المؤسسية، الأمر الذي يدفع إلى وضع أهداف أخرى في رسالة طويلة المدى، ومن هنا تظهر الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي إلى جانب التفكير الاستراتيجي. مما سبق يمكن القول بأن أهداف الريادة الاستراتيجية بالجامعات تتمثل في وضع استراتيجية واضحة محددة المعالم تتضح فيها رؤية ورسالة الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها ومدى انفاقها مع التوجهات العالمية، مع التركيز علي الأهم ثم المهم ووضع الأولويات، وتحديد الأنشطة اللازم القيام بها، ومن ثم التقييم لمعرفة جوانب القوة ومواطن الضعف والتغذية الراجعة.

رابعاً: أهمية الريادة الاستراتيجية بالجامعات

تظهر أهمية الريادة الاستراتيجية في الجامعات أن يكون لدى الجامعات سياسات وبرامج محددة ومصممة لتحفيز الريادة الاستراتيجية ودعمها ونموها، توصلت (المفوضية الأوروبية، ٢٠٠٣) باتباع نهج ثلاثي الأبعاد لتعزيز الريادة الاستراتيجية وهي:

١. الحاجة إلى تقليل الحواجز التي تعترض تطوير الأعمال الريادية ونموها، وتشمل هذه الحواجز الافتقار إلى الوصول إلى الأسواق، والافتقار إلى تمويل المشاريع داخل الجامعات في مرحلة مبكرة، وضعف المهارات الإدارية، وهذا يعزز إنشاء أنظمة بيئية للريادة توفر كنظام (Mazzarol,2014,18).

٢. تعد الريادة سمة مهمة كاستراتيجية للنمو والميزة، وجني الأرباح، وتهتم بأداء الجامعة (صادق الشمري، ٢٠١٥، ١٨٠).

٣. الريادة الاستراتيجية تساعد على استقرار الجامعة والاقتصاد ككل وعلى المجتمع (صادق الشمري، ٢٠١٥، ١٨٠).

٤. تعد عنصراً حيوياً للجامعة الناجحة إذ تعزز من قيمة الابتكار في بيئة العمل (ليث الحكيم، وأحمد علي، ٢٠١٧، ٥٧).

٥. من المتوقع أن تواجه الجامعات مخاطر وتهديدات من الجامعات الأخرى (ليث الحكيم، وأحمد علي، ٢٠١٧، ٥٧).

٦. تسليط الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الإداري.

٧. تحقيق عملية التنمية الذي يفتح آفاقاً جديدة ويكشف عن مهام متنوعة (انتصار حمادي، ومهند سلمان، ٢٠١٦، ١٣٦).

٨. يتجلى الفعل الريادي بالقدرة على احتضان المستجدات البيئية والاهتمام بالسلوكيات.

٩. بلورة تصورات جديدة لدى القيادات الإدارية لإقرار توجهات ريادية.

١٠. ارتبطت الريادة الاستراتيجية بالفكر الاستراتيجي والذي يرتبط أساساً بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم، كما أنها تتبع من

الرؤية الواضحة والمشاركة ومدى وعي الأفراد برسالة المؤسسة ودورها وأهدافها، بالإضافة إلى أنه يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالسهل.

وتتلخص أهمية الريادة الاستراتيجية بالجامعات في النقاط الآتية: تعد الريادة سمة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة ووضعها علي خارطة الطريق للحاق بركب التطور ووضعها في التصنيف العالمي للجامعات، وتكون ذات وضع ومكانة كبري بين الجامعات ولديها رؤية ورسالة واضحة تتفق مع التوجهات المستقبلية، وتسير وفق خطوات مستقبلية بهدف التطوير.

خامساً: أسباب التوجه إلي الريادة الاستراتيجية بالجامعات

هناك عديد من الأسباب تتجمع في النقاط الآتية للتوجه إلي الريادة الاستراتيجية بالجامعات وهي كما يلي:

- ارتبطت الريادية الاستراتيجية بالفكر الاستراتيجي والذي يرتبط أساساً بقدرة الجامعة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم، كما أنها تنبع من الرؤية الواضحة والمشاركة ومدى وعي الأفراد برسالة الجامعة ودورها وأهدافها، بالإضافة إلى أنه يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالسهل، ويمكن إيجاز أسباب لجوء الجامعة لتبني الريادة الاستراتيجية في النقاط التالية(بلال خلف، ٢٠٠٨، ١٥١؛ Nityananda & Mohanty, 2012,210).

- رغبة الجامعة في التغيير الاستراتيجي في بعض مراحل التطبيق.
- تنمية القدرة على تحليل العوامل الداخلية والخارجية.
- صعوبة الربط بين بعض عناصر الاستراتيجية خاصة المرتبطة بتوجهات الأفراد.
- الرغبة في تنمية المهارات والقدرات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية.
وتتلخص أسباب التوجه إلي الريادة الاستراتيجية بالجامعات في الآتي: رغبة الجامعة في التغيير الاستراتيجي من خلال وضع استراتيجية متميزة ومبتكرة وتصاغ طبقاً للتوجهات العالمية، وذات رؤي وأهداف واضحة، باستخدام التحليل البيئي الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية.

سادساً: خصائص الريادة الاستراتيجية بالجامعات

تتمحور خصائص الريادة الاستراتيجية بالجامعات في النقاط الآتية:
١. الالتزام والتصميم والمثابرة: تتطلب المشاريع الجديدة ونموها المستدام التزاماً واستعداداً للاستمرار في مواجهة العقبات، غالباً ما يكون رواد الأعمال على استعداد لمواجهة التحديات وإيجاد طرق للتغلب على المشاكل - حتى عندما يقرر الآخرون الاستسلام.

٢. تحديد الأهداف: السمة الرئيسية لرواد الأعمال هي قدرتهم على تحديد الأهداف والسعي لتحقيقها، وغالبًا ما يكون الشعور بالرضا الذي يأتي من رؤية أهدافهم تتحقق وأحلامهم محفزًا رئيسًا لأصحاب المشاريع.
٣. التوجه للفرصة: يعد تحديد الفرص المحتملة للمشاريع أو الابتكارات أو المبادرات الجديدة سمة مميزة لرجال الأعمال، يُعرف رائد الأعمال بأنه جيد في المسح البيئي وإمكانية الفحص للفرص.
٤. حل المشكلات المستمرة: يواجه رواد الأعمال عادةً مشاكل جديدة يتعلمون فيها كيفية القيام بأشياء لأول مرة، أو القيام بأشياء لم يتم القيام بها من قبل، هذا يعني أنهم يواجهون باستمرار مشاكل لحلها ويجب أن يمتلكوا أو يطوروا المهارات في هذا المجال.
٥. مركز السيطرة الداخلي: يشير موضع التحكم الداخلي إلى أن الشخص يعتقد أنه مسؤول عن مصيره ولا يعتمد على الآخرين أو في أيدي القدر حيث يمتلك معظم رواد الأعمال إيمانًا قويًا بأنفسهم والشعور بأنهم يصنعون حظهم بأنفسهم.
٦. المخاطرة المحسوبة: كثيرًا ما يرتبط إطلاق مشروع تجاري جديد أو تطوير ابتكار جديد بالمخاطر، بالنسبة لأصحاب المشاريع، فإن الحاجة إلى قبول المخاطر وتعلم كيفية التعامل معها هي سمة رئيسة ومع ذلك، يتم احتساب رواد الأعمال من حيث قدرتهم على المخاطرة بدلاً من مجرد كونهم مقامرين يخاطرون، ويجب أن يُنظر إليهم على أنهم قادرون على إدارة المخاطر بنجاح.
٧. التسامح مع الفشل: تعني المخاطرة أن هناك فرصة للفشل، وأن العديد من المشاريع والابتكارات الجديدة لا تتجح، من المرجح أن يكون رجل الأعمال مستعدًا لقبول الفشل كعملية تعلم وقبول نهج التجربة والخطأ في حياته، عانى العديد من أنجح رواد الأعمال في الولايات المتحدة من فشل عمل واحد أو أكثر في الماضي (Mazzarol et al., 2001).
٨. الإبداع والابتكار: تم العثور على الرغبة في الإبداع كعامل محفز رئيسي في تكوين مشاريع تجارية جديدة (Mazzarol et al., 20).
٩. الثقة بالنفس والتفاؤل: الإيمان القوي بالنفس والنظرة الإيجابية أو المتفائلة هي صفة مهمة يجب أن يمتلكها رواد الأعمال في الأوقات الصعبة عندما تكون المخاطر عالية وهناك مستوى عالٍ من عدم اليقين، فإن مثل هذا التفاؤل والثقة بالنفس هي طريقة قيمة للحفاظ على التركيز والتحفيز.

يمكن بيان خصائص تلك الجامعات وفق الآتي : (Ireland et al., 2003, 966)

- دعم والتزام الإدارة العليا للجامعة بترويج الأفكار الريادية ودفع الآخرين نحو تبنيها.
- المرونة في الهيكل التنظيمي من خلال منح الصلاحيات والتوجه نحو اللامركزية.

• تمتع الفريق المكلف بتنفيذ الأفكار الرائدة بحرية واستقلالية في التفكير والمغامرة.
• امتلاك نظام رقابي ملائم وذلك لتوفير معلومات تمكن المديرين من التخطيط والتنبؤ.
وأضاف (Ireland and Webb (2007,53) الخصائص والعوامل التي تؤدي لنجاح
الريادة الاستراتيجية بالجامعات:

- الرؤية الريادية: الرؤية الذكية تساعد العاملين لكيفية مواجهة التحديات.
 - أساليب فرق المخاطرة الجديدة في الجامعة، التعويض كعنصر مهم في الدافعية.
 - في الجامعات الريادية باستراتيجية الإبداع، التفرد، أخذ المخاطرة.
- من خلال ما سبق يتضح أن الريادة الاستراتيجية بالجامعات تتفرد بالعديد من الخصائص يمكن حصرها في الآتي: ففكرة الجامعة على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة في التمويل والاستثمار كوظيفة مالية يعبر عن صفات وخصائص الجامعة المبدعة ماليًا وكذلك قدرة الجامعة على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة في الترويج والتوزيع وجودة المنتج والأسعار، الذي يعبر عن صفات وخصائص وقدرتها على إيجاد طرق جديدة ومتنوعة للإنتاج سواء في الجودة أو الشكل أو الحجم أو طرق الجامعة المبدعة تسويقياً توزيع الآلات أو المنتجات الذي يدل على صفات وخصائص الجامعة المبدعة إنتاجياً، وكذلك يمكن الاهتمام بكل وظائف الجامعة لأن في مجموعها يمكن الوصول للجامعة المبدعة بوجه عام.

سابعاً: عناصر الريادية الاستراتيجية بالجامعات

- ذكر (بلال خلف، ٢٠٠٨، ١٥١) بأن عناصر الريادة الاستراتيجية تتمثل في الآتي:
- أ. الابتكار: نعني به الأفكار الجديدة، وتوفير السلع والخدمات، وتطبيق ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي واستخدام أسلوب الرقابة وإدارة الأعمال والموارد البشرية بفعالية.
 - ب. المخاطرة: بتوفير الحماس والجرأة ونزعة المخاطرة.
 - ج. الرؤية: ونقصد بها الرؤية الريادية وتبني الأفكار الإبداعية من قبل الإدارة الاستراتيجية وغرس الثقافة التنظيمية، واستخدام أساليب المشاركة وفرق العمل المتخصصة واستخدام أساليب التحفيز والتعويض والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبني التجديد والتغيير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح.
 - د. التنظيم الريادي: وهو الرغبة في الاستجابة للتطورات التكنولوجية السريعة من خلال إيجاد هيكل تنظيمي بديل يكون أكثر فعالية وكفاءة، ووجود شبكات المعلومات والاتصال، وزيادة الابتكار وتقليل الوقت في إتخاذ القرار.
 - هـ. المرونة: وهي إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة، حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسية على المدى الطويل والتأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق.

و . رأس المال البشري: إن رقابة رأس المال البشري والالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية والجامعات الريادية تدفع العاملين إلى المنافسة، وتقديم الخدمات بأكثر فعالية للأفراد.
ز . ريادية الميزة التنافسية: من خلال بناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة، وأن تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها.

من النقاط السابق ذكرها يمكن تلخيص عناصر الريادة الاستراتيجية في الآتي:
استغلال الموارد المتاحة واستكشاف الفرص، تحديث الهيكل التنظيمي باستمرار، توفير كوادر بشرية مبدعة ومتميزة ذات مهارات وخبرات وكفاءة عالية، لدي الجامعة رؤية مستقبلية تتفق مع التوجهات العالمية بحيث تستطيع منافسة الجامعات الأخرى وقدرة الجامعة علي التفرد والابتكار والإبداع وتحقيق ميزة تنافسية تضعها في التصنيفات العالمية، وأخذ المخاطرة المحسوبة.

ثامناً: أبعاد الريادة الاستراتيجية بالجامعات

ويمكن تحديد أبعاد الريادة الاستراتيجية فيما يلي:

١- القيادة الريادية: تعني قابلية الريادي على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير استراتيجيا والعمل مع الآخرين لبدء التغيرات التي تخلق المستقبل، وتعتمد على استقطاب وجذب وتنسيق الموارد وتوجيهها لاستخدام أفضل نحو تحقيق الأهداف (صادق الشمري، ٢٠١٥، ١٧٢).

لقد أشار Newman et al., (2018, 2) أن القيادة الريادية أسلوب قيادة يؤثر على التابعيين ويوجههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تنطوي على تحديد الفرص الاستثمارية واستغلالها فيما بين (Cai et al., 2019, 2) أنها تأثير وتوجيه أداء أعضاء المجموعة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تنطوي على تمييز واستغلال الفرص الريادية.

كما تعني وجود قدرة على التنبؤ بحل المشكلات، ووجود نمط قيادي متبع لجعل الأفراد يتقون بمهارات ذلك القائد الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر (Kapta & Kumar 2007)، ويعرف (Doh and Luthans 2012, 486) القيادة الريادية على أنها: تلك القيادة القادرة على رؤية الأشياء بشكل مختلف وإضافة المنتجات والنظم والأفكار ذات القيمة والتي ترتقي إلى أكثر من التكيف أو التغيير الخطي

ويرى (AL-Khalifah 2014, 1) القيادة الريادية بأنها: عملية تطوير الأفكار والرؤية بواسطة القيم التي تدعم تلك الأفكار وصنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والموارد الأخرى غالبًا ما تكون صعبة بهدف تحفيز الأفراد داخل الجامعة عن طريق النمذجة، والقيم والمعتقدات للقائد وتوفير التوجه العام لها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الشاملة، وقد أورد محمود الباشقالي (٢٠١٠، ٣٩) إلى أن المهمة الرئيسية للقيادة الريادية في الجامعة تتمثل في

قيادة العملية الإبداعية، وتوفير القادة وتمكين الجامعة من تحمل المخاطرة، وبناء كل ما هو جديد وإبداعي في كل قسم بدلاً من اتخاذ طبيعة العمل الشامل الذي يتطلب ثقافة الدفاع المستمر عن السلبيات في الأداء.

ويوضح (Gupta et al., 2004, 13) خصائص القيادة الريادية بأنها تتمثل في تحمل المخاطر المتعلقة بالأداء، وتفضيل التغيير والإبداع لكسب المزايا التنافسية، وأن القيادة الريادية مندفعة للمنافسة بشدة مع الجامعات الأخرى، ويحدد (Hill (2005, 44 هذه الخصائص بالقدرة على فهم وتحليل البيئة، الرؤية المستقبلية، والمرونة، وتوفير خيارات الإدارة وتشجيع فرق العمل وتشجيع المناقشة المفتوحة، والقدرة على تأسيس التحالفات الاستراتيجية. انتهجاً لما سبق، يمكن القول بأن القيادة الريادية: نوع متميز من القيادة واستناداً يرتبط بأنماط القيادات العصرية، ومداخل التطوير المؤسسي التي يمكن من خلالها تطوير الجامعات والوصول بها إلى جامعات ريادية قادرة على تحقيق الميزة التنافسية، وتقديم خدمات ذات كفاءة عالية، من خلال الرؤية الاستراتيجية الواضحة نحو المستقبل وتحليل البيئة الخارجية، والقدرة على الابتكار والإبداع وتحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر التي من الممكن أن تواجهها الجامعة في المستقبل.

ومن خلال ما سبق يمكن الجامعة أن تقوم بممارسة القيادة الريادية من خلال : وضع استراتيجيات مستقبلية ضمن رؤية تشمل الفرصة والميزة، وتبسيط النظام المالي والإداري لتحقيق استقلالية الجامعة، وتوفير نظام لرصد مؤشرات الأداء الجامعي بشكل دقيق ومنظم، وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي بما يعزز جودة الاتصال والتواصل بين أفرادها، تقليل معوقات البيروقراطية التي تحد من الابتكار، العمل في ضوء خطة استراتيجية محددة الأهداف واضحة المعالم، انتهاج المرونة الاستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني والمتناغم، وضع رؤية مستقبلية موضع التنفيذ الفعلي والميداني، تحديد الفرص واستغلالها بالشكل الأمثل، توظيف شبكات العلاقات للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عن سوق العمل، تبسيط إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل، تحليل الموقف موضوعياً قبل اتخاذ القرار، واتخاذ قرارات بمشاركة العاملين في تسيير العمل بما يسمح بالاستفادة من قدراتهم وامكانياتهم، إدارة المخاطر وتقليلها، والاستفادة من الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في اكتشاف الفرص وتحقيق التميز.

٢- الثقافة الريادية: تعبر الثقافة التنظيمية عن نظام القيم المشترك (أي ما هو مهم، الاعتقادات) أي (كيف تعمل الأشياء)، كيف تسيير الأمور(التي تشكل الاستعدادات الهيكلية للمنظمة وأعضائها وإجراءات إنتاج المعايير السلوكية)اكتمال طريقة العمل في المنظمة التي تصيغ الهيكل التنظيمي، وتتضمن تحمل المخاطرة، وتعزز السلوك الريادي، وتركز على

الفرص والتحديات، والقوة والضعف (Kimuli,2011,14) . ويرى (Prasetyo (2019,38) أنها عبارة عن طلب لتطوير المهارات الريادية في القطاعات الإبداعية والثقافية للمساهمة بشكل أكبر في التنمية الاقتصادية. وعرفها (Chang and Bin Wang (2013,31) على أنها توقع الأفكار الجديدة، والابتكارية وتشجيع المخاطرة والتساهل مع الفشل وتعزيز التعلم والأولوية للمنتجات، والعمليات، وإدارة الإبداع والإيمان بأن التغييرات المستمرة هي الناقل للفرص، كما أضاف ليث الحكيم، أحمد علي (٢٠١٧، ٦٤) أن العقلية الريادية والثقافة الريادية مرتبطان، والثقافة الريادية تأتي من تشجيع القيادة الريادية، والقيادة الريادية بدورها تبنى على قمة العقلية الريادية، تلك هي الطريقة الوحيدة التي من خلالها يمكن أن تنمو وتتطور الثقافة الريادية في الجامعة وأوضح (Macmillan and Grath Mc (2000) أن الثقافة تتضمن الأفكار الجديدة، الريادية الفاعلة تتميز بتسهيل جهود الجامعة إدارة الموارد استراتيجيا وتشجيع المخاطرة، أو تحمل الفشل، وترويج التعلم، وتبني الإبداعات بالمنتجات العملية والإدارة والتغيير المستمر كناقل للفرص، من خلال الأهمية المتزامنة للسلوكيات الساعية وراء الفرصة والميزة، ولهذا السبب تتبنى الثقافة الريادية وتدعم البحث المستمر عن الفرص الريادية الممكن استثمارها مع الميزة التنافسية المستدامة.

كما ذكر (Hitt et al., (2017, 479) أنه من الضروري ضمن المحافظة على الميزة التنافسية الذي أساساً وجود الثقافة الريادية في الجامعة لأنه يعد شيئاً يساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية والجامعات الريادية تستخدم التعلم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محدودة. استناداً لما سبق؛ نجد أن الثقافة الريادية مفهوم ذو أهمية كبيرة للجامعة، لما له من أثر كبير في حفظ المنافسة والميزة من خلال القدرة على الإبداع والابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية، وهي بوابة النجاح التنظيمي لقدرتها على الخروج بأفكار إبداعية تحافظ على التنافسية التي تزيد من تقدم وتطور الجامعة.

ويمكن القول إلى أنه يمكن أن تقوم الجامعة بممارسة الثقافة الريادية من خلال: نشر ثقافة التغيير بين جميع العاملين، مواءمة البيئة الداخلية في ضوء المتغيرات الخارجية، توظيف المعرفة الحديثة لتصبح الجامعة أساس التقدم الاجتماعي والاقتصادي، إنتاج معارف فعالة تسهم في ظهور روح العمل الريادي، أهمية الجهود الجماعية التعاونية أصحاب العقلية الإبداعية، تحديث فلسفة الجامعة وثقافة عاملها باتجاه الريادة، توسيع مدارك العاملين تجاه الريادة، المواءمة بين القيم الإدارية الجديدة والقديمة، ممارسة ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة والإبداع، تهيئة البيئة الجامعية لتعزيز توجه الهيئات التدريسية نحو مجتمع

الممارسة، الاستجابة للتغيير .

٣- **التفكير الريادي**: منظور متجهًا باتجاه النمو الذي يروج من خلاله الأفراد المرونة والخلق والإبداع المستمر والتجديد، وحتى في ظروف عدم التأكد بوسع الأفراد ذوي العقل الريادي تشخيص واستغلال الفرص لكونهم يمتلكون القدرات المعرفية، لقد أوضح (Kimuli, 2011, 14) بأن التفكير وفق المنظور الريادي يعد ظاهرة فردية وجماعية، أي أن التفكير الريادي مهم لأصحاب المشاريع الفردية وكذلك للمديرين والعاملين في المنظمات القائمة على التفكير والذكاء والعمل بروح المبادرة.

واستخلص (Cui et al., 2019, 6) بأن التفكير الريادي هو طريقة التفكير أو القدرة على الحصول على الفرص الريادية في حالة عدم اليقين.

ويعد التفكير الريادي ذو أهمية بالغة سواء للمدراء أو العاملين في المؤسسات، فهو الطريق لتحقيق العمل الريادي، فالتفكير الريادي يركز على تحقيق الفوائد في ظل ظروف عدم التأكد، إذ يساهم في تحقيق الميزة التنافسية وإيجاد الثروة (ريم حميد، ٢٠١٥، ٤٠).

وتعد العقلية الريادية بتفكيرها الريادي القادرة على التخطيط، واقتناص الفرص عاملاً أساسياً في جهود الريادة الاستراتيجية، وتتميز العقلية الريادية بأنها ظاهرة فردية، وجماعية في الوقت نفسه (Thesmar & Thoenig, 2000, 1221) بمثابة وسيلة فعالة للتفكير في العمليات الإدارية، والتنظيمية المختلفة، وتركز على الاستفادة من إيجابيات حالات الغموض وعدم اليقين، التي تعاني منها بيئة الواقع، تلك الإيجابيات التي تجعل المؤسسات تتفوق في أدائها الريادي على غيرها من المؤسسات، ويتميز التفكير للعقلية الريادية بقدرة كبيرة على الإسهام في بناء القيمة المضافة التي تنشدها المؤسسة التعليمية، فضلاً عن اعتبارها فرضاً لتحقيق الاستدامة المؤسسية (ابتسام ابراهيم، حمدان محمد، ٢٠١٤).

ويشكل التفكير الريادي متطلباً أساسياً من متطلبات الريادة الاستراتيجية، حيث أنه يركز على طرق وأساليب التفكير، والوعي الريادي اللازم لقيادة المنظمة وإدارتها في تطبيق الريادة الاستراتيجية ميدانياً، ويعرف التفكير الريادي بأنه حالة ذهنية محددة توجه السلوك البشري نحو الأنشطة الريادية والنتائج، والأفراد الذين يتميزون بالعقلية الريادية يبحثون عن الفرص، والابتكار، والقيم الجديدة (Canals, 2015)، أما (Dhliwayo and Van(2007, 127) فقد أشارا إلى مفهوم التفكير الريادي بأنه عبارة عن الطريقة التي يتم فيها التفكير والتعاملات الريادية، واستغلال الفرص من حالات عدم التأكد.

وأشار (Ireland et al., 2003, 968) بكونه منظوراً متجهًا باتجاه النمو الذي يروج من خلاله الأفراد المرونة والخلق والإبداع المستمر والتجديد وحتى في ظروف عدم التأكد بوسع الأفراد ذوي التفكير الريادي تشخيص الفرص الجديدة لكونهم يمتلكون القدرات المعرفية

التي تعطي لهم حلولاً لمختلف الحالات الغامضة ويتصف بالإدراك للفرص الريادية والتأهب والبحث عن الحقيقة.

٤. **الموارد المدارة استراتيجياً:** استغلال الموارد الملموسة وغير الملموسة مع تزامن استخدام سلوكيات البحث عن الفرص، وهي نموذج لصنع القرارات للسياسات والممارسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية. ويبين (Kawa and Anholcer (2018,31) بأن لها ميزة تنافسية مستدامة إذا توفرت لها الشروط الآتية:

- أنها ذات قيمة استراتيجية نظراً لمقدرتها على إضافة قيمة مالية إلى المنظمات.
- تتميز بالندرة لأن بعض المنظمات فقط هي التي تمتلكها.
- أنها لا يمكن تقليدها من المنظمات الأخرى.
- لا توجد إمكانية لاستبدالها بموارد أخرى.
- تعد الموارد مثلاً (استقطاب الودائع) إحدى موارد إدارة الجامعة مع رأس المال وهي تعد مورد ملموس للجامعة، بينما رأس المال البشري تعد موارد غير ملموسة، إذ يسهل نشر الموارد المدارة استراتيجياً مع تزامن استخدام سلوكيات البحث عن الفرصة والميزة.

ويمكن تعزيزها في المناطق من خلال وجود سبعة أشياء غير ملموسة:

١. نقاط محورية قادرة على إنتاج أفكار جديدة. يمكن أن تكون هذه مراكز البحث والتطوير في الجامعات أو غيرها من المنظمات البحثية العامة أو الممولة من القطاع الخاص.
٢. القدوة. يمكن أن تكون النماذج التي يحتذى بها مجموعة من رواد الأعمال المحليين الناجحين الذين يمكن أن يكونوا قدوة لرواد الأعمال الناشئين والمبتدئين.
٣. مننديات ريادة الأعمال غير الرسمية. يمكن أن تكون هذه البيئات حيث يمكن لأصحاب المشاريع المحليين الالتقاء وتبادل الأفكار والمعلومات، وحيث يمكنهم التواصل مع بعضهم البعض في جو اجتماعي بهيج؛ إيجاد أفكار خاصة بالمنطقة. بدلاً من السعي لمحاكاة ما يتم القيام به بالفعل في مواقع أخرى، تحتاج المناطق إلى تطوير أصالتها الأصلية
٤. شبكات الأمان. المخاطر المرتبطة بالابتكار الريادي عالية ويجب أن يكون هناك تسامح مع الفشل والفرص أمام رواد الأعمال الذين فشلوا في إعادة بدء مشاريع جديدة بناءً على الدروس التي تعلموها.
٥. بوابات أسواق أكبر. يجب أن يكون هناك وصول لأصحاب المشاريع المحليين إلى أسواق وطنية أو دولية أكبر وهم يسعون لتسويق ابتكاراتهم. إن إزالة الحواجز التجارية وتوفير بنية تحتية عالية الجودة للاتصالات السلكية واللاسلكية والنقل أمر بالغ الأهمية.
٦. القيادة التنفيذية. تحتاج المشاريع الريادية أيضاً إلى فرق إدارة عالية الجودة تتمتع

بالمهارات والخبرة لمساعدة الشركة على النمو.

مما سبق يمكن القول بأن أبعاد الريادة الاستراتيجية بالجامعات تتمحور في القيادة الريادية قيادة العملية الإبداعية، وتوفير القادة وتمكين الجامعة من تحمل المخاطرة، وبناء كل ما هو جديد وإبداعي الثقافة الريادية وهي تعني الأفكار الجديدة، الريادية الفاعلة بتسهيل جهود الجامعة وتشجيع المخاطرة، أو تحمل الفشل، وترويج التعلم، وتبني الإبداعات، أما التفكير الريادي توجيه السلوك البشري نحو الأنشطة الريادية والنتائج، فضلاً عن الموارد المدارة استراتيجياً وهي نموذج لصنع القرارات للسياسات والممارسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية.

تاسعاً: معوقات الريادة الاستراتيجية بالجامعات:

أشار (Feby et al., (2012, 463) أن معوقات الريادة الاستراتيجية على النحو

التالي:

١. عدم كفاية المعرفة والتعلم: حيث أن الريادي يتمثل في تحويل المعرفة والمهارات الريادية من خلال التعليم الرسمي وغير الرسمي، ولا يعنى التعليم الريادي فقط بتطوير ريادة الأفراد والتطوير الذاتي للموظفين؛ بل في الوقت ذاته بتزويدهم بالاتجاهات والمهارات والابتكار والإبداع والمرونة اللازمة للتعامل مع عدم تأكد المسارات الوظيفية.
٢. ضعف البيئات التمكينية للريادة: ويقصد بها عدم وجود بيئة تشجيعية لتبني الريادة الاستراتيجية؛ إذ يعد عدم الاستعداد للمجازفة واحدة من المعوقات التي تحول دون نجاح أي جامعة، والخوف من الفشل والاحراج يمنع الأفراد من اكتشاف الأفكار والمغامرة في مرحلة التنافس.
٣. عدم توفر البيئة الآمنة والمستقرة للريادي.
٤. المعوقات الاقتصادية والمالية: وهي تلك الصعوبات التي تواجه الجامعة في الحصول على ميزانية لنشر الأفكار والمشاريع المهمة وقدرة الجامعة في توفير الأموال اللازمة لتمويلها، مما يشكل ذلك عائقاً مواكبة التطورات الحديثة.
٥. المعوقات التنظيمية: إنشاء بيئة عمل داعمة للريادة الاستراتيجية يتطلب توفير مجموعة واسعة من السياسات الداعمة يتعلق بالسياسة النقدية والمالية والأسواق المالية والضرائب والمنافسة، ولكن في بعض الأحيان يكون من الصعب وضع مجموعة متنوعة من الاجراءات والمتطلبات للجامعات الريادية المحتملة، وقد توضع إجراءات من شأنها أن تؤدي إلى إعاقة ظهور الجامعات الريادية.
٦. ضعف شبكات الأعمال ذات العلاقة: أي عمل يحتاج للمال فهو محرك رئيس لأي نشاط، مثلما يحتاج إلى الأفكار الإبداعية التي تعد روح العمل وتحفظ استمراريته، وفي هذه

الحالة نحتاج لوجود شركات وشبكات الأعمال لتحقيق ذلك، إلا أنه في الواقع من الصعب جدا إيجاد شريك يسعي على نحو واضح في تحقيق الريادة الاستراتيجية. ٧. ندرت وجود القدوة: إذ أن القدوة هم مجموعة أفراد يحصل الآخريين من خلال اتجاهاتهم وسلوكهم وقدرتهم على العمل والمصادقية على الخبرة، وكسب مسار للقيمة، وتحقيق الريادة الاستراتيجية

يتضح من خلال ما سبق ذكره أن من معوقات الريادة الاستراتيجية: تتمثل في عدم وجود الموجه الريادي والقدوة القادرة على توجيه الجامعة نحو الاستباقية من خلال اقتناص الفرص واستغلالها، وأيضا الصلاحيات والسلطة الكافية للمرؤوسين للتوجه نحو الأفكار الإبداعية والريادية والعمل على توظيفها، وكذلك المعوقات الاقتصادية التي تواجه الجامعات وتقف عائق أمام التوجه للريادة الاستراتيجية وتعطيل الأفكار التي تدفعها نحو التطور والتقدم وتحقيق التميز.

عاشراً: دور الإدارة الذكية في تحقيق الريادة الاستراتيجية:

الريادة الاستراتيجية هي تكامل بين وجهتين: الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال، ولكي تتحقق الريادة الاستراتيجية، فإن تأثيرها على الجامعات لا يتم إلا من خلال إدارة ذكية تتطلب بفعالية لاستكشاف الفرص واستغلالها والحفاظ على الميزة التنافسية وإيجاد القيمة وتوليد الثروة.

الريادة الاستراتيجية التي تدفع وتحفز الأفراد لتحديد الفرص القيمة المحتملة وتمكنهم من استغلالها لتطوير ميزة تنافسية ستوجد قيمة وتولد الثروة، وهكذا فإن الإدارة الذكية تؤثر بشكل كبير على قدرة الجامعة على استغلال ما هو اليوم بشكل فعال، وبالتالي، فإن القيادة الريادية الفعالة (Covin and Slevin, 2002) عنصر أساسي في إدارة المشاريع الاستراتيجية بفعالية عبر مستويات الجامعة من خلال الريادة الاستراتيجية الفعالة، فهو أمر حيوي لاكتشاف وإيجاد فرص ريادة الأعمال، يسهل استغلال الفرص من خلال الحصول على الموارد المالية وإطلاق المشاريع (Vlasov 2018,60) ، كما يدعم تراكم المعرفة الجديدة وخلق مزايا لمنتجات جديدة.

تحتاج الجامعات إلى إدارة تسهل التزامن والتكامل بين سلوكيات الفرص والسعي وراء المزايا لخلق القيمة وتوليد الثروة، إن الرؤية الواضحة التي تركز على أهمية الريادة الاستراتيجية بالإضافة إلى الالتزام بتطبيق الإدارة الذكية لتطوير قدرات ريادة الأعمال مثل المرونة والإبداع والمهارات اللازمة لإدارة الموارد استراتيجيا (Canals 2015,430)، فالتحدي الذي يواجه الجامعات اليوم هو التعرف على الكفاءات الإبداعية في الإدارة والسماح لهؤلاء الأفراد بالقدرة على الاستفادة من إمكاناتهم، ويظهر ذلك من خلال دعم ثقافة التغيير،

يمكن للريادة الاستراتيجية أن تقلل من الخوف والتوتر والغموض المرتبط بالمخاطرة والأنشطة المبتكرة والاستباقية (Vlasov et al., 2019, 493) وهذا يتطلب تصميم أنظمة ريادة أعمال استراتيجية أكثر تخصيصاً من شأنها زيادة تكوين الثروة إلى أقصى حد للمنظمات لتوليد ريادة الأعمال الاستراتيجية، يجب على الجامعات الاستفادة من رأس المال البشري للاستكشاف واستغلال الفرص، بالإضافة إلى رعاية رأس المال البشري من أجل الصالح العام للجامعة، فإن تجارب النجاح السابقة قد تثيري رأس المال البشري للفرد، لأنها تؤكد على المعرفة التشغيلية والعاطفية، حيث أن الذكاء والاستدلال مناسبان للتنقل في مساعي ريادة الأعمال الجديدة (Wolfe and Shepherd 2015) ، لتسهيل ذلك بشكل أفضل، يجب على القادة توصيل استراتيجية ريادة الأعمال بوضوح وتشجيع الجميع وتحفيزهم ودعمهم ليكونوا رياديين وتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أهداف الجامعة نحو إيجاد القيمة وتوليد الثروة.

القسم الثالث : الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على الإدارة الذكية لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية ، باعتبارها نموذجاً للجامعات علي مستوي الجمهورية، وذلك لتحديد وقياس الفجوة في الجامعة وذلك بين محوري الاستبانة والواقع الممارس أو المشاهد بالجامعة، حيث تم بناؤها وفقاً لتحليل الأدبيات والإطار النظري للبحث حيث شملت محورين وتحت كل منها عدد من الممارسات الدالة عليها حيث شمل المحور الأول: الإدارة الذكية وتضمن المحور الأول أربعة أبعاد: (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، والإبداع)، وتضمن المحور الثاني الريادة الاستراتيجية أربعة أبعاد: (القيادة الريادية الثقافة الريادية، التفكير الريادي، والموارد المدارة استراتيجياً)، ولقد حددت بدائل الاستجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً- عالية- متوسطة - منخفضة، منخفضة جداً).

أولاً: إجراءات البحث الميداني:

لتحقيق أهداف البحث، تم ما يلي:

- حصر مجتمع البحث المتمثل في القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي.
- تحديد عينة البحث.
- إعداد أداة البحث (الاستبانة) وتوفيرها.
- عرض الأداة على المحكمين للحصول على صدق المحكمين.
- الالتقاء بأفراد عينة البحث، وبيان أهمية البحث لأغراض البحث العلمي.
- جمع استبانات أفراد عينة البحث واستبعاد الاستبانات غير المكتملة.
- تفرغ الاستجابات وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بغية المعالجة الإحصائية.
- تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS version25).

ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل وفقاً لما يلي:

١-مجتمع وعينة البحث: تكون مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي ويوضح جدول (٢) إحصائية بأعداد القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي وهي كالآتي:

جدول (٢)

إحصائية بأعداد القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي والعينة المأخوذة منها

عدد الإناث	عدد الذكور	النسبة المئوية	العينة المأخوذة	النسبة المئوية	مجتمع الأصل	القيادات الأكاديمية والإدارية
-	١	%١٠٠	١	%١٠٠	١	رئيس الجامعة
-	٣	%١٠٠	٣	%١٠٠	٣	نائب رئيس جامعة
١	٩	%٦,٤٥	١٠	%٧,٦٣	٢٠	عمداء الكليات
٤	٣٧	%٢٦,٤٥	٤١	%٢٢,٩٠	٦٠	وكلاء الكليات
٩	٥١	%٣٨,٧٠	٦٠	%٤٣,٥١	١١٤	رؤساء الأقسام العلمية
-	٤	%٢,٥٨	٤	%١,٥٢	٤	مديري الوحدات بالجامعة (وحدة الجودة، وحدة القياس والتقييم، وحدة التعلم الإلكتروني، وحدة التخطيط الاستراتيجي)
٤	٣٢	%٢٣,٢٢	٣٦	%٢٢,٩٠	٦٠	مديري الوحدات بالكليات (وحدة الجودة، وحدة القياس والتقييم، وحدة التعلم الإلكتروني)
١٨	١٣٧	%١٠٠	١٥٥	%١٠٠	٢٦٢	المجموع
-	١	%١٠٠	١	%١٠٠	١	الأمين العام بالجامعة
-	١	%١٠٠	١	%١٠٠	١	الأمين المساعد
٨	١١٧	%٠,٧٨	١٢٥	%٠,٨٦	٢٢٠	مديري الإدارات بالجامعة
٨	١١٧	%٠,٧٨	١٢٥	%٠,٨٦	٢٢٠	مديري الإدارات بالكليات
-	١٠	%٠,٠٦٨	١٠	%٠,٠٧٨	٢٠	أمناء الكليات
٨	١٣٩	%١٠٠	١٤٧	%١٠٠	٢٥٢	المجموع
26	276	١٠٠	٣٠٢	%١٠٠	٥١٤	المجموع ككل

يتضح من الجدول السابق أن عدد القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بلغ (٥١٤) قيادي، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٣٠٢)، حيث شملت (٢٦٢) من القيادات الأكاديمية، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (١٥٥) قيادي أكاديمي، وتكونت من رئيس الجامعة بعدد (١) والبالغ (١) ذكر، وعينة عشوائية (١)، ونائب رئيس الجامعة (لشئون الطلاب والتعليم، والدراسات العليا والبحوث، وخدمة البيئة وتنمية المجتمع) والبالغ عددهم (٣) وتم اختيار عينة عشوائية عددها (٣) والبالغ (٣) ذكر، وبلغ عدد مديري الوحدات بالجامعة (وحدة التخطيط الاستراتيجي، وحدة الجودة، وحدة القياس والتقييم، ووحدة التعلم الإلكتروني) والبالغ عددهم (٤) وتم اختيار عينة عشوائية عددها (٤) والبالغ عددهم (٤) ذكر، وبلغ عدد عمداء الكليات (٢٠) عميد وتم اختيار عينة عشوائية عددها (١٠) عميد، منهم (٩) ذكور، (١) أنثي، ووكلاء الكليات بالجامعة بلغ عددهم (٦٠) وكيل، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (٤١) وكيل، منهم (٣٦) ذكر، (٤) أنثي، وبلغ عدد رؤساء الأقسام

العلمية بالجامعة (١١٤) رئيس قسم وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٦٠) رئيس قسم علمي، منهم (٥١) ذكر، (٩) أنثي، وبلغ عدد مديري الوحدات بالكليات (وحدة الجودة، وحدة القياس والتقويم، وحدة التعلم الإلكتروني) (٦٠) مدير وحدة وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٣٦) مدير وحدة، منهم (٣٢) ذكر، (٤) أنثي، حيث بلغ العينة العشوائية الكلية للذكور (١٣٧) ذكر، وبلغت العينة العشوائية الكلية للإناث (١٨) أنثي.

وشمل البحث أيضاً (٢٥٢) من القيادات الإدارية، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (١٤٧) قيادي إداري، منهم (١) أمين عام الجامعة، وتم اختياره ك(١) ذكر، و(١) أمين مساعد، وتم اختياره (١) ذكر، وبلغ عدد مديري الإدارات بالجامعة (١٠) ومنهم (١٠) ذكور، وبلغ عدد مديري الإدارات بالكليات (٢٢٠) مدير وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٢٥) مدير، منهم (١١٧) ذكور، (٨) إناث، وبلغ عدد أمناء الكليات (٢٠) أمين، وتم اختيار عينة عشوائية منهم بلغ عددها (١٠) أمناء، منهم (١٠) ذكور، حيث بلغ العدد الكلي للعينة العشوائية للذكور (١٣٩)، والإناث (٨)، بواقع العدد الكلي (٢٧٦) ذكر، (٢٦) أنثي.

لقد اختيرت عينة عشوائية من مجتمع البحث من خلال العينة الاحتمالية: العينات العشوائية البسيطة: وفي هذه الطريقة يختار الباحثان العينة بشكل عشوائي، حيث أن جميع الأفراد في مجتمع البحث متساوون، فيقوم باستخدام جداول أعداد عشوائية (يقوم بترقيم أفراد مجتمع البحث، ثم يختار أرقام بشكل عشوائي، حتى يصل الى حجم العينة المطلوبة)، وتكونت من (٣٠٢) قيادياً أكاديمياً وإدارياً، حيث شملت (١٥٥) قيادي أكاديمي، (١٤٧) قيادي إداري، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة وفقاً لمتغيرات النوع، وطبيعة العمل من إجمالي (٥١٤) قيادياً.

أداة البحث:

تم الاستعانة بالاستبانة كأداة للبحث الميداني، حيث تم استخدامه من قبل في البحوث التربوية على نطاق واسع من أجل الحصول على حقائق عن الظروف القائمة بالفعل من المعاشين أو المشاركين أو المهتمين بمشكلة البحث، وأعد الباحثان أداة البحث (استبانة) لتقيس واقع الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي، من خلال الاستعانة بالأدب النظري، والبحوث، والدراسات السابقة والمقاييس المتعلقة بالإدارة الذكية، والريادة الاستراتيجية، إذ وُضعت أداة البحث بصورتها الأولية من خلال محورين.

المحور الأول: وضع قائمة بأهم أبعاد الإدارة الذكية وتكونت من (٤٠) عبارة موزعة إلى أربعة أبعاد رئيسية: (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، والإبداع).

المحور الثاني: وضع قائمة بأهم أبعاد الريادة الاستراتيجية وتكونت من (٤٥) عبارة موزعة

إلى أربعة أبعاد رئيسة: (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، التفكير الريادي، والموارد المدارة استراتيجياً).

أ- ثبات الأداة (الاستبانة):

تم حسب معامل الثبات لكل محور من المحاور، والمحاور مجتمعة بطريقة معامل ألفا كرونباخ وبلغت قيم معامل الثبات كما هو مبين في جدول (٣).

جدول (٣)

قيم معامل ثبات محوري الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

م	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
١	البعد الأول: التكيف.	.896
	البعد الثاني: الاستدامة.	.894
	البعد الثالث: فهم البيئة.	.895
	البعد الرابع: الإبداع.	.895
٢	البعد الأول: الثقافة الريادية.	.893
	البعد الثاني: القيادة الريادية.	.895
	البعد الثالث: التفكير الريادي.	.892
	البعد الرابع: الموارد المدارة استراتيجياً.	.895
	المجموع	.936

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات لمجالات الاستبيان موضع البحث تراوحت بين (٠.٨٩٦-٠.٨٩٢)، وكان معامل الثبات الكلي للاستبيان (٠.٩٣٦)، وجميع هذه القيم مرتفعة ودالة عند مستوى (٠.٠١)، وهذا يدل على قوة معامل الارتباط بين محوري الاستبيان بأبعاده المختلفة، والتماسك الداخلي لأداة البحث، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع درجة عالية من الثبات، وصالح للتطبيق، والدرجة الكلية كافية لأغراض البحث.

ب- حساب الصدق:

وتم استخدام نوعين من الصدق هما:

(١) **صدق المحكمين:** ويسمى بالصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبيان على (١١) محكمًا من أساتذة الجامعات ومن الخبراء المختصين بالإدارة والقيادة التربوية؛ بهدف الحكم على صلاحيته لتحقيق أهداف البحث، واستفاد الباحثان من ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، فيما يتعلق بتعديل بعض الفقرات أو إعادة صياغاتها، وقد أصبح عدد عبارات الاستبانة في صيغتها النهائية (٢٨) عبارة موزعة على أربعة أبعاد للمحور الأول، أربعة أبعاد للمحور الثاني بواقع (٣٠) عبارة، وقد اتفقوا جميعًا على أن الأداة بصورتها النهائية تعد صالحة لتحقيق الهدف منها، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

(٢) **الصدق الذاتي:** وتم حسابه من المعادلة معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي

لمعامل الثبات وهو ٠.٩٣٦، وهو معامل صدق مناسب لطبيعة البحث = ٠.٩٦٧.

(٣) صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان والمحور الذي تنتمي له الصدق الظاهري لأداة البحث:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة البحث، تم عرضها علي مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، لإبداء الرأي حول فقرات الاستبانة من حيث مدي ارتباط الفقرة بالمجال الذي تندرج تحته ووضوح الفقرة، وسلامة ودقة الصياغة اللغوية، وتم التعديل والحذف والإضافة وفقا لذلك.

الاتساق الداخلي لأداة البحث: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون)، والجداول من ٤ إلي ٨ توضح ذلك: معامل ارتباط بيرسون لقياس عبارات المحور الأول: الإدارة الذكية بأبعادها الأربعة (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، الإبداع)، بالدرجة الكلية للمحور الأول

جدول (٤)

معامل ارتباط عبارات المحور الأول: الإدارة الذكية بأبعادها الأربعة (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، الإبداع)، بالدرجة الكلية للمحور الأول:

الإبداع، بالدرجة الكلية للمحور الأول:

العينة الاستطلاعية: ن = (٤٠)

المعامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	البعد
.975**	٧	.967**	٤	.976**	١	التكيف
		.973**	٥	.977**	٢	
		.945**	٦	.954**	٣	
.967**	١٤	.958**	١١	.973**	٨	الاستدامة
		.969**	١٢	.968**	٩	
		.950**	١٣	.934**	١٠	
.976**	٢١	.918**	١٨	.976**	١٥	فهم البيئة
		.983**	١٩	.973**	١٦	
		.977**	٢٠	.986**	١٧	
.983**	٢٨	.975**	٢٥	.983**	٢٢	الإبداع
		.989**	٢٦	.990**	٢٣	
		.974**	٢٧	.990**	٢٤	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط البعد الأول (التكيف)، في المحور الأول (الإدارة الذكية) تراوحت بين (٠.٩٧٧-٠.٩٤٥)، معاملات ارتباط البعد الثاني (الاستدامة) تراوحت بين (٠.٩٧٣-٠.٩٣٤)، معاملات ارتباط البعد الثالث (فهم البيئة) تراوحت بين (٠.٩٨٦-٠.٩١٨)، ومعاملات ارتباط البعد الأخير (الإبداع) تراوحت

بين (٠.٩٩٠-٠.٩٧٤)، وجميع عبارات المحور الأول تراوحت بين (٠.٩١٨-٠.٩٩٠) مما يدل على أن الاستبيان يتمتع درجة عالية من الصدق، وصالح للتطبيق لقياس واقع الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

جدول (٥)

معامل ارتباط عبارات المحور الثاني : الريادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، التفكير الريادي، والموارد المدارة استراتيجياً)، بالدرجة الكلية للمحور الثاني: العينة الاستطلاعية: ن = (٤٠)

المعامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	البعد
.979**	٣٥	.979**	٣٢	.985**	٢٩	القيادة الريادية
.974**	٣٦	.975**	٣٣	.975**	٣٠	
		.962**	٣٤	.980**	٣١	
.966**	٤٣	.971**	٤٠	.978**	٣٧	الثقافة الريادية
		.984**	٤١	.973**	٣٨	
		.977**	٤٢	.984**	٣٩	التفكير الريادي
.987**	٥٠	.994**	٤٧	.971**	٤٤	
.985**	٥١	.992**	٤٨	.994**	٤٥	
		.995**	٤٩	.992**	٤٦	
.973**	٥٨	.978**	٥٥	.958**	٥٢	الموارد المدارة استراتيجياً
		.975**	٥٦	.920**	٥٣	
		.980**	٥٧	.976**	٥٤	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط البعد الأول (القيادة الريادية)، في المحور الثاني (الريادة الاستراتيجية) تراوحت بين (٠.٩٦٢-٠.٩٨٥)، معاملات ارتباط البعد الثاني (الثقافة الريادية) تراوحت بين (٠.٩٦٦-٠.٩٨٤)، معاملات ارتباط البعد الثالث (التفكير الريادي) تراوحت بين (٠.٩٧١-٠.٩٩٥)، ومعاملات ارتباط البعد الرابع والأخير (الموارد المدارة استراتيجياً) تراوحت بين (٠.٩٢٠-٠.٩٨٠)، وجميع عبارات المحور الثاني تراوحت بين (٠.٩٢٠-٠.٩٩٥) مما يدل على أن الاستبيان يتمتع درجة عالية من الصدق، وصالح للتطبيق لقياس واقع الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي. جدول (٦)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول

قيم معامل ارتباط بيرسون	الأبعاد	م
.997**	التكيف	١
.997**	الاستدامة	٢
.996**	فهم البيئة	٣
.991**	الإبداع	٤

جدول (٧)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني

م	الأبعاد	قيم معامل ارتباط بيرسون
١	القيادة الريادية	.990**
٢	الثقافة الريادية	.998**
٣	التفكير الريادي	.993**
٤	الموارد المدارة استراتيجياً	.993**

يتضح من الجداول (٧)، (٨) أن قيم معاملات الارتباط (الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات الأداة ومحاورها وأبعادها جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يشير إلي أنها تتمتع بدرجة اتساق داخلي مناسبة يمكن التعويل بها لقياس ما أدت من أجله. (٤) صدق الاتساق البنائي بين إجمالي المحور الأول وإجمالي المحور الثاني وبين الاستبانة ككل

جدول (٩)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين إجمالي المحور الأول وإجمالي المحور الثاني والدرجة الكلية للاستبيان ككل

معامل الارتباط				
م	المحور	الأول	الثاني	المجموع
١	الإدارة الذكية	1	.998	.999
٢	الريادة الاستراتيجية	.998	1	1.000
٣	المجموع	.999	1.000	1

**معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق جدول (٩) أن جميع معاملات الثبات لمحاور الاستبيان موضع البحث تراوحت بين (٠.٩٩٩-٠.٩٩٨)، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وصالح للتطبيق لقياس واقع الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي. الصورة النهائية للاستبيان:

تكون الاستبيان في صورته النهائية من (٥٨) عبارة موزعة على (٨) أبعاد، وتُصحح الاستجابات وفق لمقياس ليكرت خماسي الاستجابات هي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وتمثل (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، ويعكس ذلك بالنسبة للعبارات السلبية، وتتمثل أبعاده وعباراته على النحو التالي:

- ١- التكيف ويشمل (٧) عبارات.
- ٢- الاستدامة ويشمل (٧) عبارات.
- ٣- فهم البيئة ويشمل (٧) عبارات.
- ٤- الإبداع ويشمل (٧) عبارات.

- ٥- الثقافة الريادية وتشمل (٨) عبارات.
- ٦- القيادة الريادية وتشمل (٧) عبارات.
- ٧- التفكير الريادي ويشمل (٨) عبارات.
- ٨- الموارد المدارة استراتيجياً وتشمل (٧) عبارات.

ثالثاً: المعالجة الإحصائية

تم معالجة بيانات البحث الميداني وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science، والذي يعبر عنه اختصاراً SPSS حيث استخدم الباحثان أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

أ- حساب المتوسط الحسابي: وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة البحث إزاء محاور البحث المختلفة، واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور.

ب- الانحراف المعياري: لقياس مدى التشتت في اجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبيان.

ج- معامل ارتباط بيرسون: لتحديد مدى صدق استجابات العينة وكشف العلاقة بين الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية.

د- تحليل اختبار (ت) T- Test لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين للتعرف علي الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي.

هـ - تحليل الانحدار المتعدد: للكشف عن الإسهام النسبي للإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي، ويساعد هذا الأسلوب الإحصائي في وصف العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وعن طريق نموذج خطي تعرف معادلته باسم معادلة الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Equation .

رابعاً: معالجة النتائج

استخدم الباحثان تدرج مقياس ليكرت الخماسي في الاستبيان، ويوضح الجدول التالي درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات البحث

جدول (١٠)

درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات البحث

فئات الدرجات	النسبة المئوية	التقدير في أداتي البحث	التقدير العام
من ٤.٢ إلى ٥	من ٨٤ إلى ١٠٠%	يتحقق بدرجة عالية جداً	درجة عالية جداً
من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢	من ٦٨ إلى أقل من ٨٤%	يتحقق بدرجة عالية	درجة عالية
من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤	من ٥٢ إلى أقل من ٦٨%	يتحقق بدرجة متوسطة	درجة متوسطة
من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦	من ٣٦ إلى أقل من ٥٢%	يتحقق بدرجة منخفضة	درجة منخفضة
من ١ إلى أقل من ١.٨	من ٣٠ إلى أقل من ٣٦%	يتحقق بدرجة منخفضة جداً	درجة منخفضة جداً

القسم الرابع : تحليل نتائج البحث وتفسيرها:

للإجابة عن أسئلة البحث تم تحليل استجابات عينة البحث وفقاً للأبعاد والمحاور والعبارات الخاصة باستبانة البحث، وهذا ما تم تناوله في الآتي:

للإجابة عن السؤال الأول والذي نصه " واقع الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي، تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية للأبعاد، ويوضح الجدول التالي:

جدول (١١)

استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	التكيف	2,75	1,19	متوسطة	6
٢	الاستدامة	2,92	1,22	متوسطة	3
٣	فهم البيئة	2,64	1,22	متوسطة	7
٤	الإبداع	2,80	1,23	متوسطة	4
٥	القيادة الريادية	2,60	1,21	متوسطة	8
٦	الثقافة الريادية	2,77	1,17	متوسطة	5
٧	التفكير الريادي	3,27	1,53	متوسطة	1
٨	الموارد المدارة استراتيجياً	2,96	1,24	متوسطة	2
	الاستبيان ككل	2,83	1,25	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (٢.٨٣) وانحراف معياري (١.٢٥)، كما جاءت أبعاد المحور الأول بمستويات متوسطة، وكان أعلاها بعد الاستدامة بمتوسط حسابي (٢.٩٢) وانحراف معياري

(١.٢٢)، يليها بعد الإبداع بمتوسط حسابي (٢.٨٠) وانحراف معياري (١.٢٣)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد القيادة الريادية بمتوسط حسابي (٢.٦٤) وانحراف معياري (١.٢٢)، وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات التي تناولت الادارة الذكية والتي جاءت بدرجة متوسطة في دراسة (Odhaib, 2019)، وهذا المتوسط قد يفعل من الدور المنوط به في الجامعات ومن مستوى تحقيقه لأهدافه التي يسعى من خلالها إلى إعداد أفراد قادرين على الإسهام بكفاءة في عمليات وأنشطة الإنتاج والخدمات وتنمية ورخاء الاقتصاد المصري، وزيادة استخدام التقنيات الذكية في العمليات الإدارية وتحسين الأداء الإداري.

كما جاءت أبعاد المحور الثاني بمستويات متوسطة، وكان أعلاها بعد التفكير الريادي بمتوسط حسابي (٣.٢٧) وانحراف معياري (١.٥٣)، يليها بعد الموارد المدارة استراتيجياً بمتوسط حسابي (٢.٩٦) وانحراف معياري (١.٢٤)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد فهم البيئة بمتوسط حسابي (٢.٦٠) وانحراف معياري (١.٢١)، وتختلف هذه النتائج مع نتائج الدراسات التي تناولت الريادة الاستراتيجية كما في دراسة (Al-Nefae, 2015)، والتي جاءت بدرجة عالية، واتفقت هذه النتائج مع دراسة ريم جمعة (٢٠١٨) حيث جاءت جميع محاور الاستبيان بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة جابر علي (٢٠١٩) جاءت بدرجة متوسطة، وهذا الاختلاف بين الدرجة العالية والمتوسط قد يفعل من الدور المنوط به في الجامعات ومن مستوى تحقيقه لأهدافه التي يسعى من خلالها، ووضع الجامعة علي خارطة الطريق لتحقيق التميز والريادة وتحقيق مستقبل أفضل.

ويعزو الباحثان النتيجة السابقة إلى وجود تحديات عدة تقف أمام الجامعة في ممارستها للريادة الاستراتيجية؛ أهمها: مقاومة الكثير من العاملين للتغيير خشية خسارتهم لمكانتهم التقليدية، وبروز قيادات شابة تمتلك من المهارات الحديثة ما يؤهلهم لشغل مناصب متقدمة، كذلك عدم توافر متطلبات الريادة الاستراتيجية من احتضان ثقافة الريادة الاستراتيجية وتوافر قيادات ريادية وإدارة موارد الجامعة بشكل استراتيجي، وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة ريم حميد (٢٠١٥)، التي توصلت إلى أنه المتوسط الكلي لدرجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية لدى أفراد العينة بلغ (١٥.٣) وبوزن نسبي (٠.٩.٦٣) أي بدرجة متوسطة، كما اختلف مع دراسة أحمد عمار (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن مستوى تنمية الخصائص الريادية في الجامعات كان بدرجة كبيرة. ولكنها اختلفت إلى حد ما مع دراسة منصور الأيوبي (٢٠١٧) ودراسة دعاء السر (٢٠١٧) اللتان توصلتا إلى أن درجة توافر متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية بشكل عام كانت بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي يقارب نسبة ٧١% . وللوقوف على واقع الإدارة الذكية بصورة أكثر تفصيلاً، يمكن تناول أبعاد وعبارات كل بعد على النحو التالي:

البعد الأول: التكيف

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في أداة البحث، التي تقيس واقع بعد التكيف من وجهة نظر بالجامعات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي، والبالغ عددها (٧) فقرات، كما يوضح جدول (١٢) على النحو التالي:

جدول (١٢)

استجابات أفراد العينة المتعلقة بعد التكيف من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تحدد الجامعة أحدث التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل .	2.49	1.24	منخفضة	٦
٢	ترصد الجامعة التغيرات في مستوى الخدمات في حالة مواجهتها في بيئة غير مستقرة.	2.53	1.26	منخفضة	٥
٣	ترصد الجامعة المبادرات الجديدة في الجامعات الأخرى المنافسة.	2.60	1.13	متوسطة	٤
٤	تطبق الجامعة أساليب فعالة لتحديد احتياجات أفرادها في ضوء التغيرات البيئية المناسبة.	2.94	1.23	متوسطة	٢
٥	تحدد الجامعة الاحتياجات المستقبلية وتعمل على تلبيتها.	2.46	1.24	منخفضة	٧
٦	تفد الجامعة اجراءات تصحيحية في رقمنة خدماتها في ضوء تجارب الجامعات الأخرى.	3.49	1.22	عالية	١
٧	تقدم الجامعة الحوافز المادية والمعنوية التي تتناسب مع ما يقوم به الأفراد (العاملين).	2.75	1.30	متوسطة	٣
المتوسط الحسابي العام لبعد التكيف		2.73	1.20	متوسطة	

بمراجعة نتائج الجدول السابق الخاص بمستوى بعد التكيف يتضح أن استجابات العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة السادسة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة والمنخفضة، حيث احتلت العبارة السادسة المرتبة الأولى من بين العبارات والتي جاءت بدرجة عالية حيث تنص علي "تفد الجامعة اجراءات تصحيحية في رقمنة خدماتها في ضوء تجارب الجامعات الأخرى، بمتوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (1.22) وقد يرجع ذلك تحقيق الجامعة درجة عالية في استخدام التكنولوجيا في تبادل المعلومات مع أنظمة الإدارات الأخرى والعمل بدرجة عالية من الاستقلالية؛ والاستفادة من التكنولوجيا والخدمات السحابية للبيانات وتعزيز كفاءة البنية التحتية من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية الذكية، وخطت الجامعة خطوات فعالة في تطوير خدماتها ورقمنتها وادارتها إلكترونياً مسايرة للعصر الحالي ووفقاً لمتطلبات الثورة

الصناعية الرابعة، بينما جاءت العبارات (٤، ٧، ٣) فقد احتلوا المرتبة (٢، ٣، ٤) وبنصوا علي "تطبق الجامعة أساليب فعالة لتحديد احتياجات أفرادها في ضوء التغييرات البيئية المناسبة"، "تقدم الجامعة الحوافز المادية والمعنوية التي تتناسب مع ما يقوم به الأفراد (العاملين)"، "ترصد الجامعة المبادرات الجديدة في الجامعات الأخرى المنافسة"، بمتوسط حسابي (2.94، 2.75، 2.60) علي التوالي، وانحراف معياري (1.23، 1.30، 1.13)، وقد يرجع ذلك إلي ضعف قدرة الجامعة علي التكيف والمرونة وتطبيق أدوات تسمح برصد متطلبات الأفراد ومحدودية استثمار المتغيرات والفرص المتاحة المحيطة بالبيئة، وضعف قدرة الجامعات علي مبادرة الأعمال والتي تلبى التغيرات المستجدة للاستفادة من الجامعات الأخرى في زيادة مستوي الأداء الجامعي، وضعف تقديم الجامعة للمكافآت والحوافز التي تشجع علي العمل، وأن حجم المكافآت والتقديرية للعاملين بالجامعة- وإن وجدت- فقد لا تكون بحجم الانجاز والأداء المتميز، وأن الجامعة تواجه ضعف في قضايا التمويل كما أشارت أفراد العينة إلي أن الجامعات تواجه قصورًا في قدرتها علي التكيف مع المتغيرات الحديثة والمعاصرة لمواجهة التحديات المستقبلية، وهو ما يستدل عليه من حصول العبارات (٥، ٦، ٧) علي تنص علي (ترصد الجامعة التغيرات في مستوي الخدمات في حالة مواجهتها في بيئة غير مستقرة، تحدد الجامعة أحدث التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل، تحدد الجامعة الاحتياجات المستقبلية وتعمل على تلبيتها) علي المرتبة (٥، ٦، ٧) علي التوالي، وبمتوسط حسابي (2.53، 2.49، 2.46) وانحراف معياري (1.26، 1.24، 1.24) علي التوالي، ضعف قدرة الجامعة علي الالتزام والمشاركة بتحديد التصورات والتطورات الجديدة التي تحدث في البيئة، وضعف انتهاج الجامعة لسياسة التعامل مع المتغيرات بصورة عقلانية، ضعف الكفاية الداخلية والخارجية للجامعة التي تعزز بيئة العمل.

البعد الثاني : الاستدامة

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في أداة البحث، التي تقيس واقع بعد الاستدامة وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي، والبالغ عددها (٧) فقرات، كما يوضح جدول (١٣) على النحو التالي:

جدول (١٣)

استجابات أفراد العينة المتعلقة بعد الاستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تطبق الجامعة معايير الجودة العالمية التي تساهم في تعزيز حصتها السوقية المستقبلية.	2.24	1.27	منخفضة	٧
٢	توظف الجامعة المهارات الموجودة لدى الأفراد.	3.12	1.30	متوسطة	٣
٣	تقدم الجامعة خدمات بيئية لأفرادها باستمرار.	3.45	1.31	عالية	١
٤	تخصص الجامعة الموارد المالية لشراء معدات ذات كفاءة عالية لضمان الاستدامة في عملها.	3.16	1.24	متوسطة	٢
٥	تتوافر بالجامعة خطة مفعلة لصيانة الموارد المادية لديها.	3.00	1.14	متوسطة	٤
٦	تطبق الجامعة المداخل الحديثة في إدارتها كإدارة الذكية.	2.60	1.31	متوسطة	٦
٧	تعقد الجامعة اجتماعات دورية مع العاملين لتوليد الأفكار الجديدة وتطبيقها.	2.86	1.27	متوسطة	٥
	المتوسط العام لبعد الاستدامة	2,78	1,30	متوسطة	

بمراجعة نتائج الجدول السابق الخاص بمستوى بعد الاستدامة يتضح أن استجابات العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الثالثة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة والمنخفضة، حيث احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى من بين العبارات والتي جاءت بدرجة عالية والتي تنص علي " تقدم الجامعة خدمات بيئية لأفرادها باستمرار" بمتوسط حسابي (2,92)، وانحراف معياري (1,22)، وقد يرجع ذلك إلي أن الجامعة تشارك المجتمع المحلي ضمن العديد من المبادرات وتسمح للأفراد بالمشاركة في هذه الخدمات ضمن مشروعات خدمة البيئة وتنمية المجتمع وتسعي الجامعة إلي ايجاد بيئة فعالة تساعد أفرادها علي المشاركة والاندماج ومن هذه الخدمات القوافل التعليمية والخدمات الطبية والمبادرات المجتمعية التي تجعل حياة الأفراد أفضل، كما جاءت أغلب العبارات (٢، ٤، ٥، ٦، ٧) بمستوي متوسط، وبمتوسطات حسابية (3.12، 3.16، 3.00، 2.60، 2.86) وانحرافات معيارية (1.30، 1.24، 1.14، 1.31، 1.27) لتحلل المراكز من الثانية حتي السادسة علي الترتيب والتي تنص علي (تخصص الجامعة الموارد المالية لشراء معدات ذات كفاءة عالية لضمان الاستدامة في عملها، توظف الجامعة المهارات الموجودة لدى الأفراد، تتوافر بالجامعة خطة مفعلة لصيانة الموارد المادية لديها، تعقد الجامعة اجتماعات دورية مع العاملين لتوليد الأفكار الجديدة وتطبيقها، تطبق الجامعة المداخل الحديثة في إدارتها كإدارة الذكية)، وقد يرجع ذلك إلي توافر برنامج سنوي للصيانة

ووجود وحدة للصيانة بالجامعة مما يساعد في الحفاظ نوعاً ما على الموارد المتاحة إلا أن الموارد المالية بالجامعة لا تتوفر بالشكل الكافي ويشوبها القصور في تلبية الاحتياجات المطلوبة، وخضوع الجامعات لجهات رقابية متعددة لا تفرق بين العمل بالجامعات من غيرها، مما يقلل فرص تحقيق الاستقلالية المالية، وقلة النسبة التي تخصصها الجامعة من حساب الصندوق لزيادة صيانة الموارد، ويستدل أيضاً أو يرجع إلي قلة الإيرادات بالجامعات، وضعف امتلاك القيادات لمهارات وضع الميزانية والتعامل مع الاعتبارات المالية، وضعف تطبيق الجامعة للمداخل الإدارية الحديثة أو الأساليب العلمية المبتكرة خوفاً من التغيير والتحرر من الأعمال الروتينية، والبيروقراطية وضعف ميكنة العمل الإداري بالشكل المطلوب، وكذلك ضعف الثقة في إدارة الجامعة في توليد مداخل مبتكرة لتسهيل أداء الأعمال، بينما جاءت العبارة الأولى لتحثل المرتبة السابعة والأخيرة والتي تنص علي "تطبيق الجامعة معايير الجودة العالمية التي تساهم في تعزيز حصتها السوقية المستقبلية" بمتوسط حسابي (2.24)، وانحراف معياري ، (1.27) وقد يرجع ذلك إلي ضعف تطبيق المعايير القومية الأكاديمية بالجامعات والتي تستمد من المعايير العالمية وعدم تغطيتها بالشكل الكافي الذي يجعل الجامعة تظهر بصورة أفضل وحاجاتها إلي تطبيق الجودة بشكل واقعي وليس استيفاء أوراق وتحسين الأداء بها، وحاجاتها لتحسين مداخلها وتطوير عملياتها وتجويد مخرجاتها حتي تتوافق مع المعايير العالمية، وضعف سعي الجامعة إلي استخدام معايير متقدمة في الجودة من خلال القياس المقارن والمرجعي، وضعف استعداد كليات ووحدات الجامعة لتطبيق المعايير العالمية والارتقاء بالجامعة إلي مستوي متميز.

البعد الثالث : فهم البيئة

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في أداة البحث، التي تقيس واقع بعد فهم البيئة بالجامعات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي، والبالغ عددها (٧) فقرات، كما يوضح جدول (١٤) على النحو التالي:

جدول (١٤)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد فهم البيئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار حالات اللا التأكد البيئي عند اتخاذ اي قرار وتلجأ إلي المختصين لمعالجتها.	2.38	1.19	منخفضة	٧
٢	ترصد الجامعة التغيرات البيئية وتضع الاجراءات المناسبة لها.	2.58	1.24	منخفضة	٢
٣	توفر الجامعة مناخ تنظيمي داعم للعمل.	2.55	1.27	منخفضة	٥
٤	تحدث الجامعة هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع طبيعة المهام النوعية في البيئة المتغيرة	3.34	1.30	متوسطة	١
٥	تطبق الجامعة المستجدات الضرورية لمواكبة التغييرات البيئية وفق خطة زمنية محددة.	2.56	1.29	منخفضة	٣
٦	تضع الجامعة خطط بديلة لمواجهة المخاطر والتهديدات.	2.43	1.23	منخفضة	٦
٧	تغتنم الجامعة الفرص المتاحة أمامها في البيئة الخارجية.	2.55	1.22	منخفضة	٤
المتوسط العام لبعد فهم البيئة		2.64	1.22	متوسطة	

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (١٤) الخاص بمستوى بعد الاستدامة يتضح أن استجابات العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة السابعة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات المتوسطة والمنخفضة، وبمراجعة درجة توافر عبارات هذا البعد يتضح ما يلي:

جاءت العبارة الرابعة والتي تنص علي " تحدث الجامعة هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع طبيعة المهام النوعية في البيئة المتغيرة"، بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (1.30)، حصولها علي درجة متوسطة من بين جميع عبارات البعد، وهذا يرجع إلي أن الجامعة تطور وتحدث هيكلها التنظيمي وفقاً لأحدث التطورات والتغييرات التي تحدث في بيئة العمل كإضافة وحدات التعلم الإلكتروني في كل كلية وفقاً لأحدث المستجدات التي أوجبت إضافة هذه الوحدات واستجابة لمتطلبات العصر بالإضافة إلي ذلك، عند إضافة أو تحديث الهيكل التنظيمي بالجامعة مروراً بالكليات لابد من مرورها بمجموعة من الاجراءات لكي يتم اعلانها وتصبح وثيقة معتمدة ومعلنة علي الموقع الرسمي للجامعة يمكن الاطلاع عليها والاسترشاد بها، إلا أنه بالرغم من هذا أن الجامعة لا تهتم بالتجديد الذاتي المستمر لهيكلها التنظيمي للتكيف مع متطلبات المنافسة العالمية، ووجود هياكل تنظيمية غير مستقرة ، فضلاً عن وجود خطط روتينية لعملية الاحلال والاستبدال للأجهزة والخدمات والمرافق بالجامعة،

بينما جاء باقي أغلب العبارات بدرجة منخفضة بمتوسطات حسابية (2.55، 2.56، 2.58)، وعلي الترتيب، وتنص علي (ترصد الجامعة التغيرات البيئية وتضع الاجراءات المناسبة لها، تطبق الجامعة المستجدات الضرورية لمواكبة التغيرات البيئية وفق خطة زمنية محددة، تعتم الجامعة الفرص المتاحة أمامها في البيئة الخارجية، توفر الجامعة مناخ تنظيمي داعم للعمل، تضع الجامعة خطط بديلة لمواجهة المخاطر والتهديدات، تأخذ الجامعة بعين الاعتبار حالات اللا التأكد البيئي عند اتخاذ اي قرار وتلجأ إلي المختصين لمعالجتها)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.38-2.58) بفارق حسابي بسيط (0.20) بين أدني وأعلي متوسط حسابي، وتعكس هذه النتائج علي الترتيب في محدودية قدرة الجامعة علي التكيف والمرونة، والانصياع للأوامر بشكل يحد من التفكير، ومحدودية استثمار المتغيرات والفرص المتاحة بالبيئة المحيطة بالجامعة، كما أن الجامعة لا تتحمل المخاطر خوفاً من الوقوع في الخطأ، فضلاً عن قلة متابعتهم للقضايا المعاصرة والتوجهات المستقبلية التي تؤثر علي المجتمع الجامعي، بما ينعكس بالسلب علي تطويرهم والارتقاء بمستوي أدائهم، وضعف الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية بالجامعة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وضعف الاهتمام بالتخطيط المستقبلي، والعمل بصورة عشوائية دون الاهتمام بجدولة المهام نتيجة لغياب الرؤية الاستراتيجية وكيفية إدارة الأزمات والكوارث بشكل فعال عند حدوث أي طارئ ووضع الخطط البديلة وأخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة هذا التيار الجازف كأزمة كوفيد ١٩ (فيروس كورونا)، وضعف مسايرة الجامعة للمستجدات العالمية التي تطرأ علي البيئة.

البعد الرابع : الإبداع

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في أداة البحث، التي تقيس واقع بعد الإبداع بالجامعات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي، والبالغ عددها (٧) فقرات، كما يوضح جدول (١٥) على النحو التالي:

جدول (١٥)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الإبداع من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تشجع الجامعة الابتكار التقني والتكنولوجي.	2.82	1.21	متوسطة	٤
٢	تطبق الجامعة الأفكار الإبداعية والأساليب الحديثة في حل مشكلاتها.	2.80	1.21	متوسطة	٥
٣	تطرح الجامعة أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل.	2.90	1.28	متوسطة	٣
٤	تنشئ الجامعة وحدات مختصة لتبني المبادرات التطويرية والإبداعية.	2.61	1.22	متوسطة	٧
٥	تشجع الجامعة المبادرة الشخصية وقبول المخاطرة لدى العاملين بالجامعة.	2.95	1.28	متوسطة	٢
٦	تضع الجامعة آليات لتطبيق الأفكار الإبداعية.	2.61	1.32	متوسطة	٦
٧	تنفذ الجامعة البرامج التدريبية لتنمية قدرات الأفراد الإبداعية.	2.96	1.24	متوسطة	١
المتوسط العام لبعد الإبداع		2.80	1.23	متوسطة	

بمراجعة نتائج الجدول السابق الخاص بمستوى بعد الإبداع يتضح أن استجابات العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الرابعة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات المتوسطة، وبمراجعة دراجة توافر عبارات هذا البعد يتضح ما يلي:

جاءت جميع عبارات هذا البعد (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧) بدرجة متوسطة، وبمتوسطات حسابية (2.96، 2.95، 2.90، 2.82، 2.80، 2.61، 2.61)، وانحرافات معيارية (1.24، 1.28، 1.28، 1.21، 1.21، 1.21، 1.32، 1.22) لتحلل المراتب السبعة الأولى بين عبارات هذا البعد علي الترتيب، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.96-2.61) وبفارق حسابي قدره (0.35) بين أعلى وأدنى متوسط حسابي، وتعكس هذه النتائج رؤية العينة علي الترتيب: محدودية عقد الجامعة دورات تدريبية وورش عمل، وإقامة الجامعة لمنتديات ومباريات التميز في مختلف التخصصات، وقلة مساهمة الجامعة في ممارسة الأعمال الابتكارية، وتهينتها لبيئة داخلها تسمح بالإبداع ومحفزة للتميز، وضعف توافر مناخ تنظيمي يدعم روح التنافس الشريف، وكثرة الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص المتشابهة في أعمالها وضعف آليات تفعيلها، فضلاً عن ضعف روح التعاون بين الأفراد العاملين بالجامعة، واقتصار معظم التدريبات علي قلة من العاملين دون غيرهم، ضعف توافر وحدات مختصة بالإبداع والمبادرات الابتكارية، وأن الكفاءات بالجامعة ممن لديهم القدرة علي الإبداع

والتميز وإن وجدوا فهم قلة، وقلة تخصيص الميزانيات لجذب واستقطاب المبدعين، فضلاً عن ندرة وجود مركز أو وحدة خاصة لبراءات الاختراع وتسجيل الأفكار وتقييمها بالكليات أو الجامعات، قلة وجود استمرارية في تحقيق مراكز متميزة في المسابقات التي تعقدتها الجامعة، لتوافر مجموعة من القيود والتحديات التي تعوقها عن تحقيق التميز والإبداع مثل: فقدان توافر احتياجات المهمة، ونقص الموارد المؤسسية، وضعف إدارة التغيير، وانشغال الجامعة بأعمال روتينية بدلاً من الأعمال المبتكرة، ونقص اللامركزية والإدارة الذاتية في تحقيق التطوير وفقاً للجامعة واحتياجات البيئة والمجتمع.

المحور الثاني: الريادة الاستراتيجية: ويتضمن المحور أربعة أبعاد: (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، التفكير الريادي، والموارد المدارة استراتيجياً).

البعد الأول: القيادة الريادية

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في أداة البحث، التي تقيس واقع بعد القيادة الريادية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي، والبالغ عددها (٨) فقرات، كما يوضح جدول (١٦) على النحو التالي:

جدول (١٦)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد القيادة الريادية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تطبق الجامعة معايير موضوعية ومعلنة لتقييم الأداء الجامعي .	2.43	1.34	منخفضة	٦
٢	تضع الجامعة آليات فعالة مع المجتمع الخارجي للحصول على المعلومات اللازمة عن سوق العمل.	2.91	1.24	متوسطة	٣
٣	تبسط الجامعة إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل.	2.37	1.17	منخفضة	٧
٤	تشارك الجامعة العاملين في اتخاذ القرار بشكل مباشر.	2.16	1.16	منخفضة	٨
٥	تنفذ الجامعة البرامج التدريبية لتنمية مهارات القيادة لرفع قيمتها المستقبلية.	2.93	1.27	متوسطة	٢
٦	تمتلك الجامعة قيادات تتسم بالرؤية الثاقبة لتقديم ما هو أفضل.	2.97	1.26	متوسطة	١
٧	تمتلك الجامعة قدرة كبيرة على إقناع العاملين بإيجاد الأهداف بفعالية.	2.60	1.25	متوسطة	٤
٨	تحل الجامعة مشكلات العاملين بأسلوب الحوار والمناقشة.	2.48	1.27	منخفضة	٥
المتوسط العام لبعد القيادة الريادية		2.60	1.21	متوسطة	

بمراجعة نتائج الجدول السابق الخاص بمستوى بعد القيادة الريادية يتضح أن استجابات العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الثامنة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات المتوسطة والمنخفضة، وبمراجعة دراجة توافر عبارات هذا البعد يتضح ما يلي:

جاءت العبارة (٦)، بمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (1.26) لتحتل المرتبة الأولى من بين العبارات والتي تنص علي " تمتلك الجامعة قيادات تتسم بالرؤية الثاقبة لتقديم ما هو أفضل"، تليها العبارة (٥) في المركز الثاني بمتوسط حسابي (2.93)، وانحراف معياري (1.27)، والتي تنص علي " تنفذ الجامعة البرامج التدريبية لتنمية مهارات القيادة لرفع قيمتها المستقبلية"، كما جاءت العبارة (٢) بدرجة متوسطة لتحتل المركز الثالث بمتوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري (1.24)، وتنص علي "تضع الجامعة آليات فعالة مع المجتمع الخارجي للحصول علي المعلومات اللازمة عن سوق العمل"، كما يستدل من حصول العبارة (٧) علي الرتبة الرابعة والتي تنص علي " تمتلك الجامعة قدرة كبيرة علي إقناع العاملين بإيجاز الأهداف بفعالية"، بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.25)، إذ تتراوح المتوسطات الحسابية بين هذه العبارات (2.60- 2.97)، بفارق حسابي (0.27) بين أعلى وأدنى متوسط حسابي، وقد يعزو ذلك إلى قلة وعي الجامعة بأهمية تحديد لفرصة المناسبة لظروفها، والتي يمكن من خلالها إشباع حاجاتها وتلبية طموحاتها، إذ أن اقتناص الفرص واستثمارها يحفظ للجامعة الميزة التنافسية ويجعلها تتفرد عن غيرها، كما يرجع إلي افتقار الجامعات لوثيقة معلنة وواضحة تتفق عليها جميع المؤسسات المجتمعية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية) لتحقيق الصدارة للجامعة علي المستوي المحلي والعالمي، وكذلك قلة التدريبات المقدمة للقيادات وإن عقدت تكون بشكل روتيني لانشغال القيادات بمهام إدارية وأعباء أخرى أو تتم بطريقة غير منظمة ودقيقة، وضعف وجود رؤي ثاقبة لدي القيادات تتوافق مع التوجهات المستقبلية وتنفذ البرامج المختلفة علي أرض الواقع وتمتع القيادات بصلاحيات منوط بها لا يمكن الخروج عنها، وتبني سياسة تقليدية روتينية بالجامعة تغفل احتياجاتهم وطموحاتهم، بينما جاءت باقي العبارات لتحتل المرتبة (٥، ٦، ٧، ٨)، إذ تنص العبارة (٨) علي "تحل الجامعة مشكلات العاملين بأسلوب الحوار والمناقشة"، بمتوسط حسابي (2.48)، وانحراف معياري (1.27)، لتحتل الرتبة الخامسة، كما جاءت العبارة (١) في المركز السادس، والتي تنص علي (تطبيق الجامعة معايير موضوعية ومعلنة لتقييم الأداء الجامعي"، بمتوسط حسابي (2.43)، وانحراف معياري (1.27)، كما نصت العبارة (٣) علي "تبسط الجامعة إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل" بمتوسط حسابي (2.37)، وانحراف معياري (1.34) لتحتل المرتبة السابعة وقبل الأخيرة، كما احتلت العبارة (٤) المركز الأخير والتي تنص (تشرك الجامعة العاملين في اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (2.16)، وانحراف معياري (1.16)، وقد يعزو ذلك إلي أنه لا يتم تقييم الأداء المؤسسي بالجامعة بمعايير موضوعية واضحة مما أدى إلي انتشار ثقافة الشللية والشخصنة والمصالح الفردية، فضلاً عن تمسك الجامعة بالمعايير التقليدية المألوفة لديها، بالإضافة إلي ضعف التخطيط وقلة

التفكير في سياسات واقعية مرتبطة بقدرات واتجاهات أعضاء المجتمع الجامعي، وتهتم بالتخطيط للمستقبل والتوجه الاستراتيجي، فضلاً عن صنع واتخاذ القرارات الفوقية نظراً للمركزية التي تمارسها الإدارة الجامعية، مما أدى إلي قلة توزيع المسؤوليات وتفويض السلطات وغياب المشاركة من جانب أعضاء المجتمع الجامعي، وكذلك غياب المناخ الديمقراطي وضعف حل المشكلات بطريقة عقلانية تسودها الود والاحترام، وافتراد المشاركة، وأن كل مستوي من مستويات التنظيم الإداري يعمل علي اخضاع المستوي الأدنى منه لسلطته، ومن ثم يعمل علي إضعاف استقلاليته، بالإضافة إلي استتالة سلسلة المستويات ذات الصلاحية في اتخاذ القرارات داخل الجامعة والنتائج عن البناء التنظيمي المزوج للكليات بالجامعة.

البعد الثاني: الثقافة الريادية

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في أداة البحث، التي تقيس واقع بعد الثقافة الريادية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي، والبالغ عددها (٧) فقرات، كما يوضح جدول (١٧) على النحو التالي:

جدول (١٧)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الثقافة الريادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تنشر الجامعة ثقافة التغيير بين جميع العاملين.	2.46	1.24	منخفضة	٦
٢	تشجع الجامعة العاملين علي إنتاج معارف فعالة تسهم في ظهور روح العمل الريادي.	2.83	1.23	متوسطة	٣
٣	تعقد الجامعة ندوات تثقيفية للعاملين لنشر ثقافة الريادة.	3.12	1.12	متوسطة	١
٤	تطبق الجامعة الفكر الاستراتيجي في التعامل مع التغييرات البيئية.	2.45	1.16	منخفضة	٧
٥	تتبنى الجامعة ثقافة الحوار البناء وبناء السيناريوهات المتعلقة بمستقبل العمل.	2.77	1.23	متوسطة	٤
٦	تشجع الجامعة العاملين لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.	2.75	1.23	متوسطة	٥
٧	ترسخ الجامعة القيم التي تدعم تحقيق الإنجازات.	3.07	1.22	متوسطة	٢
	المتوسط العام لبعد الثقافة الريادية	2.77	1.17	متوسطة	

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول الخاص بمستوى بعد الثقافة الريادية يتضح أن استجابات العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الخامسة بين أبعاد الاستبيان، بمتوسط حسابي (2.77)، وانحراف معياري (1.17)، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات المتوسطة والمنخفضة، وبمراجعة دراجة توافر عبارات هذا البعد يتضح ما يلي:

جاءت أغلب العبارات (٣، ٧، ٢، ٥، ٦) بدرجات متوسطة لتحتل المراتب الخمسة الأولى (١، ٢، ٣، ٤، ٥)، بمتوسطات حسابية (1.12، 1.22، 1.23، 1.23، 1.23)، والتي تنص علي (تعقد الجامعة انحرافات معيارية (1.12، 1.22، 1.23، 1.23، 1.23)، والتي تنص علي (تعقد الجامعة ندوات تثقيفية للعاملين لنشر ثقافة الريادة، ترسخ الجامعة القيم التي تدعم تحقيق الإنجازات، تشجع الجامعة العاملين علي إنتاج معارف فعالة تسهم في ظهور روح العمل الريادي، تتبنى الجامعة ثقافة الحوار البناء وبناء السيناريوهات المتعلقة بمستقبل العمل، تشجع الجامعة العاملين لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية)، وقد يعزو ذلك إلي قلة البرمجة الدورية لتنفيذ ندوات ولقاءات بشكل مستمر لتوسيع مدارك العاملين في الجامعة تجاه اكتساب ثقافة الريادة واستراتيجياتها، فضلاً عن فلسفة الجامعة يجب أن تساير ثقافة الريادة، ومن ثم تترجم هذه الفلسفة إلى خطط وآليات وممارسات يقوم بها الكوادر البشرية التي تمثل أساس نجاح الريادة الاستراتيجية في الجامعة، وأول تأهيل لهم في هذا الاتجاه هو امتلاكهم لثقافة الريادة فيصبحوا قابلين لتطوير معارفهم ومهاراتهم، فالعامل البشري أهم العوامل ومحط ثقافة وفلسفة الريادة، وبدونه تفشل كل السياسات، فضلاً عن قلة تدريب الجامعة علي المجالات والممارسات التنظيمية، كما جاءت العبارتان (١، ٤) لتحتل المركزين الأخيرين (٦، ٧) بمتوسط حسابي (2.45، 2.46)، وانحراف معياري (1.16، 1.24)، علي التوالي، إذ تنص علي (تنشر الجامعة ثقافة التغيير بين جميع العاملين، تطبق الجامعة الفكر الاستراتيجي في التعامل مع التغييرات البيئية)، وقد يرجع ذلك إلي ضعف ممارسة الجامعة لثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة والإبداعية، وأن ثقافة الجامعة تتأرجح بين ثقافتين، إحداهما ثقافة تقليدية تقوم على المركزية القائمة على التقليدية، وثقافة قائمة على تقدير الإبداع والتجديد، ولكن تيار الحداثة هو الذي يسير بسرعة ويجرف في طريقه كل جمود، وخشية القيادات على مكانتها التقليدية من النتائج المترتبة على تبني هذه الأفكار، وقد يعود ذلك أيضاً إلي ضعف تقبل القيادات الجامعية لثقافة التغيير والتطوير، بما يرسخ الأساليب التقليدية في العمل، خوفاً من الجديد وقلة احتفاظهم بالكفاءات، وضعف امتلاك المهارات للتخطيط الاستراتيجي المبني علي استشراف المستقبل لمواجهة التحديات البيئية والقدرة علي تغيير القنوات ونشر ثقافة الريادة بين العاملين.

البعد الثالث: التفكير الريادي

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في أداة البحث، التي تقيس واقع بعد التفكير الريادي من وجهة نظر بالجامعات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي والبالغ عددها (٨) فقرات، كما يوضح جدول (١٨) على النحو التالي:

جدول (١٨)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد التفكير الريادي وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
١	تطبق الجامعة التفكير الريادي والابتعاد عن التفكير التقليدي.	3.11	1.22	متوسطة	١
٢	ترصد الجامعة الاحتياجات المستقبلية وتعمل علي اشباعها.	2.95	1.19	متوسطة	٣
٣	توفر الجامعة المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لإقامة المشاريع الريادية.	2.83	1.28	متوسطة	٤
٤	تنفذ الجامعة برامج جديدة ومبتكرة وإن كانت نتائجها غير مضمونة.	2.42	1.24	منخفضة	٨
٥	تضع الجامعة آليات للتعامل مع الظروف البيئية الغامضة.	2.76	1.16	متوسطة	٥
٦	تصيح الجامعة تصورات مستقبلية للوصول إلى الريادة.	2.60	1.22	متوسطة	٦
٧	تتعامل الجامعة مع المواقف الغامضة بعقلانية.	2.56	1.29	منخفضة	٧
٨	تسعي الجامعة إلى تغيير الوضع الراهن نحو الأفضل دائما.	3.09	1.24	متوسطة	٢
	المتوسط العام لبعد التفكير الريادي	3.27	1.53	متوسطة	

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول الخاص بمستوى بعد التفكير الريادي يتضح أن استجابات العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الأولى بين أبعاد الاستبيان، بمتوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري (1.53)، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات المتوسطة والمنخفضة، وبمراجعة دراجة توافر عبارات هذا البعد يتضح ما يلي:

احتلت العبارة الأولى المركز الأول والتي تنص علي " تطبق الجامعة التفكير الريادي والابتعاد عن التفكير التقليدي، بمتوسط حسابي (3.11)، وانحراف معياري (1.22)، بدرجة متوسطة ، كما جاءت العبارة (٨) في المركز الثاني، بمتوسط حسابي (3.09)، وانحراف معياري (1.24)، والتي تنص علي "تسعي الجامعة إلى تغيير الوضع الراهن نحو الأفضل دائماً" وأيضاً بدرجة متوسطة، كما احتلت العبارة (٢) المرتبة الثالثة والتي تنص علي " ترصد الجامعة الاحتياجات المستقبلية وتعمل علي اشباعها" بمتوسط حسابي (2.95)، وانحراف معياري (1.19)، كما نصت العبارة (٣) علي " توفر الجامعة المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لإقامة المشاريع الريادية" والتي حصلت علي المركز الرابع بمتوسط حسابي (2.83)، وانحراف معياري (1.28)، وحصلت العبارة (٥) علي المركز الخامس والتي تنص علي " تضع الجامعة آليات للتعامل مع الظروف البيئية الغامضة"، بمتوسط حسابي (2.76)، وانحراف معياري (1.16)، كما جاءت العبارة (٦) في المركز السادس والتي تنص علي "تصيح الجامعة تصورات مستقبلية للوصول إلى الريادة" بمتوسط حسابي (2.60)، وانحراف

معياري (1.22) بدرجة متوسطة، وقد يعزو ذلك إلي ضعف تمتعة الجامعة بالمرونة الكافية لمواجهة التغييرات المستقبلية واستثمارها بكفاءة، وضعف اهتمام الجامعة بالأفكار الجيدة ومحاولة ترجمتها على أرض الواقع، ومحدودية جاهزية الجامعة في اكسابها أفكار ريادية نحو ما تواجهه في بيئة أعمالها الحالية والمستقبلية، وللقيام بعمل المشاريع الريادية يتطلب قيام الجامعة بتعزيز القدرات الإبداعية للعاملين في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية، وهذا يتطلب الكثير من الدورات التدريبية ذات الطبيعة الخاصة، والمدرسين المبدعين وتقديم الحوافز لكل العاملين الذين يظهرون قدرات إبداعية، وكل ما سبق يحتاج إلى تكامل الجهود وتوفير الإمكانيات، كما تؤكد الحاجة إلي الاهتمام بالأفكار غير التقليدية لتحقيق التطور والتنوعية والأداء المتميز للجامعة ووضع آليات فعالة لذلك لوضع الجامعة علي خارطة الطريق وتحقيق ميزة تنافسية لها بين الجامعات الأخرى، وضعف الآليات لمواجهة التغييرات البيئية التي قد تحدث، لأن الجامعة لا توفر خطط وسيناريوهات وبدائل لكي تتوقع التغييرات قبل حدوثها كيفية إدارتها حال وقوعها، وأن الجامعة لا تصيغ تصورات لهذه المواقف بأسلوب علمي وتحللها تحليلاً دقيقاً، وإغفالها لمشاركة أعضاء المجتمع الجامعي في حل مثل هذه المشكلات والاستماع إلي آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، كما احتلت العبارتان (٧، ٤) المركزين الأخيرين (٧، ٨) بمتوسط حسابي (2.56، 2.42)، وانحراف معياري (1.29، 1.24) علي الترتيب، والتي تتصان علي (تتعامل الجامعة مع المواقف الغامضة بعقلانية، تنفذ الجامعة برامج جديدة ومبتكرة وإن كانت نتائجها غير مضمونة)، حيث جاءتا بدرجة منخفضة، وقد يعزو ذلك إلي ضعف وعي الجامعة بأهمية تحديد الفرصة المناسبة لظروفها، والتي يمكن من خلالها إشباع حاجاتها وتلبية طموحاتها، إذ أن اقتناص الفرص واستثمارها يحفظ للجامعة الميزة التنافسية ويجعلها تتفرد عن غيرها، ضعف تعامل الجامعة مع المواقف الطارئة بفعالية، والمواقف المشوبة، وضعف إقدام الجامعة علي تطبيق برامج جديدة خوفاً من التغيير والخطأ ومحدودية الموارد، فضلاً عن اعتياد الجامعة علي العمل العشوائي والبعد عن أسس تطبيق إجراءات التخطيط الاستراتيجي.

البعد الرابع: الموارد المدارة استراتيجياً

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في أداة البحث، التي تقيس واقع بعد الموارد المدارة استراتيجياً من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي والبالغ عددها (٧) فقرات، كما يوضح جدول (١٩) على النحو التالي:

جدول (١٩)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الموارد المدارة استراتيجياً من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	ترسم الجامعة مسار للتعامل مع مواردها وفق رؤية استراتيجية.	2.67	1.19	متوسطة	٦
٢	تعمل الجامعة في ضوء خطة استراتيجية محددة الأهداف واضحة المعالم.	3.84	1.85	عالية	١
٣	تستغل الجامعة الموارد المتاحة بكفاءة عالية.	2.70	1.20	متوسطة	٥
٤	توجد خطة للجامعة معتمدة لتنمية مواردها الحالية والبحث عن موارد جديدة.	3.31	1.25	متوسطة	٣
٥	تدير الجامعة مواردها استراتيجياً بما يتناسب مع الأنشطة المتاحة.	2.88	1.17	متوسطة	٤
٦	تطور الجامعة كوادرها البشرية من خلال توفير التقنيات الحديثة للتدريس وإعداد البحث العلمي.	3.53	1.11	عالية	٢
٧	تعزز الجامعة مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة مواردها.	2.36	1.29	منخفضة	٧
المتوسط العام لبعد الموارد المدارة استراتيجياً		2.96	1.24	متوسطة	

بمراجعة نتائج الجدول السابق الخاص بمستوى بعد التفكير الريادي يتضح أن استجابات العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الثانية بين أبعاد الاستبيان، بمتوسط حسابي (2.96)، وانحراف معياري (1.24)، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة والمنخفضة، وبمراجعة دراجة توافر عبارات هذا البعد يتضح ما يلي:

احتلت العبارتان (٢، ٦) المركز الأول والثاني، والتي جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.84، 3.53)، وانحراف معياري (1.85، 1.11)، والتي تتصان علي (تعمل الجامعة في ضوء خطة استراتيجية محددة الأهداف واضحة المعالم، تطور الجامعة كوادرها البشرية من خلال توفير التقنيات الحديثة للتدريس وإعداد البحث العلمي) علي الترتيب، وقد يعزو ذلك إلي: أن الجامعة تعمل في ضوء خطة استراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس عملية سليمة يلتزم بها أغلب العاملين بهدف الارتقاء بمستوى الجامعة على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي، وتوافر الأساليب التقنية، فضلاً عن منصات التعلم الإلكترونية ومشروع تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات، وتوافر إيميل جامعي لكل عضو من أعضاء المجتمع الجامعي، وتوافر نظامين للمعاملات الإدارية نظام مسك، ونظام اجتماعات، وتسعي الجامعة جاهدة في اللحاق بالعصر الرقمي ورقمنة خدماتها وفقاً لمتطلبات العصر، كما جاءت

العبارات (٤، ٥، ١، ٧) لتحتل المراتب (٣، ٤، ٥، ٦) بدرجة توافر متوسطة، وبمتوسطات حسابية (3.31، 2.88، 2.70، 2.67)، وانحرافات معيارية (1.25، 1.17، 1.20، 1.19) علي الترتيب، وتنص علي (توجد خطة للجامعة معتمدة لتنمية مواردها الحالية والبحث عن موارد جديدة، تدير الجامعة مواردها استراتيجيا بما يتناسب مع الأنشطة المتاحة، تستغل الجامعة الموارد المتاحة بكفاءة عالية، ترسم الجامعة مسار للتعامل مع مواردها وفق رؤية استراتيجية)، وقد يرجع ذلك إلي: ضعف جاهزية الجامعة نحو الريادة في ما تواجهه في بيئة أعمالها الحالية والمستقبلية، وضعف صياغة الجامعة لأهداف طويلة المدى سعياً لتحقيق الامتيازات من خلال مراعاة الموارد المتاحة والتغيرات البيئية لتلبي رغبات وتوقعات أصحاب المصالح، فضلاً عن ضعف اهتمام الجامعة بالتوجهات الاستراتيجية العامة البديلة، وتقويم الموارد التنظيمية والبشرية ودورة حياتها، بالإضافة إلي أن الموارد المالية بالجامعة لا تتوفر بالشكل الكافي ويشوبها القصور في تلبية الاحتياجات المطلوبة، مما يقلل من فرص تحقيق الاستقلالية المالية، وضعف الآليات المستخدمة لزيادة مواردها الذاتية وإدارتها بشكل استراتيجي يمكنها من تحقيق أهدافها بفعالية وقدرتها علي تنفيذ الأنشطة بشكل واضح، وضعف موارد الجامعة يجعلها واقفة مكتفة الأيدي في إدارة ميزانيتها بشكل عقلائي، كما احتلت العبارة (٧) المركز السابع والأخير، والتي تنص علي "تعزز الجامعة مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة مواردها" بمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (1.29)، بدرجة توافر (منخفضة)، وقد يعزو ذلك إلي: ضعف القيم المشتركة ومحدودية ولاء العاملين للجامعة مما يزيد من انفراد الجامعة بصنع القرارات، وضعف تقدير جهود العاملين، وإدارة مواردها بشكل عشوائي وروتيني، وضعف انتهاج الجامعة لآلية المقارنات المرجعية وإدارة مواردها بشكل استراتيجي فعال وبطريقة شفافة، فضلاً عن محدودية الجامعة لرسم مسار لها للتعامل مع مواردها وفق رؤية مستقبلية.

إجابة السؤال الرابع ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي تعزي للمتغيرات التالية: النوع، وطبيعة العمل

للإجابة علي هذا السؤال قام الباحثان باستخدام اختبار (ت) T-Test لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين للتعرف علي الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي تبعا لاختلاف متغيرات البحث: النوع، وطبيعة العمل، والجدول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها.

أ- الفروق باختلاف النوع:

جدول رقم (٢٠)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة البحث حول واقع الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي تُعزي لاختلاف النوع

البعد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوي الدلالة
التكيف	ذكر	276	7.737	18.25	-	.000
	انثي	26	7.507	30.04	7.443-	
الاستدامة	ذكر	276	8.092	19.46	-	.000
	انثي	26	6.590	30.69	6.865-	
فهم البيئة	ذكر	276	7.810	17.47	-	.000
	انثي	26	8.593	29.38	7.372-	
الإبداع	ذكر	276	8.045	18.66	-	.000
	انثي	26	7.417	30.15	7.011-	
القيادة الريادية	ذكر	276	8.841	19.63	-	.000
	انثي	26	9.414	33.85	7.797-	
الثقافة الريادية	ذكر	276	7.566	18.45	-	.000
	انثي	26	7.531	30.08	7.494-	
التفكير الريادي	ذكر	276	8.898	21.19	-	.000
	انثي	26	8.771	34.27	7.175-	
الموارد المدارة استراتيجياً	ذكر	276	7.181	20.37	-	.000
	انثي	26	5.949	31.12	7.389-	
المجموع الكلي للاستبانة	ذكر	276	88.962	212.49	-	.000
	انثي	26	88.410	347.15	7.382-	

قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (٣٠٠، ١) ومستوي دلالة (٠.٠٠١) = ٢.٥٧، وعند مستوي دلالة (٠.٠٠٥) = ١.٩٦

** يوجد دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٠١) * يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠٥)

يتضح من جدول (٢٠) أن قيم (ت) دالة عند مستوي 0.01 في الأبعاد الآتية (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، الإبداع، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، التفكير الريادي، والموارد المدارة استراتيجياً)، والدرجة الكلية للاستبانة لواقع الإدارة الذكية لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي، مما يشير إلي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول الاستجابة علي هذه الأبعاد، تُعزي لاختلاف النوع، وكانت تلك الفروق لصالح عينة الذكور، وقد يرجع ذلك إلي أن غالبية من يتولي المناصب القيادية من الذكور والتي تتطلب توافر مجموعة من المقومات التي تتناسب طبيعة العمل، وهذه المناصب تتطلب الكثير من الأعباء الملقاة علي

عاتفهم واخراج العمل بأفضل صورة ممكنة، ونظرًا لقدرتهم علي التواصل الفعال مع القيادات الأخرى والإداريين وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد بن فهاد (٢٠٢٠).
ب- الفروق باختلاف طبيعة العمل:

جدول رقم (٢١)

اختبار(ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة البحث حول واقع الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي تُعزي لاختلاف طبيعة العمل

مستوي الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	طبيعة العمل	البعد
.000	9.905	8.631	23.32	155	اكاديمي	التكيف
		5.541	15.00	147	إداري	
.000	8.981	8.818	24.26	155	اكاديمي	الاستدامة
		6.103	16.38	147	إداري	
.000	10.082	8.906	22.68	155	اكاديمي	فهم البيئة
		5.371	14.09	147	إداري	
.000	9.880	8.734	23.79	155	اكاديمي	الإبداع
		5.904	15.27	147	إداري	
.000	9.357	10.527	25.35	155	اكاديمي	القيادة الريادية
		5.856	16.11	147	إداري	
.000	9.521	8.412	23.30	155	اكاديمي	الثقافة الريادية
		5.703	15.39	147	إداري	
.000	10.948	9.813	27.30	155	اكاديمي	التفكير الريادي
		5.856	17.05	147	إداري	
.000	9.355	7.362	24.85	155	اكاديمي	الموارد المدارة استراتيجياً
		6.104	17.55	147	إداري	
.000	9.910	99.774	270.68	155	اكاديمي	المجموع الكلي للاستبانة
		62.943	174.96	147	إداري	

قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (٣٠٠، ١) ومستوي دلالة (٠.٠١) = ٢.٥٧، وعند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦
** يوجد دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠١) * يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٥)

يتضح من جدول (٢١) أن قيم (ت) دالة عند مستوي 0.01 في الأبعاد الآتية (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، الإبداع، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، التفكير الريادي، والموارد المدارة استراتيجياً)، والدرجة الكلية للاستبانة لواقع الإدارة الذكية لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي، مما يشير إلي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول الاستجابة علي هذه الأبعاد، تُعزي لاختلاف طبيعة العمل، وكانت تلك الفروق لصالح عينة الأكاديميين، وقد يعود السبب إلي كون غالبية اللجان العاملة في عمليات التدريس والبحث العلمي والتطوير واستخدام التقنيات الحديثة بصورة أكبر في هذه الوظائف ومسئولياتهم عن وضع الخطط والاستراتيجيات أغلبهم من الأكاديميين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد بن فهاد (٢٠٢٠)

حيث أشار إلي وجود فروق بين عينتي الأكاديميين والإداريين لصالح عينة الأكاديميين. للإجابة علي السؤال الخامس والذي نصه " هل هناك تأثير للإدارة الذكية (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، الإبداع) كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الريادي، الموارد المدارة استراتيجياً) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي؟

استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقات الارتباطية بين الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية، ويوضح جدول (٢٢) نتائج معاملات الارتباط ودلالاتها بين محاور الاستبانة.

جدول (٢٢)

قيم معاملات الارتباط ودلالاتها بين محوري الاستبانة الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي

الريادة الاستراتيجية الإدارة الذكية	القيادة الريادية	الثقافة الريادية	التفكير الريادي	الموارد المدارة استراتيجياً	الإجمالي	
التكيف	معامل الارتباط	.991	.993	.992	.986	.998
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000
	العينة	302	302	302	302	302
الاستدامة	معامل الارتباط	.988	.991	.988	.988	.995
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000
	العينة	302	302	302	302	302
فهم البيئة	معامل الارتباط	.988	.989	.990	.977	.994
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000
	العينة	302	302	302	302	302
الإبداع	معامل الارتباط	.991	.992	.987	.985	.995
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000
	العينة	302	302	302	302	302
الإجمالي	معامل الارتباط	.995	.996	.994	.989	1
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000
	العينة	302	302	302	302	302

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً بين أبعاد الإدارة الذكية وأبعاد الريادة الاستراتيجية، وبين إجمالي الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية، وجميعها دالة عند مستوي 0.01، كما أن جميع أشارت معاملات الارتباط جاءت موجبة، مما يدل علي أن الإدارة الذكية لها تأثيرات إيجابية في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

ثم قام الباحثان بعدها بالتعرف علي إمكانية التنبؤ بتحقيق الريادة الاستراتيجية لدي أفراد عينة البحث الحالي بمعلوماتية درجاتهم في الإدارة الذكية وأبعادها (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، الإبداع).

وللإجابة علي هذا تم استخدام الأسلوب الاحصائي المعروف بأسلوب تحليل الانحدار

المتعدد **Multiple Regression Analysis** بطريقة التحليل المتتابع **Stepwise**، والتي يتم فيها عرض كل معاملات انحدار أثر المتغير المستقل علي المتغير التابع، علي اعتبار المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)، والمتغير المستقل (الإدارة الذكية) وأبعادها (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، الإبداع)، وتم عرض النتائج في جدول (٢٢)، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لما يأتي:

تحديد الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات المستقلة للإدارة الذكية وأبعادها، (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، الإبداع)، وذلك للوقوف على أهم هذه المتغيرات في تحديد التباين في قيمة المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية). وتم استخدام **GPOWER** في القيام بمجموعة من الإجراءات مستخدماً نموذج تحليل الانحدار المتعدد، وهي على النحو التالي:

١- مصفوفة معاملات الارتباط **Correlation Matrix**

٢- حساب معامل الارتباط المتعدد **Coefficient of Multiple Correlation (R)** وكذلك حساب معامل التقدير أو معامل التحديد (معامل التأثير) **Coefficient of Determination** الذي تعبر قيمته عن مدى تأثير المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.

٣- تحليل تباين الانحدار **ANOVA for Regression** حيث يتم حساب قيمة "ف" نتيجة إدخال المتغيرات المستقلة للمعادلة التي تفيد في الكشف عن طبيعة تباين الانحدار ومعرفة ما إذا كان دال إحصائياً.

٤- مدى دلالة معاملات الانحدار **Significance of Regression Coefficient** فإذا كانت قيمة "ف" دالة إحصائياً فإن هذا يحدد أهمية وجود المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أما إذا كانت قيمة "ف" غير دالة إحصائياً فإن هذا يدل على أن تباين الخطأ العشوائي أكبر من تباين المتغيرات، مما يقلل من أهمية المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

جدول (٢٣)

قيمة (ف) لمعرفة دلالة التنبؤ بتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال مدخل الإدارة الذكية لدي أفراد عينة البحث (ن=٣٠٢)

قيمة ف						
النموذج المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوي الدلالة	
1	الانحدار	1168595.30	1	1168595.3	34392.143	.000 ^b
	البواقي	10193.566	300	33.979		
	الكل	1178788.87	301			
4						
2	الانحدار	1172714.89	2	586357.44	28864.	.000 ^c

		2		6	239	
	البواقي	6073.982	299	20.314		
	الكلي	1178788.874	301			
3	الانحدار	1173954.050	3	391318.017	24119.339	.000 ^a
	البواقي	4834.824	298	16.224		
	الكلي	1178788.874	301			
4	الانحدار	1175245.611	4	293811.403	24627.580	.000 ^a
	البواقي	3543.263	297	11.930		
	الكلي	1178788.874	301			
المتغير التابع: الريادة الاستراتيجية						
المنبئات في النموذج (١): الثابت (التكيف)						
المنبئات في النموذج (٢): الثابت (التكيف، الاستدامة).						
المنبئات في النموذج (٣): الثابت (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة).						
المنبئات في النموذج (٤): الثابت (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، الابداع).						

يتضح من جدول (٢٣) أن قيم (ف) جميعها دالة عند مستوي (0.01)، مما يعني وجود نموذج انحداري يجمع بين الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية، لدي أفراد عينة البحث الحالي، ولتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الإدارة الذكية في معادلة الانحدار، تم حساب قيمة (ت) لاختبار مدي الدلالة الاحصائية لمعاملات الانحدار الجزئي كما موضح في جدول (٢٤).

جدول (٢٤)

دلالة معاملات الانحدار الجزئي في المعادلة التنبؤية بتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال مدخل الادارة الذكية (ن=٣٠٢)

النموذج	غير	المعاملات المعيارية		قيمة ت	مستوي الدلالة	R	R ²
		قيمة بيتا	الخطا المعياري				
1	الثابت	3.099	.842	3.682	.000	.996	.991
	التكيف	7.429	.040	185.451	.000		
2	الثابت	2.876	.651	4.418	.000	.997	.995
	التكيف	4.441	.212	.595	20.934		
	الاستدامة	2.943	.207	.405	14.241		
3	الثابت	1.146	.614	1.866	.063	.998	.996
	التكيف	3.557	.215	.477	16.553		
	الاستدامة	1.887	.216	.258	8.739		

	فهم البيئة	1.936	.218	.266	8.894	.000		
4	الثابت	3.345	.568		5.892	.000	.998	.997
	التكيف	.852	.319	.114	2.672	.008		
	الاستدامة	2.067	.186	.283	11.116	.000		
	فهم البيئة	2.110	.187	.290	11.259	.000		
	الإبداع	2.316	.223	.316	10.405	.000		

يتضح من جدول (٢٤) أن جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، وأن أبعاد الإدارة الذكية الأربعة يفسرون معاً (99,7%) من التباين الكلي في تحقيق الريادة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R2 لهذه الأبعاد معاً (,997)، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه الأبعاد في التنبؤ بتحقيق الريادة الاستراتيجية، وبتفحص قيم معاملات الانحدار المعيارية Beta، وجد أن أفضل الأبعاد اسهاماً في التنبؤ بتحقيق الريادة الاستراتيجية هي التكيف، يليها الاستدامة، ثم فهم البيئة، وأخيراً الإبداع، حيث بلغت قيم Beta لهذه الأبعاد (,114، ,283، ,290، ,316)، على الترتيب وجميعها قيم ذات دلالة إحصائية، بالإضافة إلى أن بعد التكيف يُسهم بمفرده في تفسير حوالي (99,1%) من التباين الكلي في الريادة الاستراتيجية، وتشير النتائج أيضاً إلى التأثير الموجب لأبعاد الإدارة الذكية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، ويمكن صياغة معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\text{الريادة الاستراتيجية} = 3.345 + (.852) \text{ التكيف} + (2.067) \text{ الاستدامة} + (2.110) \text{ فهم البيئة} + (2.316) \text{ الإبداع}.$$

وهذا يعني أن الإدارة الذكية بوجه عام تساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، وهذا ما تؤكدُه أيضاً العلاقات الارتباطية الموجبة بين جميع أبعاد الإدارة الذكية وأبعاد الريادة الاستراتيجية عن مستوى (0.01)، وقد يرجع ذلك إلى أنه يمكن من خلال قدرة الجامعة على التكيف من خلال الإدارة الفعالة لظروفها ومدخلاتها لتحقيق الأهداف المرغوبة يسهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية، فوجود قواعد تحكم أنشطة الأفراد واختيار وسائل بديلة لتحقيق الأهداف يكون عاملاً إيجابياً على تحقيق التميز والريادة، كما أن الإدارة الذكية تتضمن إطاراً قيمياً يحض على إنجاز الأعمال بفعالية، واستغلال الموارد البشرية والاعتناء بالعاملين، وتعزيز الثقة التنظيمية، وإيجاد بيئة عمل مبدعة، وتساهم في تحقيق التكيف والاستدامة ورفع الروح المعنوية للعاملين بها، فضلاً عن ذلك، فإنه في ظل التطورات والرقمنة والتقنيات الذكية بمختلف جوانبها والتغيير المستمر فإن الإدارة الذكية تسهم في زيادة التكيف مع التغيير، والحفاظ على هيكل العمل، ودعم رفاهية العاملين لتحقيق أهدافها، والتغلب على التحديات الداخلية والخارجية، من خلال وضع طرق مبتكرة للتعامل مع

التغيرات، وتحسين البيئة والسياسات التنظيمية والاستجابة الفورية لحل المشكلات وبناء الثقة والعلاقات الطيبة وتنمية التواصل الفعال ومناقشة استراتيجيات التغيير والاستجابة فهي تنمي الدافعية للعمل وتحسن الأداء الوظيفي وتحسن المخرجات وهذا كله يسهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال تطبيق مدخل الإدارة الذكية بالجامعة.

القسم الخامس: خلاصة النتائج

في ضوء الإطار النظري يتضح أهمية الإدارة الذكية لتحقيق الريادة الاستراتيجية، وفي ضوء ما توصل إليه البحث الميداني من نتائج، والتي تمثلت في:

- جاءت الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.83)، كما جاءت أبعاد المحور الأول (الإدارة الذكية) بمستويات متوسطة، وكان أعلاها بعد الاستدامة بمتوسط حسابي (2.92)، يليها بعد الإبداع بمتوسط حسابي (2.80)، ثم بعد (التكيف) بمتوسط حسابي (2.75)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد فهم البيئة بمتوسط حسابي (2.64).

- كما جاءت أبعاد المحور الثاني (الريادة الاستراتيجية) بمستويات متوسطة، وكان أعلاها بعد التفكير الريادي بمتوسط حسابي (3.27)، يليها بعد الموارد المدارة استراتيجياً بمتوسط حسابي (2.96)، ثم بعد الثقافة الريادية بمتوسط حسابي (2.77)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد القيادة الريادية بمتوسط حسابي (2.60).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث تُعزي إلى: النوع، طبيعة العمل.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية عند مستوى (0.01).

- جاء أفضل النماذج للتعرف على الإسهام النسبي لتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال مدخل الإدارة الذكية هو النموذج الأخير، وبين اسهامها بنسبة (99,1%)، وجاءت هذه الأبعاد على الترتيب: (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، والإبداع).

سادساً: التصور المقترح للإدارة الذكية لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي لتحقيق الهدف العام من البحث، تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ومن خلال النتائج التي توصلت لها نتائج البحث الميداني، التي تم استعراضها وتحليلها من خلال إجابة عن أسئلة البحث، في ضوء ذلك كله، يمكن وضع التصور المقترح التالي والذي يتكون من ست خطوات:

أولاً: المنطلقات العامة للتصور، وتم تقسيمها إلى منطلقات عالمية ومحلية:

أ-منطلقات عالمية:

- الاتجاه العالمي نحو الإبداع والابتكار وبراءات الاختراع التي تمنح الفرص لتسجيل

أرقام قياسية للجامعة.

- التجارب والخبرات العالمية للجامعات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة تحقيقاً للريادة.
- زيادة الاهتمام العالمي بالجودة والتميز والذي أضحى ضرورة ملحة لا يمكن انكارها، وخياراً استراتيجياً لا يمكن الاستغناء عنه.
- المنافسة الشديدة بين الجامعات العالمية وتحقيق أفضل المستويات لضمان البقاء والاستمرار.

ب- منطلقات محلية:

- الاتجاه إلي تعزيز كفاءة رأس المال البشري، وتطوير جميع مكونات المنظومة التعليمية للوصول إلي تحقيق متطلبات سوق العمل، وتطوير الجامعة وفقاً للتوجهات المستقبلية ومواكبة تحديات العصر.
- تزايد اهتمام الجامعات المصرية بتحقيق مستويات متقدمة في التميز المؤسسي، تحقق لها الانفراد والريادة، حيث يمثل ذلك في حد ذاته هدفاً استراتيجياً.
- اتجاه كثير من الجامعات المصرية لتحقيق مستويات متقدمة في التصنيفات العالمية لتعزيز التنافسية.
- ضرورة إيجاد بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار والسعي نحو بناء الميزة التنافسية للجامعات.
- وجود رؤي وتوجهات استراتيجية واضحة للإدارة الذكية والريادة الجامعية، حيث يعدا بمثابة المحرك الرئيس لتطبيق الإدارة الذكية ودورها في تحقيق الريادة ونشر ثقافتها بمفاهيمها وفلسفتها وقيمها، وضمان النجاح في تطبيق الإدارة الذكية بالجامعات بالتدرج المنهجي.
- تزايد الاهتمام بتكوين اتجاهات حديثة ومتطورة نحو تبني أدواراً جديدة وفقاً للتوجهات المستقبلية.
- اتجاه الجامعات نحو رقمنة خدماتها، وتطبيق التقنيات الحديثة في مجالاتها المختلفة وفقاً لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- الدور الفاعل للمبادرات الجامعية في دعم ثقافة العمل الريادي وتطبيق التقنيات الحديثة في إداراتها.

ثانياً: مفهومها:

يقصد بها إطار ونموذج عام يتضمن مجموعة من الإجراءات التي تسهم في توضيح الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي كما أنها أيضاً خطة

مستقبلية توضح الجهود والإمكانات التي تبذل في توضيح العلاقة بين الإدارة الذكية والريادة بالجامعات المصرية.

ثالثاً: أهميتها:

أ- تعد أداة فعالة لتوضيح الإرشادات والتوجيهات الخاصة وقواعد العمل بكل محور من المحاور.

ب- تعمل كأداة مساعدة في تكوين إطار منهجي يساعد في توضيح العلاقة بين الإدارة الذكية والريادة، ومن ثم تقديم حلول لذلك.

ج- تعد أداة لإحداث التطوير في أي جانب من واقع الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، ووضع الخطط اللازمة للتطوير، والعمل الجاد من أجل معالجة ذلك القصور، ومتابعة تنفيذه.

ح- مساعدة المسؤولين عن السياسة التعليمية بوزارة التعليم العالي علي معالجة القصور في الإدارة الذكية لتحقيق الريادة الاستراتيجية .

رابعاً: أسسها ومنطلقاتها:

يعتمد التصور المقترح على أسس ومنطلقات محددة في الآتي:

أ- تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة كالإدارة الذكية لتحقيق الريادة الاستراتيجية ضرورة حتمية لضمان مسايرة العصر ومتغيراته.

ب- تطبيق الإدارة الذكية لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي يثبت مصداقية واحترام الهيكل الإداري لأعضائه ويعمق ثقتهم بها.

ج- تفعيل البرامج التدريبية بمؤسسات التعليم العالي وخاصة القيادات الأكاديمية والإدارية، بحيث يقوم على التحديد الدقيق لاحتياجاتهم وما يحتاجونه من تدريبات.

خامساً: فلسفتها

تتضمن فلسفة هذا التصور المقترح مجموعة من المبادئ والمفاهيم الرئيسة التي تعكس الرؤية المستقبلية للتصور وتشكل الأساس الفكري وهي:

أ- توفير بيئة تربوية سوية تتيح الفرصة لتطبيق الإدارة الذكية بجامعة جنوب الوادي لتحقيق الريادة الاستراتيجية بها.

ب- الفجوة الواسعة بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي الجديد يفرض اختيارياً سياسياً، ووضع مجموعة من القواعد لتطبيق الإدارة الذكية بجامعة جنوب الوادي لتحقيق الريادة الاستراتيجية، ومواكبة التطورات الحديثة في عالم متغير يعتمد على المعرفة والتكنولوجيا وتنمية المهارات اللازمة للتعامل مع مستجدات العصر.

سادساً: أهداف التصور المقترح

أ- الهدف العام:

وضع إطار عام للإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي.

ب- الهدف الخاص بالتصور المقترح:

- تحفيز القيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين بالجامعة علي التطوير المهني والأكاديمي والإداري ومسايرة التحديات المحلية والعالمية.
- تطوير الإدارة الجامعة بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ومنها الإدارة الذكية.
- تعزيز كفاءة الكوادر البشرية بالجامعات المصرية وتحسين المخرجات النوعية للجامعات.
- التحول من الأساليب التقليدية إلي الأساليب والمستويات الجامعية المنافسة وصولاً للريادة.

سابعاً: مكوناتها

تتكون من رصد واقع تطبيق الإدارة الذكية وتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي، حيث تتضمن محورين: المحور الأول: الإدارة الذكية وشملت الأبعاد الآتية (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، والإبداع). المحور الثاني: الريادة الاستراتيجية وشملت الأبعاد الآتية (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، التفكير الريادي، والموارد المدارة استراتيجياً).،
ثامناً : إجراءات الإدارة الذكية لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي.

في ضوء ما كشفت عنه نتائج رصد الواقع السابق ومن خلال ما تبين من رصد واقع تطبيق الإدارة الذكية لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي.

المحور الأول: الإدارة الذكية وشملت الأبعاد الآتية (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، والإبداع). المحور الثاني: الريادة الاستراتيجية وشملت الأبعاد الآتية (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، التفكير الريادي، والموارد المدارة استراتيجياً).

المحور الأول: الإدارة الذكية وشملت الأبعاد الآتية (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، والإبداع).

١- الإجراءات الخاصة ببعء التكيف:

- اتجاه الجامعة لقبول واضح لفكرة الإدارة الذكية وإدخالها في ثقافة المنظمات.
- المرونة والتجديد في تنوع الخدمات المقدمة .

- السرعة في الاستجابة لإنجاز المهام المتعلقة بتقديم الخدمات بالوقت المحدد وبأعلى جودة.
- تمتع عاملو الإدارة الذكية بالقدرة على تطوير الجامعة والتخطيط وتحقيق أهدافها بنجاح بسهولة.
- توفير التوافق بين أعباء المنصب الإداري والوظيفة الأكاديمية، من خلال توفير ساعات عمل مرنة، وأجور ومكافآت مناسبة، ورعاية صحية مناسبة.
- ٢- الإجراءات الخاصة ببعد الاستدامة:
 - الإدارة الذكية هي حقيقة ملموسة للجامعة وتهدف إلى النجاح والتطوير والتغلب على منافسيها.
 - امتلاك الجامعة مهارة التنبؤ بالفرص المتاحة في بيئة العمل الخارجية والسعى لاستثمارها، كما أنها تستطيع الاستفادة من نقاط القوة الداخلية لديها والعمل علي تدعيمها وتعزيزها.
- ٣- الإجراءات الخاصة ببعد فهم البيئة:
 - الاستجابة الفاعلة للتغيرات في البيئة المحيطة بالجامعة وخاصةً فيما يتعلق بتقديم الخدمات الجديدة والمبتكرة والتحسين المستمر لها استجابة للتطور التكنولوجي المتسارع.
 - امتلاك الجامعة لقدرات تنظيمية مميزة تحقق الاستثمار الكفاء لفرص الأعمال المربحة عن طريق إمكانية تطبيق الإدارة الذكية وفقاً للتغيرات البيئية وما تفرضه من تحديات تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية.
 - قيام الجامعة بتوفير المناخ المناسب للعاملين المبدعين وتشجيعهم ومكافأتهم والأخذ بالأفكار الجديدة ومحاولة تنفيذها بالشكل الذي يساعدهم على البحث عن الفرص الجديدة.
- ٤- الإجراءات الخاصة ببعد الإبداع:
 - تجذب أسس وأهداف الإدارة الذكية المواهب العالية والأفكار الجديدة أو براءات الاختراع الجديدة.
 - أن تكون الجامعة على دراية بنوع المواهب التي يبحثون عنها حتى يتمكنوا من ضمان هذه الموهبة وتحقيق أهدافها.
 - العمل على دعم العاملين المبدعين من خلال تقديم المكافآت المالية لهم وترقيتهم، لكونها ستشكل حافزاً للعاملين الآخرين وستوجد ثقة عالية في إدارتهم، تمكين العاملين من مهارات القيادة الريادية، والعمل على تنمية قدراتهم الإدارية، ضمن مناخ

تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة.

- تبني الجامعة سياسات محددة وواضحة لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، مع توفير التدريبات اللازمة للإدارة لتفعيل ذلك، وتوفير البيئة والمناخ التنظيمي اللازم.
- المحور الثاني: الريادة الاستراتيجية وشملت الأبعاد الآتية (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، التفكير الريادي، والموارد المدارة استراتيجياً).**

١- الإجراءات الخاصة ببعيد القيادة الريادية:

- اهتمام الجامعة بعقد دورات تدريبية مستمرة لزيادة وعي القيادات بأهمية الإدارة الذكية ودورها في تطوير أداء العاملين مما يضمن النمو والبقاء والتميز.
- عقد الجامعة ورش عمل لتوعية القيادات والعاملين بالإدارة الذكية وأهميتها بما يحقق الريادة للجامعة بتطبيق أحدث التقنيات الحديثة وتوعية القيادات بكيفية تميمتها من خلال توفير بنية تحتية تكنولوجية تساعد علي تطبيق مثل هذه المداخل من معام الحاسب وخطوط الإنترنت والبرامج المتخصصة، ووضع رؤية مشتركة وقيم محددة لهذه الوحدات.
- مشاركة القيادات العاملين في عملية اتخاذ القرار وتوكيل من الأجر بالنيابة عنه في غيابه.
- تدريب القيادات على استخدام التكنولوجيا وتوظيفها بالشكل المناسب فهي المفتاح لتوصيل الرسالة.
- امتلاك الجامعة لقيادات لديها رؤية استباقية واضحة لاستشراف المستقبل، ولديها القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية بشأنها.

٢- الإجراءات الخاصة ببعيد الثقافة الريادية:

- نشر الجامعة لثقافة الريادة الجامعية بما تتضمنه من مفاهيم ومدرجات ومعارف وتنمية الوعي بأهميتها لدى جميع أعضاء المجتمع الجامعي وجميع المستفيدين بمنتجات الجامعة وخدماتها.
- تطبيق الجامعة الأساليب والمقترحات المناسبة لتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال الاهتمام باختيار وتدريب العاملين وتوفير هياكل تنظيمية مرنة وقيادة داعمة وبناء ثقافة ورؤية مشتركة.
- العمل علي توفير الثقافة الريادية الداعمة من خلال قنوات الاتصال، وزرع الثقة في نفوس العاملين، والتأكيد على روح الفريق في العمل، و تقديم . أدلة وإرشادات ولكيفية الالتزام بقيم الريادة .
- العمل على رفع مستوى ثقافة الريادة للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار،

ووضع الأهداف ورسم الخطط والاستراتيجيات.

- اتخاذ التدابير اللازمة بتحسين المسار الإداري للإدارة الجامعية، باعتبارها هي المفتاح أو القاطرة لأي عمل يتم القيام به، بتطبيق ثقافة التغيير والأخذ في الاعتبار مقومات العالم الخارجي ومسايرة متطلبات سوق العمل والعمل بها وفقاً للتوجهات المستقبلية.
- إقرار الجامعة لمقرر ثقافي عن ريادة الأعمال لطلاب الجامعة، لتعليم طرق وأساليب تمويل المشروعات الريادية لديهم.

٣- الإجراءات الخاصة ببعث التفكير الريادي:

- تشجيع العاملين على الابتكار وتحفيزهم بشكل مستمر وتوفير بيئة عمل مناسبة والبعد عن الصراعات قدر الإمكان.
- إنشاء إدارة متخصصة بالبحث والتطوير لدى الجامعة لتطبيق الأفكار الجديدة التي يقترحها العاملين.
- الشفافية وبناء العلاقات وتشجيع الترابط والمناقشات.
- إنشاء الجامعة بنك الأفكار الريادية الناتجة عن البحوث التي تجريها الجامعة، مع عقد بروتوكولات تعاون مع قطاعات المجتمع المختلفة للتوعية بالأنشطة الريادية.
- تقديم حقائق تدريبية: تستهدف بناء اتجاهات إيجابية لدى العاملين بالجامعة نحو العمل الحر، وتطوير السمات والمهارات الشخصية التي تساعد في بناء القاعدة الرئيسة للتفكير والسمو الريادي، مثل: الابتكار، الاستقلالية، الثقة بالنفس، الأخذ بالمخاطرة، القيادة، روح العمل الجامعي.
- الطموح في الوصول إلى أعلى مستوى من مستويات الإتقان في الأداء، أملاً في الرفع من شأن الجامعة لتحقيق مركز تنافسي مرموق بين مثيلاتها من الجامعات في بيئة العمل الخارجية.

٤- الإجراءات الخاصة ببعث الموارد المدارة استراتيجياً:

- نظرية الإدارة الذكية تصنع في جميع المجالات وتكون خارطة طريق أو خطة عمل مناسبة أو برنامج متكامل لتطوير الموارد البشرية الذكية لتقلد مناصب قيادية مهمة.
- إنشاء نظام لإدارة الكفاءات بالجامعة، يشجع العاملين على تقديم المبادرات المبتكرة ورعايتها، وتعديل نظام الترقيات على أساس الكفاءة والإبداع، وتوظيف قدرات كل عامل بما يحقق الإنجاز في العمل، وتوفير الموارد الكافية للمبدعين والموهوبين، والاستفادة من قدراتهم في التحسين على مستوى الجامعة، ودعم المبادرات الإبداعية قبل وأثناء وبعد تنفيذها مثل تكريم المبدعين في محافل عامة أو إعطائهم أدوات إضافية نتيجة تميزهم.

• تشجيع العمل التعاوني بين العاملين، ووضع خطط لتحقيق التكامل سواء في أعمال التدريس أو التدريب أو الجوانب النظرية والتدريبية أو الوظائف الإدارية، مع تنمية العلاقات الإنسانية والثقة بين العاملين بما يحقق تماسكهم، وتوفير الأجواء الإيجابية المشجعة على العمل التعاوني، مع تحقيق العدالة في التعامل مع بعضهم دون تمييز، وعدم اقتصار الدراسة الذاتية للجامعة على الجوانب المادية والإنجاز، بل يجب أن تتضمن دراسة وتشخيص الأجواء الإيجابية والإنسانية للعمل.

• توفير الميزانية المالية الخاصة بتطبيق المداخل الإدارية الحديثة كالإدارة الذكية.

معوقات تنفيذ التصور المقترح:

• المركزية الشديدة في العمل داخل الجامعة.
• حب الذات لدى بعض القيادات الجامعية وخوفهم من نجاح الأخرى.
• قلة المخصصات المالية الخاصة بتطبيق المداخل الإدارية الحديثة كالإدارة الذكية.
• افتقار الإدارة الجامعية لمؤشرات معتمدة تقيس تطبيق الإدارة الذكية .
• ضعف البنية التحتية التكنولوجية لتطبيق المداخل الإدارية الحديثة والتي تتطلب تقنيات حديثة للعمل فيها.

• ضعف ثقافة التغيير لدى العاملين والبيروقراطية الشديدة والاجراءات الروتينية.
• الفجوة بين الثقافة الأكاديمية السائدة ونظم الإدارة الجامعية، وبين مفاهيم ومعتقدات الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية، علاوة على حداثة المفهوم والثقافة المرتبطة بهما.
• سيطرة التقليدية على البعد الإداري وبعده عن متطلبات ثقافة الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية، والذي يؤكد على تنمية الإبداع والابتكار، وتجاهل الجامعة للمتغيرات الكبيرة في سوق العمل والمهارات الوظيفية التي يحتاجونها.

• مقاومة التغيير الناتج عن حداثة التوسع في مفهوم الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية، وغموض الأدوار المطلوبة، علاوة على القيود البيروقراطية التي قد تعوق سرعة تبني المبادرات الريادية، وتقف عائقاً أمام تحقيق الإبداع والابتكار .
• تدني مستوى الإنتاج لعدم إتقان العاملين لمهارات العمل الذكي.

ويمكن التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح من خلال:

▪ بناء رؤية مشتركة، لجميع العاملين بالجامعة، والاتجاه نحو تطبيق آليات وخطط لتطبيق المداخل الإدارية الحديثة كالإدارة الذكية وتفعيل الوحدات والإدارات والمراكز المعنية بذلك داخل الجامعة.
▪ العمل علي تعزيز التغيير من خلال التأقلم مع المحيط البيئي، وذلك بتنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين.

- وجود إرادة حقيقية وواضحة لدى إدارة الجامعة للاهتمام بالريادة فكرياً وتطبيقاً من خلال توفير كافة سبل الدعم والرعاية وتوفير حاضنات أعمال داخل الجامعة وتزويدها بكافة المستلزمات الفنية والتقنية والبشرية والبحث في تنوع مصادر الأنفاق اللازمة لذلك.
- عقد اتفاقيات شراكة بين الجامعة والمؤسسات المحمية والدولية الداعمة للريادة، والعمل على الاستفادة منها في دعم أصحاب الأفكار الريادية للقيادات والعاملين بالجامعة.
- وضوح الرؤية: التأكد من وضوح الرؤية المستقبلية للأهداف المراد تحقيقها، وإشراك العاملين بالجامعة في تلك الرؤية وتجسيدها، والتأكد من اقتناع العاملين بها من خلال فتح المجال لإبداء الآراء والنقاش.
- قيادة التغيير: فالقيادة ليست عملية التحرك من نقطة أ إلى نقطة ب؛ بل هي الوصول لكليهما في نفس الوقت وتطوير العاملين خلال الطريق.
- دعم التعلم التنظيمي داخل الجامعة بتطبيق التعلم القائم على الفريق، لتوحيد جهود جميع العاملين بالجامعة من أكاديميين وإداريين نحو تطوير وتحسين خدماتها، وتنفيذ اجراءات تصحيحية نحو رقمنة خدماتها، من خلال الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى.

ثانياً: التوصيات

- يجب دراسة فلسفة الإدارة الذكية بجامعة جنوب الوادي باعتبارها من العلوم الإدارية الحديثة لأنها تتعلق ببراءات الاختراع التي تجعل الموارد البشرية أكثر يقظة لتحقيق أهدافها.
- ضرورة التعرف على الإدارة الذكية والرجوع إليها علمياً وعقد المؤتمرات والندوات كوسيلة لجذب موارد بشرية عالية الجودة.
- يجب محاكاة الواقع الإداري الجديد أو تجديد النظام الإداري القديم وجعله نظاماً يسمح بقبول الآخر والمنافسة وجلب موارد بشرية فاعلة.
- إعداد دراسات في الريادة الاستراتيجية والتكيف والاستدامة وضرورة الحصول على دعم والتزام الإدارة العليا لتطبيق هذه الأنظمة لرفع مستوى الجامعة.
- الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية والاستدامة وفهم البيئة، أي الأخذ بمفهوم المقارنة المرجعية والاستفادة منها.
- إتباع مبدأ المنهج العلمي للوصول إلى أعلى المستويات من خلال تكوين فرق العمل وتزويدها بالمواد اللازمة لأداء عملها بالمستوى المطلوب.
- تطورت فلسفة الإدارة الذكية وتوسعتها لتشمل الجديد مثل مشاركة الموظفين وتطوير

الأداء ورؤية واضحة وشاملة للجامعة.

- وضع خطط وبرامج لإعادة هندسة العمليات بالجامعة لزيادة إنتاجيتها ورفع جودتها.
- ضرورة تبني قيادات الجامعة مداخل الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية كمداخل حديثة للتطوير.
- ضرورة نشر ثقافة العمل الريادي في الجامعة، وذلك من خلال عقد الورش التدريبية والندوات والمؤتمرات العلمية.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

اقترح البحث إجراء المزيد من البحوث حول:

- الاسهام النسبي للإدارة الذكية في التنبؤ بتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية.
- دراسة العلاقة بين الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية.
- تطبيق الإدارة الذكية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا " آليات مقترحة".
- دراسة أثر الإدارة الذكية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في بيئات أخرى.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ابتسام إبراهيم الحديثي، حمدان محمد إسماعيل (٢٠١٤، ديسمبر). تصور مقترح لتطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية للقيادات الجامعية في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. ورقة عمل مقدمة إلى: مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- احسان دهش جلاب(٢٠١٦). المقدرات الريادية و دورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء الادارات الجامعية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الاوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨(٣)، ٢٣-٥٣.
- أحمد الصغير(٢٠٠٥). التعليم الجامعي في الوطن العربي. القاهرة: عالم الكتب.
- أحمد صالح أحمد الأثري(٢٠١٥). الذكاء الاجتماعي وأثره في نجاح سلوكيات الإدارة الذكية بقطاعات وإدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، دراسات في التعليم العالي، جامعة أسبوط - مركز تطوير التعليم الجامعي،(٩)، ١٩٨-٢٣٩.
- أحمد عمار (٢٠١٦). مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أحمد يعقوب ناصر الدين(٢٠٢٠). أثر الريادة الاستراتيجية في الأداء المستدام للجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية: التفكير الرشيق متغيراً وسيطاً(رسالة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة بالأردن.
- أريج محمد عامر فوزي العويني (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات الفلسطينية نحو الجامعة الذكية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة(رسالة ماجستير). كلية التربية بفلسطين، الجامعة الإسلامية.
- أسامة عبدالسلام علي(٢٠١٣). التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس ٢، (٣٧)، ٥٢٣ - ٥٧١.
- أسامة عبدالسلام علي(٢٠١٣). التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات. المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٤(٣٣)، ٢٦٧-٣٠٢.
- أمل محسوب محمد زناتي(٢٠٢٠). تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية: رؤية مستقبلية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس،(٤٤، ج٣)، ٧٥-٢٥٠.
- أميرة رمضان عبدالهادي(٢٠١٠، فبراير ٦-٧). دراسة مقارنة لبعض الجامعات الافتراضية العربية والأجنبية وإمكانية الإفادة منها في تطوير التعليم الجامعي الافتراضي بمصر. من بحوث مؤتمر اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان " اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي" المنعقد بكلية التربية بجامعة بني سويف. القاهرة: دار الفكر العربي،(٢)، ٤٨-٩١.

انتصار حمادي، ومهند سلمان (٢٠١٦). توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية: بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢٢(٨٧)، ١٢٠-١٤٦.

ايمان وديع عبدالطيم (٢٠١٥). الإدارة الذكية، *مجلة الاقتصاد والمحاسبة*، (٦٦٠)، ٤-١١.
باسم بن نايف محمد الشريف (٢٠١٨). مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحوها. *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، (١٧٩، ج١)، ٦٥٠-٦٥٥.

بسام سمير الريميدي، فاطمة الزهراء طلحي (٢٠١٨، نوفمبر ١١-١٢). تقييم مدي توافر متطلبات الجامعات الذكية في الجامعات المصرية: دراسة حالة جامعة مدينة السادات بمصر. *الملتقى الدولي الأول حول التكوين الجامعي والمحيط الاقتصادي والاجتماعي تحديات وآفاق*، القاهرة، ١-٢٠.

بلال خلف السكارنه (٢٠٠٨). الريادة وإدارة منظمات الأعمال، عمان: دار المسيرة.
جابر علي سلمى صرصور (٢٠١٩). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة الأقصى.
جامعة جنوب الوادي (٢٠٢١). إنجازات جامعة جنوب الوادي لعام ٢٠٢١ متاح علي الموقع <https://www.svu.edu eg/ar> ٢٠٢١/١٢/٢٠

جبريل حسن العريشي (٢٠١٩، مارس). دور إنترنت الأشياء في الإدارة الذكية لحشود الحجيج، أوراق عمل المؤتمر السنوي الخامس والعشرون لجمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي: إنترنت الأشياء، مستقبل مجتمعات الإنترنت المترابطة، جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي، أبوظبي، ٤٤٢-٤٧٩.

خالد بكر (٢٠١٧). أهمية البنية التحتية التقنية في التحول إلي الجامعة الذكية، *المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات*، ٤(١)، ٥-١.

دعاء السر (٢٠١٧). درجة توافر متطلبات التعليم الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تعزيزها (رسالة ماجستير). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

رضا إبراهيم السيد سالم المليجي (٢٠١١). تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بمصر في ضوء مدخل الإدارة الرقمية. *مجلة مستقبل التربية العربية*، ١٨(٧٤)، ٨٣-١٧٠.

رمضان محمد محمد السعودي (٢٠١٩). دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية الأجنبية والعربية وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية. *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، (٤٣، ج٤)، ٤٤٧-٦١٢.

ريم جمعة محمد أبو جوفيل (٢٠١٨). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز (رسالة ماجستير). كلية التربية، الجامعة الإسلامية بفلسطين.

ريم حميد (٢٠١٥). متطلبات إدارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢١(٨٤)، ٣٦-٥٩.

شبل بدران، حسن البيلاوي، كمال نجيب، وحسين الدريني (٢٠١٨). مناهج البحث في العلوم التربوية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- صادق الشمري (٢٠١٥). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز: دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢١ (٨٣)، ١٧٠-١٩٦.
- صلاح محمد عثمان (٢٠٠٨، أبريل). التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات ودورها في التعليم بمختلف مراحله. *المؤتمر العلمي الأول بعنوان مستقبل التربية في الوطن العربي في ضوء الثورة المعلوماتية*، كلية العلوم التربوية، الأردن، ٤٨-٩١.
- عاكف لطفي خصاونة (٢٠١١). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- عبدالعزیز النجار (٢٠٠٨). الإدارة الذكية: التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، إتخاذ القرارات. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- فارس يونس شمس الدين (٢٠١٦). تأثير خصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين / أبريل، زانكو - *الإنسانيات بالعراق*، ٢٠ (٥)، ٣٨١-٤٠٦.
- فاطمة زهرة بن قايد (٢٠١٧، نوفمبر ١٩-٢٣). استشراف دور الجامعة الذكية في إرساء أبعاد التنمية المستدامة - عرض بعض التجارب الدولية"، من *بحوث المؤتمر الدولي الأول للتنمية المستدامة*، ماليزيا.
- قويدري كمال (٢٠١٨). تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتحول نحو المؤسسات الرقمية. *المجلة المصرية لعلوم المعلومات*، ٥ (٢)، ١٧٣-١٩٠.
- لمياء محمد أحمد، إيمان عبد الفتاح محمد (٢٠١٤). سياسات وبرامج التعليم الريادي وريادة الأعمال في ضوء خبرة كل من سنغافورة والصين وإمكانية الاستفادة منها في مصر. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ٥٣ (٥)، ٢٧٥-٣٤٩.
- ليث الحكيم، أحمد علي (٢٠١٧). الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجاً، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٤ (٢)، ٤٦-٨٦.
- محمد ابراهيم عبد العزيز خاطر (٢٠١٩). تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية*، جامعة بني سويف، (٤، ج١)، ١٤٠-٢٢٨.
- محمد أحمد حسين ناصف (٢٠١٦). تصنيف الجامعات عالمياً في كل من جمهورية مصر العربية وتايوان: دراسة مقارنة. *مجلة التربية المقارنة والدولية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جمهورية مصر العربية، ٢ (٤)، ١٢٥-٢٦٣.
- محمد الكرعاوي (٢٠١٥ م). استراتيجية ريادة الأعمال لتبني أنموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية (رسالة دكتوراه). كلية التربية، جامعة كربلاء.
- محمد بن فهد اللوقان (٢٠٢٠). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، ٩ (١٨٥، ج١)، ٦٨-١٣٤.
- محمد علواني (٢٠٢٠). الإدارة الذكية ونجاح الشركات. فلسفة التعامل مع البيانات. <https://www.rowadalaamal.com> ١٢/١٠/٢٠٢١.

محمود الباشقالي (٢٠١٠). الأثر التتابعي لمتطلبات الريادة الاستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الاستراتيجية (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة دهوك.

منة الله محمد لطفي (٢٠١٩). تصور مقترح للانتقال بالجامعات المصرية إلى جامعات الجيل الرابع في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. **مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر**، (١٨١، ج٣)، ٣٦٥-٤١٧.

منصور الأيوبي (٢٠١٧، ديسمبر ٦-٧). متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الإبداع التقني دراسة حالة كلية فلسطين التقنية دير البلح. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، فلسطين: كلية فلسطين التقنية.

ميسون علي حسين (٢٠١٣). الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول. **مجلة بابل للعلوم الإنسانية**، ٢١(٢)، ٢٣-١.

نهلة عبدالقادر هاشم، السيدة محمود سعد (٢٠١٨). الريادة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية. المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٣٨٩-٤١٠.

هالة أمين مغاوري (٢٠٢٠). استخدام الإدارة الجامعية للتفكير التصميمي في تحقيق الجامعات الذكية بمصر. **مجلة البحث العلمي في التربية**، ٢١(٨)، ١٥٦-١٨٢.

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٥). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، جمهورية مصر العربية، متاح على:

http://arabdevelopmentportal.com/sites/default/files/publication/89.strtgiy_itn_my_imstdam_rmy_msr_2030.pdf استرجعت بتاريخ ١٢/١٠/٢٠٢١

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٢١). وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، جمهورية مصر العربية. **استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠**.

ياسر فتحى الهداوى (٢٠٠٩). تطوير عملية التنشئة التنظيمية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد بجامعة عين شمس في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، **مجلة التربية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، (٢٥)، ٥٥-١.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al -Khalifah, B. (2014). Entrepreneurial leadership in Kuwaiti Privates Firms (Doctoral Dissertation). business management, University of Sterling.
- Alayoubi, M., Al Shobaki, M., Abu-Naser, S. (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study - Palestine Technical College- Deir alBalah. **International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)**, 9(3), 2020, 1-17.
- Al-Bashqali, M. (2010). The Sequential Impact of the Requirements of Strategic Entrepreneurship and Diminishing the Entrepreneurial Orientation in Achieving Strategic Value (Master Thesis). College of Administration and Economics, University of Duhok, Iraq.
- Al-Kasasbeh, M., Al-Kasasbeh, S. & Al-Faouri, A. (2016). Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company. **International Journal of Business and Management**, 11(8), 106-115.

- Al-Nefaie, M. (2015). The reality of leadership strategies in Saudi universities, a field study on King Saud University. **Journal of the University of Public Administration**, 55(4), 31-70.
- Arciniegas, G., Janssen, R. & Rietveld, P. (2013). Effectiveness of collaborative map-based decision support tools: **results of an experiment. Environmental Modeling & Software**, 39(1), 159-175.
- Bakalov, L. (2018). Smart Management of the business Organizations- Transition from process –Oriented towards an analytical tool set. **International Journal Information Models and analyses**, 1(7), 59-64.
- Bello, A., Blowers, T., Schneegans, Susan. & Straza, T. (2021). To be smart, the digital revolution will need to be inclusive. In book: UNESCO Science Report: the Race against Time for Smarter Development Publisher: UNESCO Publishing, 108. Projects: UNESCO Science Report 2021 Blogposts updating information in the UNESCO Science Report.
- Burkov V., Burkova, L., Loginovskiy, O. (2016). Smart Management Methods and Mechanisms of Industrial Enterprises and Organizations, Bulletin of the South Ural State University. Computer Technologies, **Automatic Control**, Radio Electronics, 16(3) 93–101.
- Butcher, D. & Clark, M. (2008). Smart Management (Using Politics in Organization), Palgrave, New York.
- Cai, W., Lysova, E. I, Khapova, S. & Bossink, B. G, (2019). Does Entrepreneurial Leadership Foster Creativity among Employees and Teams? The Mediating Role of Creative Efficacy Beliefs. **Journal of Business and Psychology**, 34(2), 203-217.
- Canals, J. (2015). Shaping entrepreneurial Mindsets Innovation and Entrepreneurship in leadership Development. Switzerland: Springer International Publish in.
- chneegans, S., Lewis, J. & Straza, T. (2021). UNESCO Science Report: the Race against Time for Smarter Development – Executive Summary. UNESCO Publishing: Paris.
- Coccoli, M., Guercio, A., Maresca, P. & Lidia, S. (2014). Smarter Universities: A vision for the fast changing digital era. **Journal of Visual Languages and Computing**, (25), 1003-1011.
- Cottrell, S. (2003). Skills for success. The personal development-planning handbook.
- Covin, G. & Miles, P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship Theory & Practice**, 23(3), 47-64.
- Crooks, A. & Wise, S. (2013). GIS and agent-based models for humanitarian assistance, Computers. **Environment and Urban Systems**, 41(1), 100-111.
- Cui, J., Sun, J., & Bell, R. (2021). The Impact of Entrepreneurship Education on the Entrepreneurial Mindset of College Students in China: The mediating role of inspiration and the role of educational attributes. **International Journal of Management Education**, 19(1): 100296
- DaCost, B. & Seok, S. (2018). The Digital Propensity of Today's Students and the role of Video Game play on Online Learning Activities and Learning Preference, In: E. Langran & J. Borup (Eds.), Proceedings of Society for Information Technology & Teacher Education International Conference, 411-415.
- Denis, B., Solovev, V., Viktor, V., Savaley, A., Alexander, T., Bekker, Valery, I. & Petukhov, A. (2020, October). Proceeding of the International Science Conference Far East Con 2020, Vladivo Stok, Russian, Federation, and Far Eastern Federal University.
- Dhliwayo, S. & Van Vuuren, J. (2007). The strategic Entrepreneurial thinking imperative. **Acta Commercii**, 7(1), 123-134.

- Farnell, T., Skledar Matijević, A., Šćukanec Schmidt, N. (2021). The impact of COVID-19 on higher education: a review of emerging evidence. NESET report, Luxembourg: Publications Office of the European Union. Doi: 10.2766/069216.
- Feby, R., Absharina, H. & Leilam, Y. (2012, September 6-7). The obstacles to be Young Entrepreneur, International Conference on Business and Management, Phuket, Thailand.
- Finkelstein, D., Sydney, F., Jackson, A. & Eric, M. (2005), Immunity From Implosion; **Building smart Leadership Ivey Business Journal** 70(1),1-7.
- Gardner, H. (2011). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. (3rd ed.). Basic books.
http://scholar.google.com/scholar_lookup?&title=Frames%20of%20mind%3A%20The%20theory%20of%20multiple%20intelligences&publication_year=2011&author=Gardner%2CH159\2021
- Gibb, A. (1988). The enterprise culture: Threat or opportunity? **Management Decision**, 26(4), 5–12.
- Goorha, P. & Mohen, V. (2016). Towards a theory of Smart Institutions. **Journal of Economic Structures**, 15(5), 1-23.
- Gupta, V., MacMillan, I., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross Cultural Construct. **Journal of Business Venturing**, 19(2),241-260.
- Hanbeck, H.(2000) . Business Processes For a distributed learning environment Turkish online. **Journal Of distance education tojde ganury**, 1(4), 26-36
- Hezier, J. & Render, B. (2011). Operation management. (10th ed.). New York P-Inc., Hall.
- Hill, M. E. (2005). The Development of an Instrument to Measure Entrepreneurship: Entrepreneurship within the Corporate Setting in Industrial Psychology (Master Thesis). Department of Psychology, Grahamstown, Rhodes University.
- Hisrich, R. & Kearney, C. (2013). Managing innovation and entrepreneurship: A global perspective. Thousand oaks, CA: SAGE publications Inc.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic Management Journal**,(22),479–491.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). "Strategic Management: Competitiveness and Globalization. (9th ed.). Mason OH: Thomson, South-Western 17-Jones, In: R., Gareth (2011). "Organizational Theory Design and change". (6th ed.). pearson prentice Hall, USA.
- Hitt, M., A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2017). Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Australia, Boston, MA, USA : Cengage Learning.
- Hitt, M., A., Ireland, R., D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship, entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. **Strategic Management Journal**, 22(6), 479-491. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.04.001>.
<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking#/page> retrieved 16/11/2021
- Hung-Jung Chang, H.J. & Bin Wang, H. (2013), A Case Study on The Model of Strategic Entrepreneurship, **The International Journal of Organizational Innovation**, 5(4),30-44.
- Ireland, D., Covin, J. & Kuratko, D. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 33(1), 19–46.

- Ireland, R. & Webb, J. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. **Business Horizons Journal**, 52(5), 469–479.
- Ireland, R. & Webb, W. (2007). Strategic Entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. **Business Horizons Journal**, (50), 49-59.
- Ireland, R., Hitt, M., & sirmon, D. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. **Journal of Management**, 29(6), 963-989.
- Ireland, R., Hitt, M., Camp, S. & Sexton, D. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management action to create firm wealth. **Academy of Management Executive**, 15(1), 49–63.
- Jackson, E. & Finkelstein, S. (2005). Immunity from implosion: Building smart leadership. **IVEY Business Journal**, Improving the Practice and Management, (6), 1-17.
- Karpenko, L., Zhylynska, O., Zalizko, V., Gaidai, T. & Kukhta, P. (2019). Strategic Management of Entrepreneurship based on Smart Technologies. **Journal of Entrepreneurship education**, 22(5), 1-6.
- Karra, N., Phillips, N. & Tracey, P. (2008). Building the born global firm—Developing entrepreneurial capabilities for international new venture success. **Long Range Planning**, (41), 440–458.
- Kashada, A., Li, H. & Kashadah, O. (2018). Analysis Approach to Identify Factors Influencing Digital Learning Technology Admonition and Utilization in developing Countries. **International Journal of emerging Technologies in Learning (IJTE)**, 13(2), 48-59.
- Kawa, A., Arkadiusz, S., Anholcer, A. & Marcin, E. (2018). Intangible Assets as a source of Competitive Advantage for Logistics Service Providers. **Transport Economics and Logistics**, (78), 73-110.
- Kim, T., Cho, J. & Lee, B. (2013). Evolution to smart learning in public education: A case study of Korean public education. In: L. Tobias, R. Mikko, L. Mart & T. Arthur (Eds.), *Open and social technologies for networked learning*. Springer. 170-178. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37285-8_18
- Kimuli, S. N. (2011). Strategic entrepreneurship and performance of selected private secondary schools in Wakiso district (Master Thesis). Science in entrepreneurship, Makerere University.
- Kuratko, D. & Audretsch, D. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. **Entrepreneurship Theory and Practice**, (33), 1–17.
- Kuratko, D. & Hodgetts, R. (2007). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice* (7th ed.). Ohio: ThomsonSouth – Western.
- Lida, K. (2006). Strategic Entrepreneurship: linkage between Entrepreneurship and Strategic. **Management Science Laboratory**, Athens University of Economics and Business, 12(1), 1-6.
- Liu, L., Zhang, L., Ye, P. & Liu, Q. (2018). Influencing Factors of University Students of using Social Network Sites: An Empirical Analysis in China. **International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)**, 13(3), 71-86.
- Mazzarol, T. (2014). Growing and sustaining entrepreneurial ecosystems: What they are and the role of government policy. Small Enterprise Association of Australia and New Zealand (SEAAANZ).
- Messeghem, K. & Torrès, O. (2015). *Les grands auteurs en entrepreneuriat Et PME*. Cormelles le Royal (F), Editions EMS.
- Middleton, A. (2015). Smart learning: Teaching and learning with smartphones and tablets in post compulsory education. *Quality Enhancement and Student Success*,

- Level 1, Oneleven, Sheffield HallamUniversity, Howard Street, Sheffield, UK S1 1WB.
- Moeuf, A., Pellerin, R., Lamouri, S., Tamayo-Giraldo, S. & Barbaray, R. (2018). The industrial management of SMEs in the era of industry 4.0. **International Journal of Production Research**, 56(3), 1118–1136.
- Morris, M., Kuratko, D., & Covin, J. (2011). Corporate entrepreneurship and innovation (3rd ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Morris, M., Schindehutte, D. & LaForge, R. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspective. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, 10(4), 1 – 19.
- Muniz, E. , Dandolini, G. , Biz, A. & Ribeiro, A. (2021). Customer knowledge management and smart tourism destinations: a framework for the smart management of the tourist experience – SMARTUR. **Journal of Knowledge Management**, 25(5), 1336-1361.
- Newman, A., Neesham, C., Manville, G. & Tse, H. (2018). Examining the Influence of Servant and Entrepreneurial Leadership on the Work Outcomes of Employees in Social Enterprises. **The International Journal of Human Resource Management**, 29(20), 1-20.
- Nityananda, J. & Mohanty, A. (2012). Strategic Entrepreneurship: Key to Success For Competitiveness & Globalization. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 1(3), 208-214, India Online ISSN: 2319-7064.
- O'Brien, M. & Freund, K. (2018). Lessons Learned from introducing Social Media use in undergraduate economics research. **International journal of Education and Development using JCT**, 14(1), 4-16.
- Odhaib, A., F. (2019). Marketing the work of smart management and its impact on the promotion of total quality management, *Opcion*, Año 35,(20), 2477-9385. Especial: 2899-2921 ISSN 1012-1587/ISSNe
- OECD. (2009). measuring entrepreneurship: A collection of indicators. Paris: OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme.
- Paul, K. (2014). Adapting Organizations to Effective Sustainability Management. In: *Managing Extreme Financial Risk*, 125-132.
- Peng, C., Zhu, C., Wu, Y., Zhou, H., Wei, W. (2021). Research on the Smart Management and Service of Smart Classrooms in Colleges and Universities. *International Conference on Artificial Intelligence and Security (ICAIS)*. *Advances in Artificial Intelligence and Security* , 573-584.
- Prasetyo, E. (2019). Role of Entrepreneurial Culture as the Driver of Economic Growth. **International Journal of Economics and Financial Issues**, 9(3), 237-243.
- Rinner, C., Keßler, C. & Andrulis, S. (2008). The use of Web 2.0 concepts to support deliberation in spatial decision-making, *Computers. Environment and Urban Systems*, 32(5) 386-395.
- Sanyang, S. & Chi Huang, W. (2010). Entrepreneurship and economic development: the EMPRETEC showcase. **International Entrepreneurship and Management Journal**, (6), 317–329.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. New York: Harvard University Press.
- Schwaninger, M. (2009). *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management* (2nd ed.). Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany.
- Serman, J. (2006). Learning from Evidence in a Complex World. **American Journal of Public Health**, 96(3), 505 – 514.
- Stevenson, S. & William, A. (2005). *Operations Management* (8th ed.). USA, McGraw-Hill Irwin.

- The European Commission (2008). Entrepreneurship in Higher Education. Especially within Non-Business Studies: Final Report of the Expert Group, Brussels: Directorate for Enterprise and Industry.
- The Global Competitiveness Report (2019–2020). World Economic Forum.Geneva, 2019, available at Forum.Geneva, 2019, available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf retrieved 21/10/2021
- The Global Entrepreneurship Monitor (2021). Global report 2020/2021. U.S.A: Global Entrepreneurship Research Association (GERA).
- Thesmar, D. & Thoenig, M. (2000). Creative destruction and firm organization choice. **Quarterly of Journal of Economics**, 115(4),1201-1237.
- Thomas, H., Anderson, N. & Cash, M. (2012). Investigating Organizational Socialization: A Fresh Look at Newcomer Adjustment Strategies. **Personnel Review**, 41(1), 41-55.
- Thurik, R. (2009).Entrepreneuromics: Entrepreneurship, economic growth and policy. In: Z. ACS, D. Audretsch, & R. Strom (Eds.), Entrepreneurship, growth and public policy, Cambridge: Cambridge University Press, 219–249.
- Vlasov, A., Grigoriev, P., Krivoshein, A., & Shakhnov, V. (2019). Smart management of technologies: predictive maintenance of industrial equipment using wireless sensor networks. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, 6(2), 489-502. [http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(2\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(2)).
- Zhu, Z., Yu, M. & Riezebos, P. (2016). A research framework of smart education. **Smart Learning Environments**, 3(4), 1-17 <https://doi.org/10.1186/s40561-016-0026-2>