



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (25) – العدد الثالث – يوليو 2024



أثر القيادة الاستراتيجية على بناء الجامعات الذكية: الدور المعدل للذكاء  
الاستراتيجي

### The Impact of Strategic Leadership on Building SMART Universities: The Modifying role of Strategic Intelligence

إعداد:

الدكتورة/ سامية عائض الجعيد

أستاذ مساعد في الإدارة الاستراتيجية – كلية إدارة الأعمال – قسم إدارة الأعمال – جامعة الطائف

[dr\\_aljaeed@hotmail.com](mailto:dr_aljaeed@hotmail.com)

2024-3-7	تاريخ الإرسال
2024-4-18	تاريخ القبول
رابط المجلة: <a href="https://jsst.journals.ekb.eg/">https://jsst.journals.ekb.eg/</a>	

## الملخص:

يعتبر بناء الجامعات الذكية أحد أهم متطلبات تحقيق رؤية المملكة 2030، لذلك هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) في بناء الجامعات الذكية من خلال الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحالف الاستراتيجي)، تمثلت مشكلة الدراسة في أن بناء جامعات ذكية من خلال الاعتماد على القيادة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في الجامعات يكاد يكون منعماً مما ينعكس سلباً على تطور الجامعات ومقدرتها على المنافسة عالمياً، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال دراسة ميدانية تمت على (379) عضو هيئة تدريس من 11 جامعة حكومية سعودية باستخدام قائمة استقصاء والأساليب الإحصائية الوصفية، أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تساهم ايجابياً في بناء الجامعات الذكية من خلال المقدرات الجوهرية ورأس المال البشري مع توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الاخلاقية في العمل، ايضاً هناك أثر إيجابي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على بناء الجامعات الذكية. علاوة على ذلك أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي يعزز العلاقة الايجابية بين القيادة الاستراتيجية وبناء الجامعات الذكي. اوصت الدراسة على أن التقنية الحديثة ثروة لا بد ان تُستثمر لبناء جامعات ذكية قادرة على تحقيق معدلات أداء تفوق التوقعات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية - الذكاء الاستراتيجي - الجامعات الذكية



### **Abstract:**

**Building smart universities is considered one of the most important requirements for achieving the Kingdom's Vision 2030. Therefore, the study aimed to reveal the role of strategic leadership in its dimensions (core capabilities, human capital, organizational culture, ethical practices) in building smart universities through the modifying role of strategic intelligence in its dimensions (foresight, Future vision, strategic alliance). The problem of the study was that building smart universities by relying on strategic leadership and strategic intelligence in universities is almost non-existent, which reflects negatively on the development of universities and their ability to compete globally. The study relied on the descriptive analytical approach, and through a field study conducted on (379) faculty members from 11 Saudi public universities using a survey list and descriptive statistical methods, the results showed that strategic leadership contributes positively to building smart universities through core capabilities and human capital with the availability Organizational culture and ethical practices at work. There is also a positive impact of the dimensions of strategic intelligence on building smart universities. Moreover, the results of the study showed that strategic intelligence enhances the positive relationship between strategic leadership and building smart universities. The study recommended that modern technology is a wealth that must be invested to build smart universities capable of achieving performance rates that exceed expectations.**

**key words: Strategic leadership - strategic intelligence -smart universities,**

## أولاً - المقدمة:

تشتمل المقدمة على مقدمة ومشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وحدودها والمصطلحات الإجرائية الخاصة بها، وذلك على النحو التالي:

### 1- مقدمة الدراسة:

لم تعد الجامعات التقليدية التي تعتمد على الطرق التقليدية في التعليم ذات جدوى مقارنة بالجامعات التي تقوم بتوظيف واستخدام التكنولوجيا لتحقيق الهدف الأساسي من وجودها وهو التعليم، نشر الأبحاث العلمية والاختراعات والابتكارات وخدمة المجتمع، بل أن الجامعات التقليدية التي يتمسك قادتها بتبني الأساليب التقليدية في التعليم والبحث العلمي والتواصل لم تستطع الصمود وتقديم خدماتها الأكاديمية والاستشارية بكفاءة وفي الوقت المناسب، وذلك في وقت جائحة كورونا.

بكل تأكيد أن كل استثمار في تطوير البيئة التعليمية الأكاديمية عوائده تؤدي إلى بناء حضارة لا نظير لها، بخلاف مواكبة التطورات التكنولوجية ظهرت الحاجة للتوجه الحديث لبناء جامعات ذكية اسوة ببناء المنازل الذكية والمدن الذكية فليس من المنطقي ان نقدم للمجتمعات كفاءات لا تستطيع التعامل مع التكنولوجيا وتفقر للمهارات التي يطلبها سوق العمل، والجامعات التقليدية لا يمكن لها إلا ان تقدم للمجتمع أفراد أميين تكنولوجياً، علاوة على ذلك تواجه النظم التعليمية عدداً من التحديات مثل نقص عدد الكوادر الأكاديمية وتعدد المهام الأكاديمية فيجد المسؤولين عن العملية الأكاديمية أنفسهم في كفاح مستمرة لتلبية الاحتياجات التعليمية للطلبة ، فالجامعة الذكية توفر خيارات متعددة جديدة لمعالجة العديد من الظروف الصعبة من خلال عدة اساليب منها، المساهمة في رفع كفاءة التعليم من خلال استخدام الأساليب التقنية التعليمية الحديثة والوسائل التعليمية المتطورة واساليب التواصل الرقمي، تلك الأساليب وغيرها توفر الوقت والجهد على الكوادر الأكاديمية وتوفر جوانب المحتوى العلمي للطلبة في أي وقت.

مما لا شك فيه القيادة الاستراتيجية الناجحة لا يتوقف دورها على تنظيم وتنسيق وتوجيه جهود الأفراد في المؤسسة التعليمية من أجل تنمية المتعلمين تنمية شاملة متكاملة بل هي المسؤولة عن نجاح او فشل الجامعة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وهي المسؤولة عن التأثير الإيجابي او السلبي على سلوك واتجاهات المستفيدين من الخدمات الأكاديمية والبحثية والاستشارية، فالنوايا التي يحملها القادة الاستراتيجيون تجاه الجامعة لم تعد سراً ، أن النوايا تتحول إلى قرارات يتخذها القادة فمن كانت نيته ابتكار وسائل حديثة تساهم في تقديم أفضل الخدمات الأكاديمية فسوف تترجم النوايا إلى قرارات وإجراءات فعالة تتعلق بتحسين الخدمات الأكاديمية بطرق مبتكرة، كما إن مهام القيادة لم تعد روتينية كالسابق، بل اصبحت مهامها تلامس محور العملية التعليمية وهو



المتعلم، وتنظم الجهود العديدة التي تساهم في تحسين العملية التربوية، ولم يعد دورها مقتصر على المحافظة على النظام التعليمي وتسيير الامور الروتينية داخل المنظمة التعليمية، وانما اصبحت تركز على توفير مختلف الامكانيات والخبرات التي تساعد المتعلمين على تحقيق النمو الشامل المتكامل باعتباره محور العملية التعليمية (باشيوة، 2020).

ويجب علي القيادة الاستراتيجية أن تتبنى الأنماط الإدارية الحديثة مثل ثقافة الجودة والتميز والفاعلية الإدارية وتؤكد على اهميتها بالنسبة للعاملين وكفاءة العمل، فهي تعتمد وبشكل أساسي على الديمقراطية والعلاقات الإنسانية والمشاركة الفاعلة، كما أن أي مؤسسة بحاجة إلى تجاوز حالات الركود وبوادر الفشل ، فالمؤسسة التعليمية بحاجة إلى المبادرة والتجديد والمنافسة وتكون مواكبة لكل التحولات والمستحدثات في عالم دائم التطور والتغير.

إن التحول للجامعة الذكية من الجامعة التقليدية أمر حتمي من أجل تنظيم التعامل والاتصال بين كافة عناصر العملية التعليمية من أي مكان وأي زمان، وإثراء العملية التعليمية بما يدعم البنية التحتية الرقمية من خلال الاستخدام الأمثل للتقنيات التعليمية الرقمية والذكية في مجالات الادارة الجامعية، والاعتماد على تطوير القدرات والمهارات الرقمية لتوظيفها في نقل المعلومات والمعرفة وتحسين البيئة التعليمية (دخاخي، 2022)، كما أن الجامعات الذكية تساهم في تقليل التكاليف وتقليل الهدر في الوقت والجهد ورفع كفاءة العمل وتخفيض القلق والتوتر الذي قد يعاني منه الكوادر الإدارية والأكاديمية.

## 2- مشكلة الدراسة

الاتجاه نحو بناء جامعات ذكية من خلال الاعتماد على القيادة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في الجامعات يكاد يكون منعدماً ويعود ذلك إلى عدم الاهتمام بتطبيق القيادة الاستراتيجية بأبعادها (المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) مما ينعكس سلباً على تطور الجامعات ومقدرتها على المنافسة عالمياً، ويمكن طرح الإشكالية وصياغتها من خلال التساؤل الرئيس: ما أثر القيادة الاستراتيجية على بناء الجامعات الذكية من خلال الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي؟ وتتفرع منه التساؤلات التالية:

أ- ما أثر بُعد المقدرات الجوهرية على بناء الجامعات الذكية؟

ب- ما أثر بُعد رأس المال البشري وبناء الجامعات الذكية؟

ج- ما أثر بُعد الثقافة التنظيمية وبناء الجامعات الذكية؟

د- ما أثر بُعد الممارسات الاخلاقية وبناء الجامعات الذكية؟

- هـ- ما أثر بُعد الاستشراف على بناء الجامعات الذكية؟  
و- ما أثر بُعد التحالف الاستراتيجي على بناء الجامعات الذكية؟  
ز- ما أثر بُعد الرؤية المستقبلية على بناء الجامعات الذكية؟  
ح- ما أثر بُعد القيادة الاستراتيجية على بناء الجامعات الذكية في وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل؟  
3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) في بناء الجامعات الذكية من خلال الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية الذكية، التحالف الاستراتيجي)، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- أ- معرفة مفاهيم القيادة الاستراتيجية والجامعات الذكية والذكاء الاستراتيجي.  
ب- الوقوف على التطبيق العملي للقيادة الاستراتيجية في الجامعات عينة الدراسة.  
4- أهمية الدراسة:  
تتمثل أهمية الدراسة في:

- أ- أنها مهمة لصانعي القرار في تطوير سياسات وبرامج أنظمة التعليم في الجامعات بما يتماشى مع ثورة المعلومات والاتصالات.  
ب- يستفيد منها العاملون في المؤسسات التعليمية الجامعية في تطوير مهاراتهم ورفع قدراتهم بما يتناسب مع التغير المستمر والانفجار المعرفي والتكنولوجي.  
ج- التأكيد على ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين مستوى التعليم الجامعي من خلال تشجيع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس على مواكبة الكم المعلوماتي المتاح، ومواكبة التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات واستثمارها بشكل علمي.  
د- يساعد البحث على تحديد أهم متطلبات التحول نحو التعليم الذكي.  
هـ- قد يستفيد منها الباحثون في إجراء دراسات مماثلة تتناول طرق الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030.  
و- ندرة الدراسات التي تتناول موضوع بناء الجامعات الذكية بالاعتماد على القيادة والذكاء الاستراتيجي.



ز- المساهمة في رفد المكتبة العلمية بمثل هذا النوع من الدراسات.

5-حدود الدراسة:

أ- الحدود الموضوعية: بحثت الدراسة الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبناء الجامعات الذكية.

ب-الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على 11 جامعة حكومية سعودية.

ج- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام 2023م.

د- الحدود البشرية: اقتصر مجتمع الدراسة على أعضاء الهيئة الأكاديمية من 11 جامعة حكومية سعودية وعددهم 28309 عضو هيئة تدريس، تم سحب عينة عشوائية قوامها 379.

6- مصطلحات الدراسة:

أ-القيادة الاستراتيجية: هي القدرة على تطوير رؤية مستقبلية طموحة للجامعة الذكية والتأثير على العاملين لتحقيق تغيير استراتيجي ملموس، والعمل على تهيئة كافة الموارد المتاحة لتحقيق تلك الرؤية واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

ب-الجامعة الذكية: مؤسسة تعليمية ذات كفاءة عالية في استخدام تقنيات تكنولوجيا متطورة وخدمات ذات مهارة عالية من خلال شبكات الانترنت، حيث تجعل البيئة التعليمية بيئة مشوقة في الحصول على العلم والمعرفة مما يساهم في رفع كفاءة المتعلمين وزيادة التشارك والتفاعل بين الطلبة والمعلمين ورفد البيئة التعليمية باستراتيجيات وطرق حديثة في كيفية استثمار التكنولوجيا في توليد المعرفة ومواكبة التطورات المستمرة في ظل الثورة المعلوماتية.

ج-الذكاء الاستراتيجي: هو القدرة على فهم وتصور وتشخيص وتصميم الاستراتيجيات بأسلوب يتسم بالتطور والمقدرة على استيعاب جميع العوامل المؤثرة على الجامعة وتحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل لها في مواجهة التغيرات البيئية التي تحدث من حولها.

ثانيا: الإطار النظري والدراسات السابقة

1 - الإطار النظري:

أ-القيادة الاستراتيجية:

إن مفهوم القيادة الاستراتيجية من أكثر المفاهيم التي ازداد الاهتمام بها في الدراسات الحديثة؛ نظراً لدورها في دعمها تنفيذ الأعمال بفاعلية في ظل التغيرات الكبيرة المفروضة على المؤسسات والتعقيد في بيئة العمل والمنافسة الشديدة، وعرفت القيادة الاستراتيجية

بأنها "القيادة التي تتضمن الإدارة من خلال الآخرين لمساعدة المنظمات على مواجهة التغيير المتسارع الذي تنطوي عليه بيئة الأعمال في ظل أحداث العولمة المتلاحقة". (السنهوتي، 2022: 223).

وتبرز أهمية القيادة الاستراتيجية في قدرتها على خلق معنى وهدف للمنظمة وهي العنصر القادر على إحداث أي تغيير وأي تطور في أداء العاملين وتبرز أهميتها كما أوردها (السنهوتي، 2022).

1- بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار وتعزز الميزة التنافسية بشكل مستمر.

2- تعزيز الالتزام والمشاركة وتأكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية وبالتالي تمكن المؤسسة من التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس.

3- الفهم الواعي للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية المحلية والعالمية من أجل اتخاذ القرارات الحكيمة التي توازن التحديات والفرص التي تقدمها البيئة المؤسسية.

4- المساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وخلق وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية وبالتالي ضمان الاتساق الاستراتيجي في المؤسسة.

5- إدارة الموارد المؤسسية سواء المادية أو المالية أو البشرية باعتبارها جزء جوهري من عملية التغيير الاستراتيجي الفعال.

كما وتمثل القيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة من خلال اتباعها أفضل الأدوات التي تحقق ميزة تنافسية واستعمال الموارد المتاحة أفضل استعمال سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي، بالشكل الذي يضمن للمؤسسة الاستغلال الأمثل لمواردها وتقديم أعلى جودة للخدمة بأقل وقت، وتكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في ميدان التعليم في النقاط التالية:

- تعتبر أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير العملية التعليمية لإنتاجية المؤسسات.
- تساهم في استخدام الموارد بالشكل الأمثل والمحافظة على الوقت من خلال التخلص من كافة أشكال الهدر.
- التحسين المستمر والتطوير بشكل دائم لكافة الأنشطة القائمة في المؤسسة. (أبو عاصي، 2021)

- وفي ذات السياق يشير (Butt. Et. Al, 2021) إلى مجموعة من المزايا التي تقدمها القيادة الاستراتيجية منها





- تسهم في زيادة المعرفة حول العمليات والاجراءات والخدمات الجديدة.
  - تساعد الموظفين على اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات وتقليل الإجراءات البيروقراطية في المؤسسات.
  - التعزيز من استدامة الأداء المؤسسي الجيد.
- ونشير إلى أهمية القيادة الاستراتيجية في الجامعات حيث لها أهمية بالغة في بيئة العمل الجماعي، فأنها تساهم في التقليل من الهدر والوقت وتسهم في انجاز العمليات بسهولة ويسر.
- وتتمثل أبعاد القيادة الاستراتيجية في الآتي:
- المقدرات الجوهرية:

نقصد بتحديد التوجه الاستراتيجي بوضع رؤية المؤسسة طويلة الأمد للغرض الاستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله، والرؤية طويلة الأمد توضح رؤية المؤسسة خلال 5-10 سنوات مستقبلاً، وهي تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويتألف التوجه الاستراتيجي طويل الأمد المثالي من جزأين: أيديولوجية جوهرية ومستقبل محسوس، الامر الذي يفرض على الإدارات العليا تطوير رؤية واضحة للمؤسسة والتعبير عنها. (الرقب، 2022)

تأسيساً على ما سبق إن التوجه الاستراتيجي يتحدد في أن تكون المؤسسة لها رسالة ورؤية واضحة الأمر الذي يكون له بالغ الأثر في تشجيع العاملين في المؤسسة على التطوير والابداع والمشاركة في الرؤية الاستراتيجية.

-رأس المال البشري:

تعبر الكفاءات الأساسية عن الأنشطة والعمليات الأساسية التي يتم خلالها استخدام الموارد وتحسينها لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بأسلوب لا تستطيع المؤسسات الاخرى تقليده. (السنهوتي، 2022).

ويعبر رأس المال البشري عن تطوير الموارد البشرية، والقيادة الاستراتيجية تساعد في فهم العنصر البشري وفهم ما يؤثر على العملية الإنتاجية، ويعتبر دليلاً في عملية التعيين والتوظيف حيث يساعد المدراء في تقييم مهارات الأشخاص عند التقدم للوظائف، فهو بالتالي يوفر موظفين أكفاء، كما يوفر اللوائح التنظيمية الخاصة بالمؤسسات والمكونة للثقافة الداخلية الايجابية، كما أنها تحسن من أداء الموظفين

وتزيد رضاهم الوظيفي وتعزز لديهم الابداع والابتكار وتدفعهم للعمل بفاعلية. (قوادري وحضري، 2021).

-تعزيز الثقافة التنظيمية:

تعبّر عن مجموعة معقدة من الأيديولوجيات والرموز والقيم الأساسية التي تشترك معاً وتؤثر في الطريقة التي تعمل بها المنظمة، كما ان تعزيز الثقافة التنظيمية أصعب من ايجادها من الصفر، وهذا يرجع بدوره للقائد الاستراتيجي الفعال. (السنهوتي، 2022).

-التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

تزداد كفاءة تنفيذ العمليات الاستراتيجية عندما تقوم في إطار الممارسات الأخلاقية والمنظمات الأخلاقية الأمر الذي يشجع ويمكن الأفراد في كل المستويات التنظيمية من خلال الالتزام بالقواعد الأخلاقية. (السنهوتي، 2022).

ب-الذكاء الاستراتيجي:

كل المعطيات المفروضة اليوم تحتم على أي منظمة أن تتمتع بالذكاء الاستراتيجي الذي يمنحها القدرة على التبصر لقراءة الواقع وتحديد الفرص والتهديدات واستشراف المستقبل وتحديد الاتجاهات المستقبلية التي تمكنها من رسم رؤية واضحة لما تريد المؤسسة تحقيقه في المستقبل في ضوء الاتجاهات المستقبلية، كما أن الذكاء الاستراتيجي يوفر طرق التفكير للتنظيم والعمل بروح المشاركة وينمي الدافعية التي توجه العاملين للعمل بطريقة خلاقية وابداعية، ويمكن المؤسسة من التكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات ومنحها الرشاقة التي تعطيها المبادأة في اقتناص الفرص (الرقب، 2022).

ويعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد المفاهيم الحديثة في القيادة الاستراتيجية التي نالت اهتمام الباحثين على اعتبار أنه أحد أدوات النجاح الاستراتيجي التي تمكن من رصد التغيرات البيئية المحيطة للجامعات والعمل على استثمارها كفرص يمكن الاستفادة منها في تعزيز قيمتها ومكانها، أو كتهديدات ومعوقات يتطلب التعامل معها واجتنبها أو التكيف معها ((Atrees, 2017) كما يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه: القدرة على التصور والتشخيص وتصميم الاستراتيجيات بأسلوب متطور وقادر على استيعاب جميع العوامل المؤثرة في المؤسسة وتحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل لمواجهة التغيرات البيئية (Atta, 2017) ويعرفه (الرقب، 2022) بأنه عملية منهجية منظمة ومستمرة لإنتاج المعلومات الضرورية التي تمكن القادة الأكاديميين من صياغة الاستراتيجيات



واتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد من خلال المسح البيئي للجامعات وتحليل المعلومات والقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل والتكيف مع المتغيرات البيئية.

ويشير الأدب الفكري والدراسات السابقة التي تناولت الذكاء الاستراتيجي إلى تعدد وتباين وتنوع أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالرغم من وجود تشابه فيما بينها في بعض الاستراتيجيات والأبعاد، إلا أن ذلك لا يعني وحدة المفهوم مثل (Najjar & Harayzeh, 2020; Al-Shafi & Abu Gaowd, 2020; Kuosa, 2014; Maccoby, et al, 2013)، وفي ضوء الاستراتيجيات المختلفة وأبعاده المتعددة تم اختيار ثلاثة أبعاد للتطرق إليها؛ لكونها أكثر شيوعاً واتفاقاً بين الباحثين وهي على النحو التالي :

#### - الاستشراف:

يعكس بعد الاستشراف القابلية لدى التفكير بصورة تعكس رؤية مستقبلية حقيقية من خلال استشعار وجود فرص قادمة واحسان استثمارها، أو يعكس قدرة القائد على إسقاط الحالة الراهنة لعالم الأعمال على المستقبل الخاص بالمنظمة عن طريق التبصر بالتطور المستقبلي، أو إدراك الأحداث التي يمكن للمؤسسة تجنبها والتأثير فيها، كما ويرتكز الاستشراف على ثلاثة أمور أساسية (Nuñez, 2017; Kuosa,2014) الفهم الشامل للعمليات السابقة ومعوقات التغيير- الفهم الشامل للطبيعة الحقيقية للعناصر- فهم التبعيات المحتملة للاتجاهات الحالية.

#### - الرؤية المستقبلية:

تعبّر عن الصورة الذهنية لما يجب أن تكون عليه المؤسسة وتحدد المسار المستقبلي لها، ويقصد بها قدرة القادة وصناع القرار على توظيف الاستشراف والتفكير الاستراتيجي في صياغة نموذج مثالي يضع المؤسسة في صورة نظام اجتماعي قادر على صناعة قرارات فاعلة من أجل خدمة العاملين (Maccoby, 2017).

#### - التحالف الاستراتيجي:

يشير إلى قدرة قادة المؤسسة وصناع القرار فيها على إقامة التحالفات الاستراتيجية والارتقاء بالقدرات المتوافرة لديها من أجل منع النزاعات والحد من الصراعات وتحسين

الأداء وتحقيق الأهداف المشتركة ( Al-Salem, 2012; Al-Obaidi & Qasem, 2011).

وتتجسد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من خلال قيام القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي دوراً محورياً في نجاحها وتحقيق الريادة والتميز لها وذلك من خلال توظيف الذكاء الاستراتيجي فيها، فله دور في تعزيز وترسيخ السمات القيادية وخلق قيادات استثنائية لها القدرة على استشراف المستقبل والنهوض والارتقاء بالمؤسسة، وقد أوردت الدراسات السابقة ان القيادة الذكية استراتيجياً تتمتع بجملة من الخصائص والسمات مثل القدرة على التخيل والتصوير، وخلق جو من المشاركة والتفاعل والمقدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم، بالإضافة إلى تمكينها من تنفيذ استراتيجية موضوعة في ظل بيئة ديناميكية متغيرة. (الرقب، 2022) وقد أورد (Qasem,2011) إلى ضرورة تمتع القيادة الاستراتيجية بالذكاء الاستراتيجي لأن هذا بطبيعة الحال يؤسس للنجاح الاستراتيجي، كما أن القادة الذين يمتلكون الذكاء الاستراتيجي يوصفون بأنهم ذا بصيرة ويمتلكون مهارة فكرية ناقدة وهذا يتأتى من استفادة قادة مؤسسات التعليم العالي من مخزونها الاستراتيجي من المواهب والقدرات والمهارات التي يمتلكها العنصر البشري فيها فهو الأكثر فاعلية.

ج-الجامعة الذكية:

تعد الجامعة الذكية تطوراً طبيعياً منطقياً لنموذج الجامعات الافتراضية والالكترونية، وذلك من خلال تطور تطبيقات الحاسب الآلي والتكنولوجيا الرقمية والمعلوماتية التي باتت أهم دعائم العملية التعليمية الجامعية، وبناءً عليه تعتقد الباحثة أن العلماء دأبوا بالتأمل في مدى إمكانية جعل الآلة تحاكي العقل البشري قدر الإمكان من خلال التفكير في بعض الطرق وأساليب التفكير التي ينتهجها العقل البشري، وذلك من أجل تسخير تلك البرمجيات لخدمة البشرية في شتى المجالات وعلى رأسها مجال التعليم؛ ليكون عاملاً مساعداً في خدمة الطلاب والمعلمين للمساعدة في تحقيق أهداف النظام التعليمي. حيث لم يعد الذكاء الاصطناعي حكراً على شريحة معينة بل أصبح في متناول الجميع وكان أهم قطاع، قطاع التعليم الذي تحتم عليه مواكبة التطور التكنولوجي المتسارع، ولكن كان التحدي الأكبر من بين التحديات التي تواجه تطبيق



الذكاء الاصطناعي في التعليم قد تكون في البنية التحتية التي يحتاجها والتي يفرضها التحول الرقمي (ميرة، 2019).

وتعرف الجامعة الذكية بأنها مؤسسة تعليمية جامعية ظهرت كنوع من الاستجابة للتحول الرقمي للجامعات التقليدية في جميع مجالات العمل الجماعي، تفعل جميع تقنيات الثورة الصناعية الرابعة داخلها وخاصة الذكاء الاصطناعي، وتوفر أنظمة تعليمية وأجهزة مدعومة بتقنيات ذكية في البنية التحتية لأنظمتها من أجهزة ذكية وبرمجيات ذكية ومناهج ذكية وإدارة ذكية من خلال استخدام التكنولوجيا وشبكة الانترنت في كافة عملياتها وتوفر بيئة تعليمية تفاعلية متغيرة باستمرار، وتُخرج جيل قادر على مواكبة العصر الذكي ومواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة". (إسماعيل، 2022: 732) الجدير بالذكر أن الجامعات الذكية تتميز عن الجامعات التقليدية بالخصائص والسمات التالية: التعليم المتنقل: أي يستطيع المتعلم الحصول على التعلم في أي زمان وأي مكان. التعليم الفردي: أي تقديم التعلم بصورة شخصية تناسب والفرد المتعلم. إمكانية الوصول: أي تنظم الاتصال والتعاون في مجال التعليم وتسهل الوصول للبيانات والمعلومات لوجودها على شبكة الانترنت. الفعالية التقنية: أي صلاحية البنية التحتية للتقنية للمعلومات في الجامعة (دخاخي، 2022).

لقد تم توظيف كلمة (ذكية) في متطلبات التحول الرقمي؛ لأن الأنظمة الذكية أصبحت سمة القرن الحادي والعشرين وأعظم انتاجاته المدن الذكية والأبنية الذكية والبرمجيات الذكية أيضاً ولعلنا نضيف إلى القائمة الجامعة الذكية وهي أكثرهما فاعلية؛ بفعل توظيفها للتكنولوجيا الذكية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم ومؤسساته وإن اهم متطلبات تطبيقات هذه الجامعة تتمثل في العناصر التالية:

-منظومة إدارية ذكية:

تتعلق البنية التحتية المادية الذكية بنموذج جديد من التصميم لبيئة الحرم الجامعي التي تشمل وتدعم تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل شبكات الاتصال وانترنت الأشياء وأنظمة الاستشعار الذكية والتحكم الآلي في المباني الجامعية والمراقبة الأمنية في الحرم الجامعي، وبالتالي تتمثل البنية التحتية المادية الذكية في وجود مباني تعليمية ذكية وقاعات تعليمية تدعم التطبيقات الذكية (إسماعيل، 2022).

- بنية تحتية مادية ذكية:

تتعلق البنية التحتية المادية الذكية بنموذج جديد من التصميم لبيئة الحرم الجامعي التي تشمل وتدعم تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل شبكات الاتصال وانترنت الأشياء وأنظمة الاستشعار الذكية والتحكم الآلي في المباني الجامعية والمراقبة الأمنية في الحرم الجامعي، وبالتالي تتمثل البنية التحتية المادية الذكية في وجود مباني تعليمية ذكية وقاعات تعليمية تدعم التطبيقات الذكية (إسماعيل، 2022).

- عناصر بشرية مؤهلة:

هي من أهم أركان الجامعة الذكية وتتمثل في التقنيات التكنولوجية التي توظف في أركان التعليم والبحث العلمي والرقمي داخل الجامعة الذكية؛ وكان هذا التحول بفعل التطور التكنولوجي الكبير وظهور تقنيات جديدة تعرف بالتقنيات الذكية وتشمل: الأنظمة الرقمية الذكية والسبورة الذكية والتقنيات الذكية لإدارة التعلم. (إسماعيل، 2022)

- بيئة تعليمية ذكية:

شهدت السنوات القليلة الماضية والحالية تطوراً ملحوظاً في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات باعتبار التكنولوجيا عنصراً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه في أي مجال من المجالات، الأمر الذي انعكس جلياً على مسميات العصر مثل عصر الانفجار المعرفي والتكنولوجي والذي حتم وجود ثقافة رقمية، ونتيجة لهذا التسارع الحاصل فإن العالم يسعى إلى توظيف الجيل الخامس للإنترنت (انترنت الأشياء)، وهو عبارة عن حوسبة كل الأشياء من خلال ربط كل شيء نعرفه من خلال بروتوكولات الإنترنت هذا التطور أدى إلى ظهور مصطلح معاصر جديد وهو الذكاء الاصطناعي (الأسطل، 2020).

لقد حظيت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم مكانة كبيرة واهتمام كبير وباتت ضرورة ملحة لا يمكن تجاهلها أو الاستغناء عنها خاصة في ظل متطلبات رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية وذلك بفعل النمو المتسارع للمعرفة والتغير في مظاهر الحياة المختلفة وأوصت بتطبيقه مجموعة من الدراسات مثل دراسة (المصري والأغا، 2021) كما اشارت بعض الدراسات إلى أنه لا يفترض بالذكاء الاصطناعي أن يحل محل الذكاء الانساني فالغرض منه ليس استبدال المعلم في الصفوف أو



الاستغناء عنه كاملاً وإنما الغرض هو أن يعمل العقل البشري جنباً إلى جنب مع العقل الاصطناعي مثل دراسة (ميرة، 2019).

كما تتسابق الدول في توظيف الذكاء الاصطناعي ومفاهيمه وتطبيقاته في التعليم مثل بريطانيا في المايكرو بت حيث بدأ التخطيط لهذا المشروع من عام 2012 من قبل هيئة الإذاعة البريطانية بالتعاون مع 29 شريك استراتيجي بهدف محو الأمية الرقمية لمواجهة التحديات المتعلقة بانخفاض مهارات المواطنين التقنية؛ لذا صمم جهاز المايكرو بت وكان الهدف الأساس منه تفعيل مشاركة الأطفال في كتابة البرامج لأجهزة الحاسب وبناء مشاريع جديدة بأنفسهم وتتعدد التجارب العالمية بكثرة. (الفائز، 2021).

بناء على ما سبق تبرز أهمية الذكاء الاصطناعي كأحدث التقنيات الناشئة في القرن الحادي والعشرين ويعتبر مطلب من مطالب هذا القرن، وأن المؤسسات التعليمية الدولية تتجه نحو تعزيز ممارسات التعليم والتعلم من خلال توظيف واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم وتوظيفها في إدارة العملية التعليمية وتمكين التدريس وتقويم عمليتي التعليم والتعلم وإنشاء ما يعرف بالجامعة الذكية.

2 - الدراسات السابقة:

تتمثل الدراسات السابقة في هذا البحث في ثلاثة محاور:

أ- الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية:

دراسة (عبد الحميد، 2020) هدفت إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة.

دراسة (السلمي، 2022) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة للجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، ووضع تصور مقترح لتطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج كان من أهمها، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات تقديرات أفراد العينة لمستوى الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، ومتوسط تقديراتهم لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى

متطلبات القيادة الاستراتيجية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى إلى متغيرات الدراسة (سنوات الخدمة في مجال العمل، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية).

دراسة (المغيرة، 2023) هدفت إلى التعرف على أثر على ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، اتخاذ القرارات التشاركية، دعم الثقافة التنظيمية) وتطبيقها في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار في سلطنة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي؛ وكان بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي الأكثر تأثيراً، يليه بُعد دعم الثقافة التنظيمية، ثم بُعد تطوير رأس مال البشري، وأخيراً بُعد اتخاذ القرارات التشاركية. على إسهاماتهم وأفكارهم الإبداعية، وتعزيز الوزارة لأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات.

دراسة (مخزوم، 2022) هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات وقد كانت الدراسة الميدانية في وزارة السياحة العراقية، ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها، هناك أثر للتوجه الاستراتيجي للمنظمة في مواجهة الأزمات وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05. - هناك أثر لتطبيق القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05. - هناك أثر لتطبيق القيادة الاستراتيجية في اكتشاف شرارة الأزمة للمنظمة في مواجهة الأزمات وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05.

ب-الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي:

دراسة (زايد، 2022) هدفت إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية في الرقابة التنظيمية من خلال الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في الرقابة التنظيمية، وكشفت الدراسة أن هناك تأثيراً للقيادة الاستراتيجية في الذكاء الاستراتيجي، علاوة على وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في الرقابة التنظيمية مع وجود أثر غير مباشر للذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرقابة التنظيمية.

دراسة (الرشيدي، 2023)، هدفت إلى معرفة الدور الذي يؤديه الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث هي وجود تأثير للمتغير المستجيب (الذكاء الاستراتيجي) بمجموع أبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية) في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي).





دراسة (الرشيدي، 2023) هدفت إلى الوقوف على دور المعرفة في تعزيز وتحسين الذكاء الاستراتيجي من حيث (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، المشاركة، الدافعية والحدس) وعلاقة ذلك بالقدرة الإبداعية. وتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، أن المعرفة من أهم الاستراتيجيات الإدارية التي تسهم في التطوير والتغيير، كما أن الذكاء الاستراتيجي يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وبالتالي فللمعرفة دور فعال في تحسين الذكاء الاستراتيجي بجميع مكوناته.

دراسة (مفرج، 2022)، هدفت إلى تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي للعاملين بالقطاع التعليمي، تحديد مستوى التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، تحديد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، تحديد المعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتنفيذ إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي،، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قبول فروض الدراسة والتوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتنفيذ إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.

#### ج- الدراسات التي تناولت الجامعات الذكية:

دراسة (عبد المنعم، 2020) هدفت إلى تقييم درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى لمهارات القرن الحادي والعشرون واقتراح رؤية لتحويل جامعة الأقصى إلى جامعة ذكية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرون، وأظهرت النتائج أن (79.3%) من أعضاء هيئة التدريس يمتلكون درجة عالية من مهارات القرن الحادي والعشرون بغض النظر عن التخصص والدرجة الأكاديمية؛ هذه المهارات هي واحدة من أهم عناصر التحول إلى جامعات ذكية.

دراسة (هندي، 2023)، هدفت إلى التعرف على متطلبات الجامعات الذكية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، وجاءت جامعة سوهاج كنموذج للجامعات المصرية، وذلك بالتعرف على أهم المتطلبات اللازمة كي تصبح جامعة سوهاج جامعة ذكية بما يعزز من ميزتها التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

دراسة (العنزي، 2022)، هدفت إلى التعرف على واقع متطلبات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ذكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت نتائج البحث إلى أن واقع متطلبات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ذكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة استجابة (عالية)؛ حيث جاء في الترتيب الأول (البعد الأول:

متطلبات تقنية)، ويليه في الترتيب الثاني (البعد الثاني: متطلبات تنظيمية)، يليهم في الترتيب الثالث والأخير (البعد الثالث: متطلبات بشرية).

دراسة (ابراهيم، 2022)، هدفت الي الكشف عن واقع توافر مقومات تحول جامعة جنوب الوادي رقمياً نحو نموذج الجامعة الذكية، وتقديم تصورا مقترحاً لتحول جامعة جنوب الوادي رقمياً نحو نموذج الجامعة الذكية كمدخل لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة، وتوصل البحث إلى أن واقع توافر تلك المقومات من وجهة نظر عينة البحث جاءت (متوسطة)، وجاء واقع توافر خطط واستراتيجيات ذكية بجامعة جنوب الوادي في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، تلاها واقع توافر كوادر بشرية توظف التقنيات الذكية بالجامعة في المرتبة الثانية وجاءت بدرجة متوسطة، تلاها واقع توافر إدارة ذكية بالجامعة في المرتبة الثالثة وجاءت بدرجة متوسطة، تلاها واقع توافر حرم جامعي ذكي بالجامعة في المرتبة الرابعة وجاءت بدرجة منخفضة، ثم جاء واقع توافر بيئات تعليم وتعلم ذكية بالجامعة في المرتبة الخامسة والأخيرة وبدرجة منخفضة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع توافر تلك المقومات تعزى لاختلاف متغيرات (نوع الجنس، طبيعة الكلية، الرتبة الأكاديمية).

دراسة (يونس، 2022)، هدفت للتعرف علي اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية نحو استخدام تطبيقات إنترنت الأشياء في التعليم الجامعي في ضوء النظرية الموحدة لقبول واستخدام، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغيرات توقع الأداء وتوقع الجهد والتأثير الاجتماعي على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو استخدام تطبيقات إنترنت الأشياء في التعليم الجامعي، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية طبقاً لمتغيرات النوع، والعمر، وعدد سنوات العمل، والتخصص العلمي، وطبيعة إجبارية واختيارية التطبيقات الرقمية الذكية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو استخدام تطبيقات إنترنت الأشياء في التعليم الجامعي.

دراسة (إسماعيل، 2023) استعرضت الوضع الحالي للمكتبات ومؤسسات المعلومات الذكية من النواحي الفنية والإدارية والخدمات المقدمة بهدف وضع مخطط تصميمي لنظام عمل المكتبات الجامعية الذكية ضمن شبكة الجيل الخامس للجوال والهواتف، تطوير تصور كامل لما يمكن أن تكون عليه المكتبات في المستقبل، والوصول إلى الخدمات والتطبيقات والخبرات الحديثة نتيجة تطبيق هذه الشبكة، ويتمثل ذلك في ثلاثة



جوانب: إدارة الخدمات، الواقع الافتراضي وتجارب المحطات الطرفية المتنقلة، والتواصل الأكاديمي الذكي. كما تم عرض التحديات والمعوقات الحالية التي تواجهها المكتبات الجامعية الذكية والتي تحد من استغلال قدرات شبكة الجيل الخامس. ويمثل دمج شبكات الجيل الخامس في المكتبات الذكية اتجاهاً حتمياً لاستغلالها في بناء المكتبات الذكية وتطوير ما هو موجود بالفعل وبالتالي فإن جدواه ستعكس على كافة مؤسسات تنظيم المعرفة ذات عوائد وفوائد كبيرة مهما كان نوعها وحجمها، وخاصة المكتبات الجامعية، كما أنها فتحت أمامها آفاقاً واسعة للتطلع وإقامة علاقات على مختلف المستويات مع الحكومات والشركات وأصحاب المصلحة، حيث يرتبط الأمر باكتساب البيانات الضخمة والقدرة على التحكم فيها.

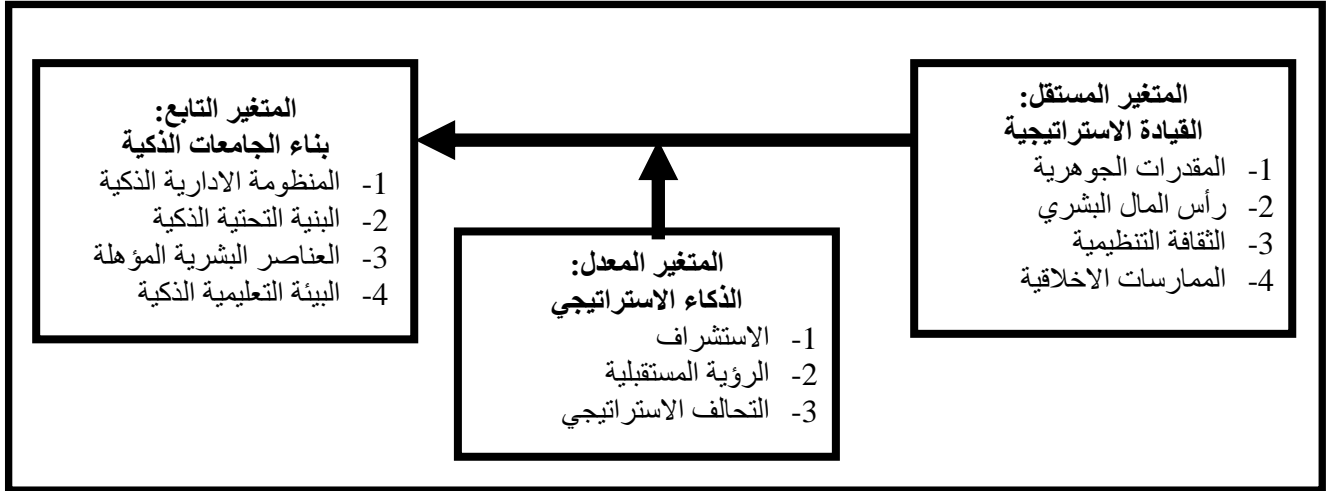
دراسة (عقيل ومجدي 2022) هدفت إلى التعرف على فاعلية بيئة تعليمية قائمة على التعلم الذكي في تنمية مهارة التحدث باللغة الانجليزية لدى طالبات الجامعة الإسلامية بغزة.، لقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات طالبات الصحافة والإعلام بالجامعة الإسلامية في التطبيقين القبلي والبعدي لاختبار مهارة التحدث باللغة الإنجليزية ولصالح التطبيق البعدي. من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح الاتي:

- تشابهت الدراسات السابقة والبحث الحالي بتناولها متغيرات البحث المتمثلة في القيادة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي.
- استفادت الباحثة من خلال عرضها في وضع إطار شامل عن متغيرات البحث تعتبر هذه الدراسات مثل الموجه الذي يساعد في اختيار منهج التطبيق المناسب والعينة المناسبة.
- يعتبر هذا البحث تلبية لتوصيات الدراسات السابقة ومكمل لها وهو البحث الأول الذي يتطرق للقيادة الاستراتيجية في الجامعات الذكية ولا شك أننا بحاجة ماسة لمثل هذه البحوث لقلتها بسبب حداثة الموضوع.

### ثالثاً - منهج الدراسة الميدانية:

تعرض الباحثة نموذج الدراسة المقترح فيما يلي:

شكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة، 2023م

يتناول هذا الجزء المنهج الذي أتبع في الدراسة الميدانية وذلك بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة ثم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

أ- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية تم اختيار مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية (أم القرى، الملك سعود، الملك عبد العزيز، الطائف، جازان، تبوك، الباحة، نجران، وبيشة) بعدد 28309 عضو هيئة تدريس، تم سحب عينة عشوائية باستخدام معادلة استيفن ثابسون من مجتمع الدراسة بعدد 379 وتم توزيع استبانة عليها كما يوضح الجدول (1):

جدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

حجم العينة لكل جامعة	الإجمالي الكلي			غير سعودي			سعودي			الجهة التعليمية
	المجموع	انثى	ذكر	المجموع	انثى	ذكر	المجموع	انثى	ذكر	
93	2807	1033	1774	20	7	13	2787	1026	1761	جامعة أم القرى
173	12880	6180	6700	109	23	86	12771	6157	6614	جامعة الملك سعود
86	6322	2315	4007	25	9	16	6297	2306	3991	جامعة الملك عبد العزيز
22	1399	540	859	3		3	1396	540	856	جامعة الطائف
33	1758	712	1046	76	40	36	1682	672	1010	جامعة جازان



حجم العينة لكل جامعة	الاجمالي الكلي			غير سعودي			سعودي			الجهة التعليمية
	المجموع	انثى	ذكر	المجموع	انثى	ذكر	المجموع	انثى	ذكر	
15	1134	434	700	11	7	4	1123	427	696	جامعة تبوك
12	829	347	482	2	1	1	827	346	481	جامعة الباحة
24	655	141	514	6	5	1	649	136	513	جامعة نجران
7	525	262	263	1	1		524	261	263	جامعة بيشة
	28309	11964	16345	الاجمالي						

المصدر: إعداد الباحثة

ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة:

لتحليل بيانات عبارات الاستبانة تم استخدام برنامج (SPSS) الإصدار (27)، وتحليل ومعالجة بيانات الدراسة إحصائياً تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية منها ما يلي:

- الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعه، وقد تضمنت الأساليب التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة.
- الوسط الحسابي لتحويل عبارات العوامل لمتغيرات رقمية يمكن التعامل معها بالتحليل الكمي.
- الانحدار المتعدد لتحديد أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع في النموذج الرياضي.

- الانحدار التفاعلي الهرمي للتعرف على دور المتغير المعدل في أثر المتغير المستقل على التابع.

ج- أداة الدراسة:

الاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات الأولية لتغطية الجانب الميداني من الدراسة، وتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة وقد تم تطوير الاستبانة بالرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين:

القسم الأول: تناول السمات الديموغرافية لعينة الدراسة في أربعة أسئلة تمثل البيانات الشخصية القسم الثاني: يتكون من ثلاثة محاور، وبه (79) عبارة صممت على أساس مقياس ليكرت الخماسي، وتم وضع أوزان للمقياس كما في الجدول (2):

جدول (2): اوزان مقياس ليكرت

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

وعبارات الاستبانة تم تطويرها بصورتها الأولية كما في الجدول (3):

جدول (3): عبارات متغيرات الدراسة

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	عدد العبارات	المصادر
المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية	المقدرات الجوهرية	5	محمد ، محمود وضاري ( 2023 )
	رأس المال البشري	5	
	الثقافة التنظيمية	5	
	الممارسات الاخلاقية	5	
للمتغير التابع: بناء الجامعات الذكية	المنظومة الادارية الذكية	11	العويني (2016) ، الدهشان والسيد (2020) ، الحسن و حورية (2022)
	البنية التحتية الذكية	17	
	العناصر البشرية المؤهلة	6	
	البيئة التعليمية الذكية	12	
المتغير المعدل: الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف	3	النجار و الحرايزة (2020) ، الرقب (2022)
	الرؤية المستقبلية	5	
	التحالف الاستراتيجي	5	

ثم خضعت الاستبانة لعدد من الاختبارات حتى تصل إلى صورتها النهائية ومن هذه الاختبارات ما يلي:

د- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم توزيع الاستبانة على عدد (3) من المحكمين حيث كانت درجاتهم اثنين أستاذ مشارك، وواحد بدرجة أستاذ مساعد.

هـ-صدق البناء لأداة الدراسة:

لاختبار مدى توافر الثبات، والاتساق الداخلي بين إجابات عبارات الأبعاد تم احتساب معامل المصدقية ألفا كرنباخ (Alpha-Cronbach) والثبات لكل بُعد من أبعاد الدراسة، ثم إيجاد المعامل لكل عبارات الأبعاد كما في الجدول (4).

جدول (4): معامل المصدقية ألفا كرنباخ لعبارات متغيرات الدراسة

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرنباخ	معامل الصدق
المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية	المقدرات الجوهرية	5	0.878	0.771
	رأس المال البشري	5	0.864	0.746
	الثقافة التنظيمية	5	0.869	0.755
	الممارسات الاخلاقية	5	0.859	0.738



المتغيرات	أبعاد المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرنباخ	معامل الصدق
مجموع عبارات المتغير المستقل		20	0.954	0.910
للمتغير التابع: بناء الجامعات الذكية	المنظومة الادارية الذكية	11	0.909	0.826
	البنية التحتية الذكية	17	0.938	0.880
	العناصر البشرية المؤهلة	6	0.895	0.801
	البيئة التعليمية الذكية	12	0.927	0.859
مجموع عبارات المتغير التابع		46	0.974	0.949
المتغير المعدل: الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف	3	0.795	0.632
	الرؤية المستقبلية	5	0.880	0.774
	التحالف الاستراتيجي	5	0.879	0.773
مجموع عبارات المتغير		13	0.933	0.870
مجموع العبارات		79	0.985	0.970

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة: 2023م

الجدول (4) يبين اختبار الثبات على إجابات المستجيبين للاستبانة، وبلغت قيمة ألفا كرنباخ لجميع أبعادها (0.985) وتعني هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي في الإجابات حيث أنها تعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرنباخ (60%) مما يمكن الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة، وتحليل نتائجها. أما مقياس المصدقية فهو الجذر التربيعي لمقياس الثبات الذي كانت قيمته (0.970) وتعتبر الأداة ذات مصداقية عالية، لأن قيمة مقياس المصدقية قريب من الواحد.

د- وصف عينة الدراسة:

اشتملت الاستبانة على عبارات لمعرفة الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وكانت النتائج كما في الجدول (5):

جدول (5): السمات الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	النوع الاجتماعي	الجنس
21.7%	101	الاجتماعي	ذكر
78.3%	364		أنثى
100.0%	465	المجموع	
20.0%	93	جهة العمل	جامعة أم القرى
37.2%	173		جامعة الملك سعود

النسبة	التكرار	بيانات	
18.5%	86	جامعة الملك عبد العزيز	
4.7%	22	جامعة الطائف	
7.1%	33	جامعة جازان	
3.2%	15	جامعة تبوك	
2.6%	12	جامعة الباحة	
5.2%	24	جامعة نجران	
1.5%	7	جامعة بيشة	
100.0%	465	المجموع	
35.9%	167	استاذ مساعد	الرتبة الأكاديمية
42.4%	197	استاذ مشارك	
21.7%	101	استاذ	
100.0%	465	المجموع	
19.4%	90	من سنة إلى 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
32.9%	153	من 6 إلى 11 سنة	
29.2%	136	من 12 إلى 17 سنة	
18.5%	86	18 سنة فأكثر	
100.0%	465	المجموع	
18.7%	87	من 30 إلى 35 سنة	العمر
29.5%	137	من 36 إلى 41 سنة	
30.1%	140	من 42 إلى 47 سنة	
21.7%	101	48 سنة فأكثر	
100.0%	465	المجموع	
90.8%	422	سعودي / سعودية	الجنسية
9.2%	43	غير سعودي / غير سعودية	
100.0%	465	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة: 2023م

الجدول (5) يعرض السمات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

- النوع الاجتماعي لأفراد العينة: إن نسبة التوزيع التكراري للنوع الاجتماعي لأفراد العينة أوضحت إن أكثر الاساتذة العاملين بالجامعات السعودية من الاناث، حيث الذكور بنسبة 21.7% والإناث بنسبة 78.3%.
- جهة عمل أفراد العينة: إن الاساتذة المشاركين في الدراسة موزعين على 9 جامعات سعودية، حيث إن نسبة 37.2% من المشاركين من جامعة الملك سعود، و20% من جامعة أم القرى، و18.5% من جامعة الملك عبد العزيز، و7.1% من جامعة جازان، و5.2% من جامعة نجران، و4.7% من جامعة الطائف، و3.2% من جامعة تبوك،





و2.6% من جامعة الباحة، و1.5% من الاساتذة المشاركين في الدراسة من جامعة بيشة.

- الرتبة الاكاديمية لأفراد العينة: إن الرتبة الاكاديمية لأفراد العينة محصورة في درجات الاستاذ والاستاذ المشارك والاستاذ المساعد، حيث جاءت نسبة الاستاذ 21.7% والاستاذ المشارك 42.4% والاستاذ المساعد 35.9%، مما يعكس الدرجات الاكاديمية الرفيعة لعينة الدراسة.

- عدد سنوات خبرة أفراد العينة: نسبة أفراد العينة الذين خبرتهم من سنة إلى 5 سنوات 19.4%، والأفراد الذين خبرتهم العملية من 6 إلى 11 سنة 32.9% من العينة، و29.2% من أفراد العينة خبرتهم من 12 إلى 17 سنة، أما أفراد العينة الذين خبرتهم 18 سنة فأكثر كانت نسبتهم 18.5%.

- عمر أفراد العينة: نسبة توزيع أعمار أفراد العينة وجد فيها أن 18.7% من العينة أعمارهم من 30 إلى 35 سنة، و29.5% من العينة يقع عمرهم من 36 إلى 41 سنة، بينما 30.1% من العينة تقع أعمارهم من 42 إلى 47 سنة، و21.7% من العينة 48 سنة فأكثر، مما يبين أن عمر معظم أفراد العينة من الشباب.

- جنسية أفراد العينة: إن جنسيات فراد العينة تتوزع بين السعوديين وغير السعوديين، حيث أن 90.8% من أفراد العينة سعودي/ سعودية، و9.2% من أفراد العينة غير سعودي/ غير سعودية.

هـ - فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) للقيادة الاستراتيجية على بناء الجامعات الذكية. وتتفرع منه الفروض الآتية:

هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) لُبُعد المقدرات الجوهرية على بناء الجامعات الذكية

هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) لُبُعد رأس المال البشري على بناء الجامعات الذكية

هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) لُبُعد الثقافة التنظيمية على بناء الجامعات الذكية

هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) لُبُعد الممارسات الاخلاقية على بناء الجامعات الذكية.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) لأبعاد للذكاء الاستراتيجي على بناء الجامعات الذكية وتتفرع منه الفروض التالية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) لبُعد الاستشراف على بناء الجامعات الذكية

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) لبُعد الرؤية المستقبلية على بناء الجامعات الذكية

هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) لبُعد التحالف الاستراتيجي على بناء الجامعات الذكية

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) للقيادة الاستراتيجية في بناء الجامعات الذكية في وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل.

و - التحقق من فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج:

تم بناء نماذج رياضية للتحقق من فروض الدراسة، وذلك وفقاً لعدد المتغيرات التابعة في الدراسة، تم استخدام الوسط الحسابي لقياس قيم متغيرات الدراسة لاستخدامها في تحليل الانحدار لمناقشة فرضيات الدراسة.

التحقق من فرضية الدراسة الرئيسية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) للقيادة الاستراتيجية على بناء الجامعات الذكية.

للتحقق من فرضية الدراسة الأولى تم بناء نموذج رياضي لقياس أثر القيادة الاستراتيجية (المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، والممارسات الاخلاقية) على بناء الجامعات الذكية، وتم استخدام الانحدار المتعدد لتحديد أهمية كل بُعد أبعاد المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي.

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + u_t$$

حيث:

$Y_1$  = متغير يمثل بناء الجامعات الذكية.

$X_1$  = متغير يمثل بُعد المقدرات الجوهرية.

$X_2$  = متغير يمثل بُعد رأس المال البشري.

$X_3$  = متغير يمثل بُعد الثقافة التنظيمية.

$X_4$  = متغير يمثل بُعد الممارسات الاخلاقية.



$b_0$  = معلمة تمثل دور العوامل الاخرى المؤثرة على بناء الجامعات الذكية.  
 $b_1$  = معلمة تمثل أثر المقدرات الجوهرية على بناء الجامعات الذكية.  
 $b_2$  = معلمة تمثل أثر رأس المال البشري على بناء الجامعات الذكية.  
 $b_3$  = معلمة تمثل أثر الثقافة التنظيمية على بناء الجامعات الذكية.  
 $b_4$  = معلمة تمثل أثر الممارسات الاخلاقية على بناء الجامعات الذكية.  
 $u_t$  = متغير يمثل أثر التغيرات العشوائية على بناء الجامعات الذكية.  
 تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتقدير النموذج باستخدام برنامج (SPSS 27) للتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى، كما في الجدول (6)  
 الجدول (6): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي لنموذج أثر القيادة الاستراتيجية على بناء الجامعات الذكية

Sig مستوى الدلالة	T المحسوبة	B	المتغيرات المستقلة	Sig مستوى الدلالة	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
0.000	8.974	0.698	الثابت	0.000	507.164	0.815	0.903	بناء الجامعات الذكية
0.000	7.944	0.248	المقدرات الجوهرية					
0.000	7.201	0.221	رأس المال البشري					
0.000	6.838	0.200	الثقافة التنظيمية					
0.000	5.533	0.161	الممارسات الاخلاقية					

المصدر: إعداد الباحثة، باستخدام الحزم الإحصائية SPSS، 2023م  
 من الجدول رقم (6) نجد أن النموذج اجتاز اختبار المعنوية الكلية (F-Test) وذلك لأن قيمة F المحسوبة (507) باحتمالية أقل من (0.001) كانت أقل من الخطأ المسموح به للاختبار 5%.  
 يمتاز هذا النموذج بمقدرة تفسيرية عالية لأن قيمة معامل التحديد كانت (0.815) وهذا دليل على أن النموذج يفسر (82%) من التغيرات في بناء الجامعات الذكية.  
 وبالنظر إلى المعنوية الفردية للمعالم المقدرة وجدنا أن كل معالم المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية قد اجتازوا اختبار المعنوية الفردية (T-Test) عند مستوى معنوية (1%). ومن ذلك تتحقق الفروض الفرعية التالية:  
 هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) للمقدرات الجوهرية على بناء الجامعات الذكية ( $B=0.248$ )، هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.01$ ) لرأس المال البشري على بناء الجامعات الذكية ( $B=0.221$ )، هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) للثقافة التنظيمية على بناء الجامعات الذكية ( $B=0.200$ )، وهنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) للممارسات الاخلاقية على بناء الجامعات الذكية ( $B=0.161$ ).

هذا يحقق فرضية الدراسة الرئيسية الأولى: هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) للقيادة الاستراتيجية على بناء الجامعات الذكية.

التحقق من فرضية الدراسة الرئيسية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على بناء الجامعات الذكية.

تم بناء النموذج التالي لقياس أثر الذكاء الاستراتيجي على بناء الجامعات الذكية:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + u_t$$

حيث:

$Y_2$  = متغير يمثل بناء الجامعات الذكية

$X_1$  = متغير يمثل بُعد الاستشراف

$X_2$  = متغير يمثل بُعد الرؤية المستقبلية

$X_3$  = متغير يمثل بُعد التحالف الاستراتيجي

$b_0$  = معلمة تمثل دور العوامل الاخرى المؤثرة على بناء الجامعات الذكية.

$b_1$  = معلمة تمثل أثر الاستشراف على بناء الجامعات الذكية.

$b_2$  = معلمة تمثل أثر الرؤية المستقبلية على بناء الجامعات الذكية.

$b_3$  = معلمة تمثل أثر التحالف الاستراتيجي على بناء الجامعات الذكية.

$u_t$  = متغير يمثل أثر التغيرات العشوائية على بناء الجامعات الذكية.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتقدير النموذج باستخدام برنامج (27) SPSS للتحقق من

الفرضية الرئيسية الثانية، كما في الجدول (7):



الجدول (7): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي لنموذج أثر الذكاء الاستراتيجي على بناء الجامعات الذكية

Sig مستوى الدلالة	T المحسوبة	B	المتغيرات المستقلة	Sig مستوى الدلالة	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
0.000	7.202	0.616	الثابت	0.000	528.107	0.775	0.880	بناء الجامعات الذكية
0.000	6.760	0.193	الاستشراف					
0.000	9.002	0.287	الرؤية المستقبلية					
0.000	12.204	0.357	التحالف الاستراتيجي					

المصدر: إعداد الباحثة، باستخدام الحزم الإحصائية SPSS، 2023م  
من الجدول رقم (7) نجد أن النموذج اجتاز اختبار المعنوية الكلية (F-Test) وذلك لأن قيمة F المحسوبة (528.107) باحتمالية (0.000) كانت أقل من الخطأ المسموح به للاختبار 5%.  
يمتاز هذا النموذج بمقدرة تفسيرية قوية لأن قيمة معامل التحديد كانت (0.775) وهذا دليل على أن النموذج يفسر (78%) من التغيرات في بناء الجامعات الذكية.

وبالنظر إلى المعنوية الفردية للمعالم المقدرة وجدنا أن كل معالم متغير الذكاء الاستراتيجي قد اجتاز اختبار المعنوية الفردية (T-Test) عند مستوى معنوية (1%). ومن ذلك تتحقق الفروض الفرعية التالية:

هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) للاستشراف على بناء الجامعات الذكية ( $B=0.193$ )، هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)  $\alpha \leq$  للرؤية المستقبلية على بناء الجامعات الذكية ( $B=0.287$ )، وهناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) للتحالف الاستراتيجي على بناء الجامعات الذكية ( $B=0.357$ ).

هذا يحقق فرضية الدراسة الثانية هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)  $\alpha \leq$  لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على بناء الجامعات الذكية.

التحقق من الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الاستراتيجية في بناء الجامعات الذكية في وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل.

للتحقق من الفرضية الثالثة، تم بناء النموذج رياضي لقياس أثر القيادة الاستراتيجية في بناء الجامعات الذكية بوجود الذكاء الاستراتيجي متغيراً معدلاً، كما يلي:

$$Y = b_0 + b_1X + b_2M + b_3XM + u_t$$

حيث:

$Y$  = متغير يمثل بناء الجامعات الذكية.

$X$  = متغير يمثل القيادة الاستراتيجية

$M$  = متغير يمثل الذكاء الاستراتيجي (معدل)

$XM$  = متغير يمثل القيادة الاستراتيجية\*الذكاء الاستراتيجي.

$b_0$  = معلمة تمثل دور العوامل الأخرى المؤثرة على بناء الجامعات الذكية.

$b_1$  = معلمة تمثل أثر القيادة الاستراتيجية على بناء الجامعات الذكية.

$b_2$  = معلمة تمثل أثر الذكاء الاستراتيجي على بناء الجامعات الذكية.

$b_3$  = معلمة تمثل أثر (القيادة الاستراتيجية بعد تعديها بالذكاء الاستراتيجي) على بناء الجامعات الذكية.

$u_t$  = متغير يمثل أثر التغيرات العشوائية على بناء الجامعات الذكية.

تم استخدام تحليل الانحدار التفاعلي الهرمي للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في بناء الجامعات الذكية بوجود الذكاء الاستراتيجي متغيراً معدلاً، باستخدام برنامج (SPSS 27)، كما في الجدول (8):

الجدول (8): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي الهرمي لقياس أثر القيادة الاستراتيجية في

بناء الجامعات الذكية بوجود الذكاء الاستراتيجي متغيراً معدلاً

النموذج الثالث			النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig مستوى الدلالة	T المحسوبة	B	Sig مستوى الدلالة	T المحسوبة	B	Sig مستوى الدلالة	T المحسوبة	B		
						0.000	44.961	0.838	القيادة الاستراتيجية	بناء الجامعات الذكية
			0.000	9.758	0.351				الذكاء الاستراتيجي	
0.000	4.374	0.103							القيادة الاستراتيجية × الذكاء الاستراتيجي	
	0.923			0.920			0.902		R	
	0.852			0.845			0.814		R <sup>2</sup>	
	882.134			1264.039			2021.493		F	
	0.000			0.000			0.000		Sig F	
	0.006			0.032			0.814		ΔR <sup>2</sup>	
	19.128			95.219			2021.493		ΔF	
	0.000			0.000			0.000		SigΔF	

المصدر: إعداد الباحثة، باستخدام الحزم الإحصائية SPSS، 2023م.



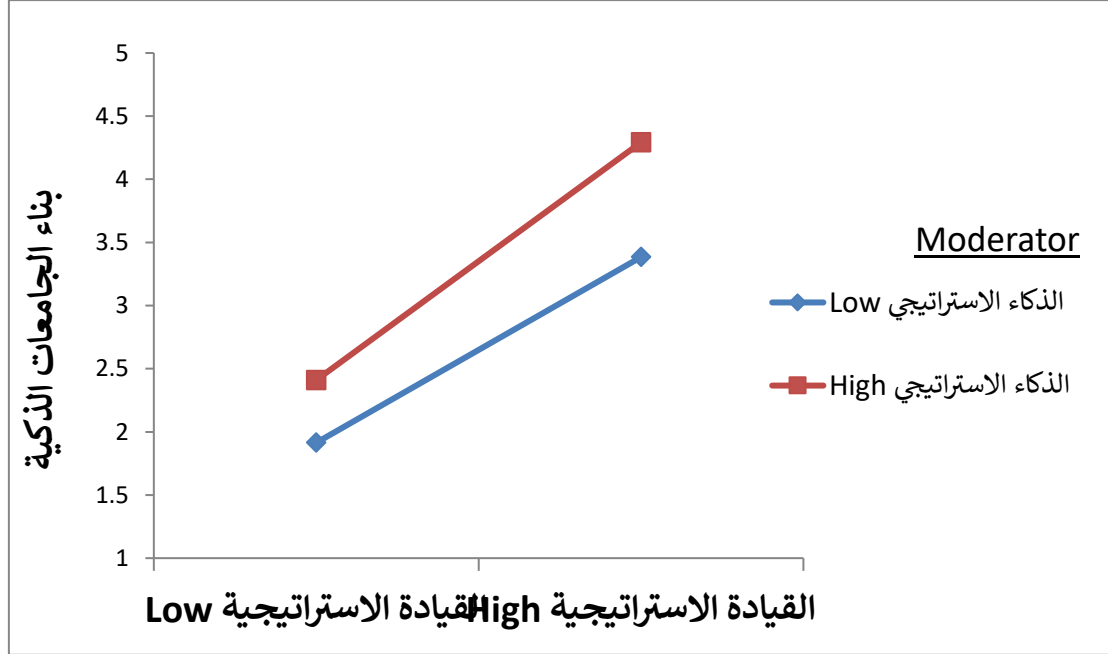
الجدول رقم (8) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي، وفيه وجد أن النموذج الأول الذي يقيس العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبناء الجامعات الذكية، قد اجتاز اختبار المعنوية الكلية (F-Test) وذلك لأن قيمة F المحسوبة (2021.49) باحتمالية (0.000) كانت أقل من الخطأ المسموح به للاختبار 5%، وأن قيمة معامل الارتباط (0.902) مما يدل على وجود ارتباط قوي ودال بين القيادة الاستراتيجية وبناء الجامعات الذكية، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.814$ ) وهذا يعني أن 81% من التغيير في بناء الجامعات الذكية. كما بلغ معامل التأثير ( $B=0.838$ ) وهذا يدل أن القيادة الاستراتيجية تؤثر تأثير إيجابي على بناء الجامعات الذكية.

النموذج الثاني تم فيه إدخال متغير الذكاء الاستراتيجي على بناء الجامعات الذكية، وقد اجتاز النموذج اختبار المعنوية الكلية (F-Test) وذلك لأن قيمة F المحسوبة (1264.039) باحتمالية (0.000) كانت أقل من الخطأ المسموح به للاختبار 5%، وأن قيمة معامل الارتباط (0.920) مما يدل على وجود ارتباط قوي ودال بين الذكاء الاستراتيجي وبناء الجامعات الذكية، كما جاءت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.845$ ) وهذا يعني أن 85% من التغيير في بناء الجامعات الذكية يعود إلى القيادة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي. كما بلغ معامل تأثير الذكاء الاستراتيجي ( $B=0.351$ ) وهذا يدل أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر تأثير إيجابي على بناء الجامعات الذكية.

النموذج الثالث فقد تم إدخال المتغير التفاعلي (القيادة الاستراتيجية × الذكاء الاستراتيجي) الذي يقيس تعديل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبناء الجامعات الذكية، حدثت زيادة طفيفة في قيمة معامل الارتباط حيث أصبحت (0.923) وأن الزيادة في معامل التحديد بلغت (0.6%) فقط وأن هذا التغيير معنوي حيث بلغت قيمة ( $\Delta F=19.128$ ) باحتمالية (0.000) وهي أقل من الخطأ المسموح به (5%). إضافة المتغير المعدل للذكاء الاستراتيجي عمل على زيادة تأثير القيادة الاستراتيجية في بناء الجامعات الذكية ( $B=0.103$ ). وهذا يبين أن الذكاء الاستراتيجي يعدل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبناء الجامعات الذكية.

لتوضيح الأثر المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبناء الجامعات الذكية، تم الاستعانة بالحزم الإحصائية في لبرنامج أكسل (stats tools package) كما في الشكل (2):

شكل (2): أثر المتغير المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبناء الجامعات الذكية



المصدر: إعداد الباحثة، باستخدام الحزم الإحصائية في برنامج Excel، 2023م.

الشكل (2) يبين أن أثر المتغير المعدل للذكاء الاستراتيجي يعزز العلاقة الايجابية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبناء الجامعات الذكية تأسيساً على ذلك نجد أن فرضية الدراسة الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) للقيادة الاستراتيجية في بناء الجامعات الذكية في وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل قد تحققت.

رابعاً- النتائج والتوصيات:

1-النتائج:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كما يلي:

- أ-بينت الدراسة ان الجامعات السعودية تمتاز بوجود الدرجات العلمية الرفيعة (استاذ واستاذ مشارك واستاذ مساعد)، وأن عمر معظم الاساتذة من الشباب. أكثر من نصف الاساتذة بالجامعات السعودية خبرتهم العملية اكثر من 11 سنة.
- ب-القيادة استراتيجية في الجامعات تساهم ايجاباً في بناء الجامعات الذكية من خلال المقدرات الجوهرية ورأس المال البشري مع توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الاخلاقية في العمل.





ج- الذكاء الاستراتيجي يساعد على بناء الجامعات الذكية من خلال الاستشراف والرؤية المستقبلية والتحالف الاستراتيجي.

د- الذكاء الاستراتيجي يعزز العلاقة الايجابية بين القيادة الاستراتيجية وبناء الجامعات الذكية

جدول(9): ملخص نتائج فرضيات الدراسة

دُعمت	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) للقيادة الاستراتيجية على بناء الجامعات الذكية	رئيسية
دُعمت	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) للمقدرات الجوهرية على بناء الجامعات الذكية	فرعية
دُعمت	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) لرأس المال البشري على بناء الجامعات الذكية	فرعية
دُعمت	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) للثقافة التنظيمية على بناء الجامعات الذكية	فرعية
دُعمت	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) للممارسات الاخلاقية على بناء الجامعات الذكية.	فرعية
دُعمت	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) لأبعاد للذكاء الاستراتيجي على بناء الجامعات الذكية	رئيسية
دُعمت	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) للاستشراف على بناء الجامعات الذكية	فرعية
دُعمت	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) للرؤية المستقبلية على بناء الجامعات الذكية	فرعية
دُعمت	يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) للتحالف الاستراتيجي على بناء الجامعات الذكية	فرعية
دُعمت	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) للقيادة الاستراتيجية على بناء الجامعات الذكية في وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل.	رئيسية

المصدر: إعداد الباحثة.

ب-التوصيات:

- قدمت الدراسة عدد من التوصيات على النحو التالي: -
- على إدارة الجامعة السعودية أن تحث الكادر الأكاديمي والإداري بها على فهم وتطبيق المفاهيم العلمية الجديدة وتطبيقها في بيئة العمل.
  - أن توجد قيادة ذكية استراتيجياً في الجامعات السعودية، قادرة على وضع رؤية وخطة عمل طموحة لبناء الجامعات الذكية.
  - توضيح أهمية الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ لبرامج ومشاريع بناء الجامعات الذكية لجميع الموظفين وذلك من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة منها.
  - ضرورة توفير البنية التحتية والتقنيات اللازمة لبناء الجامعات الذكية، بما في ذلك الشبكة الإلكترونية، والأنظمة الذكية، والبيانات الضخمة.
  - تدريب وتأهيل الكوادر البشرية العاملة في الجامعات السعودية، على استخدام التقنيات الذكية في التعليم والبحث العلمي وتقديم الخدمات المجتمعية.
  - التعاون بين الجامعات السعودية والجهات الحكومية والخاصة، من أجل تحقيق التكامل والتنسيق في بناء الجامعات الذكية.



خامسًا - قائمة المراجع والمصادر:

1-المراجع العربية:

ابراهيم، آمال. (2022). مقومات تحول جامعة جنوب الوادي رقميا نحو نموذج الجامعة الذكية كمدخل لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية. مج. 5، ع. 8.

ابراهيم، منال. (2022). مدى تضمين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأخلاقياته بمقررات الفيزياء للمرحلة الثانوية. مجلة العلوم التربوية، 2(29).

أبو عاصي، نور الهدى. (2021). الإدارة الرشدي ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة (أطروحة دكتوراه ، جامعة الاقصى).

الأسطل، محمود. (2020). تطوير نموذج مقترح قائم على الذكاء الاصطناعي وفاعليته في تنمية مهارات البرمجة لدى طلاب الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.

إسماعيل، آمال. (2022). مقومات تحول جامعة جنوب الوادي رقميًا نحو نموذج الجامعة الذكية كمدخل لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، 5(8)، 718-881.

الدهشان ، علي خليل، جمال ، و السيد محمد . (2020). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج 1344-1249، 78(78) ،

الحسن ، محاسن عبدالعزيز، و حورية علي حسين. (2022). متطلبات الجامعة الذكية ودرجة تو افرها في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة *Journal of the Association of Arab Universities for Higher Education Research*, 42(2).

العويني، أريج (2016). استراتيجية مقترحة لتحويل الجامعات الفلسطينية نحو الجامعة ذكية في ظل اقتصاد المعرفة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الفلسطينية. غزة. فلسطين.

النجار، فايز و الحرايزة ، أروى . (2020). "الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال" دراسة في أمانة عمان الكبرى". المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8(3)

باشيو، حسين . (2020). رؤية تحليلية للكفايات الإدارية (المعرفية والأدائية) اللازمة لمدير المدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 12(7)، 53-72.

دخاخي، وهيبة ومحبوب، يمينية (2022). منهجيات تحول الجامعة الجزائرية نحو الجامعة الذكية في ظل اقتصاد الرقمنة والبيانات الضخمة-من وجهة نظر أساتذة جامعيين خلال السنة الدراسية 2021/2022.

الرشيدي، عبد العزيز. (2023). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 39(39)، 441-474.

الرشيدي، عبد العزيز. (2023). دور المعرفة في تحسين الذكاء الاستراتيجي. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 39(39)، 413-440.

الرقب، توفيق. (2022). التأثير المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرّشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 6(44)، 63-103.

روفيده، ستي. (2018). تأثير الادارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي. مذكرة ماجستير، ادارة الاعمال ، جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة.

زايد، توفيق. (2022). التأثير المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية الرشاقة التنظيمية :دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، المجلد (56) ، العدد (44).



السلمي، أحمد. (2022). تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة  
بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية : تصور مقترح. مجلة ابن خلدون  
للدراسات والأبحاث .مج. 2، ع. 7

السنهوتي، امباركه. (2022). القيادة الاستراتيجية. مجلة الخدمة الاجتماعية، 221-  
239.

عبد الحميد، فداء . (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية-  
دراسة حالة شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية جوال. المجلة العالمية  
للاقتصاد والاعمال، المجلد (9)، العدد (1).

عبد المنعم، رانيه. (2020). نحو جامعة ذكية في ضوء مهارات القرن الحادي  
والعشرون. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، المجلد 34  
العدد (6).

العنزي، شريفة. (2022). متطلبات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ذكية من وجهة  
نظر أعضاء هيئة التدريس. كتاب أبحاث المؤتمر الدولي الثالث للتعليم في  
الوطن العربي : مشكلات وحلول (ص76-87)

الفائز، عبد العزيز. (2021). درجة تضمين مفاهيم وتطبيقات الذكاء في محتوى  
مناهج الحاسب وتقنية المعلومات بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية.  
المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. (IJRES)، (4) 4، 171-214.

قوادري، فضيلة، و حضري، دليلة. (2021). تحليل أبعاد ضغوط العمل وأثرها على  
السلوك التنظيمي الفردي-دراسة تطبيقية بالوكالة المحلية للتشغيل بالشلف.  
مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24(1)، 799-820.

محمود، عبد الرازق. (2020). الذكاء الاصطناعي لمدخل نظام التعليم في ظل تحديات  
جائحة فيروس كورونا 19. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية.  
(IJRES)، (4) 3).

مخزوم، فيولا. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات. مجلة مؤشر  
للدراسات الاستطلاعية، 2(6)، 247-265.

محمود، سعد .، محمد، علي .، ضاري، وعد.. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة التنظيمية بحث تحليلي في ديوان محافظة الانبار. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, 19(61), 2, 374-395.

المصري، نضال وألعا، محمد. (2021). أثر الذكاء الاصطناعي في مجال تكنولوجيا الاتصال على المناعة التنظيمية في ضوء خصائص الاعلام الرقمي كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية.

المغربية، فاطمة. (2023). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث, 3(8).

مفرج، علي. (2023). الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي. دراسات في الخدمة الاجتماعية, 61(2), 407-448.

محاسن عبدالعزيز, & علي حسين حورية. (2022). متطلبات الجامعة الذكية ودرجة تو افرها في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة. Journal of the Association of Arab Universities for Higher Education Research, 42(2).

ميرة، أمل و كاطع، تحرير. (2019). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم من وجهه نظر تدريسي الجامعة. (22, Psychological Science).

هندي، عبد المعين. (2023). متطلبات الجامعات الذكية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية (جامعة سوهاج نموذجًا). مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج, 15(15), 293-329.

يونس، ممدوح. (2022). إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية نحو استخدام تطبيقات إنترنت الأشياء في التعليم الجامعي : دراسة تحليلية في ضوء النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا (UTAUT). مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. مج. 46، ع. 2.



- Aqel, Majdy S.(2022). The effectiveness of educational environment based on smart learning in developing English language speaking skill among IUG female student. Humanities and Educational Sciences Journal.
- Ismail, A.Y. (2023). Towards smart university libraries for 5G Internet via mobile phones. Journal Of Babylon Center for Humanities Studies, 13(3), 221-242
- Al-Obaidi, M. A., & Al-Salem, Q. S. (2012). Strategic intelligence to strengthen The quality of auditing is an exploratory study of the opinions of a sample of financial regulators in the Board of Supreme Audit”, the eleventh annual scientific conference on business intelligence and the knowledge economy, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Zaytoonah University of Jordan, Amman.
- Atris, M. E. (2017). The development of strategic intelligence skills among university leaders in Egypt in light of the strategic intelligence model and applications of al-Tabbi, may God bless him and grant him peace (in Arabic). Journal of the College of Education at Nabha University, 28 (111), 1-113.
- Atta, Khalidiya. (2017). Strategic intelligence and its effect on determining the strategic choice. An exploratory study of opinions, a sample of workers in the General Company for Grain Processing of the Ministry of Trade (in Arabic). Journal of Baghdad College of Economic Sciences overall, (43), 135-162.
- Nuñez, M., & Nunez, J., & Banegas R., & Bañuelos, M. (2017). Structural Relationship among Intellectual Capital Dimensions. International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC).10 (1), 33-40  
<https://doi.org/10.33.10.3991/ijac. v10i1.6436>
- Qasem, S. (2011). The impact of strategic intelligence on decision-making practical study on managers at the Anorua Regional Gaza Office (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Business Administration Department, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.