

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الجمهورية اليمنية (دراسة حالة الجامعة اليمنية)

The impact of strategic management in building a smart university in the Republic of Yemen (case study of the Yemeni University)

أ. د. خليل سعيد محمد الوجيه
Khalil Saeed Mohammed Al-Wajih

أستاذ النمذجة والمحاكاة- جامعة الرازي

Khalilwagih@gmail.com

د. محمد محمد ناجي النفيش

Mohammed Mohammed Naji Al-Nafish

قسم إدارة الاعمال- جامعة ذمار

mohd3102030@Gmail.com

محمد حميد هزام الشهاري

Mohammed Hamed Hazaa Al-Shahari

abo.diaa2008@hotmail.com

تاريخ النشر: 2025/12/30

تاريخ القبول: 2025/09/25

تاريخ الاستلام: 2025/07/01

الملخص:

Abstract:

The study aimed to investigate the impact of strategic management on building a smart university in the Republic of Yemen – a case study of Al-Yemenia University. The descriptive approach was employed in both its survey and analytical forms. A questionnaire was used to collect primary data based on a comprehensive enumeration method covering the entire study population, consisting of administrative leaders and academic deans at Al-Yemenia University, totaling 45 participants. The study reached several findings, most notably that the level of strategic management implementation and the availability of smart university dimensions at Al-Yemenia University were both rated as high. Moreover, the study confirmed the existence of a significant impact of strategic management dimensions namely: (strategic planning, strategic organizing, strategic implementation, and strategic evaluation and control) on the development of the smart university at Al-Yemenia University.

Keywords: Strategic management, smart university

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الجمهورية اليمنية – دراسة حالة الجامعة اليمنية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه (المسحي، والتحليلي)، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية وفق أسلوب الحصر الشامل للمجتمع المتمثل بالقيادات الإدارية والأكاديميين (العمداء) في الجامعة اليمنية والبالغ عددهم (45) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومستوى توافر أبعاد الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية جاء بمستوى (مرتفع)، فضلاً عن وجود أثر للإدارة الاستراتيجية بأبعادها: (التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الاستراتيجي، والتطبيق الاستراتيجي، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) في بناء الجامعة الذكية في الجمهورية اليمنية – دراسة حالة الجامعة اليمنية.

الكلمات الافتتاحية: الإدارة الاستراتيجية،

الجامعة الذكية، الجامعة اليمنية

أولاً: الإطار العام للدراسة:

1- مقدمة الدراسة:

يشهد عالم اليوم تطورات هائلة في قطاع التعليم، باعتباره من أبرز ملامح تقدم الشعوب، وأساس تنميتها ورفقها، ونظراً لثقل المسؤولية على كاهل التعليم (العام) الحكومي، الذي بات عاجزاً عن القيام بالمسؤولية التعليمية على الوجه المطلوب، واستيعاب الكم الهائل من الأعداد المتزايدة من الملتحقين بالجامعات الحكومية، مما أوجب عليها الاستعانة بمؤسسات التعليم الخاص (الأهلي) كشريك استراتيجي، في هذه المهمة. (Johnson & Smith, 2023). بالإضافة إلى إسهامه في توفير فرص تعليمية، وتحقيق التنوع والإبداع في التخصصات العلمية. (Ahmed & Khan, 2024). كما أنه يسهم في رفد السوق اليمني بالكوادر المؤهلة لبناء التنمية الاقتصادية. (الأسدي، 2014: 24) ونتيجة اتساع ظاهرة العولمة والتغيرات البيئية السريعة؛ تواجه الجامعات اليمنية ظهور أنماط تنافسية جديدة، مثل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة. (عايض وعمر، 2020: 104)؛ مما فرض عليها أن تتبوأ مكانة متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات. (الشريف، 2018: 611)، لتؤدي دورها المأمول في العصر الحديث المتعلق بالمعرفة الاقتصادية (شاتوك، 2008: 18) وبطبيعة العمل في الجامعات التي تحتم عليها أن تكون من أوائل المنظمات التي تسعى إلى مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها، من خلال عملية التحول إلى جامعات ذكية. (أمين، 2018: 11) يظل الاهتمام بكيفية التحول إلى المنظمة الذكية بُعداً حديثاً في العلوم الإدارية المعاصرة. (احمد، 2020: 9)، حيث بدأ بالتركيز على عملية البحث والتطوير، ثم شمل المنظمة ككل. (Teresko, 2006: 24) وهنا كان لابد للجامعات أن تحقق التحول إلى المجتمعات التعليمية الرقمية، وبذل المزيد من الجهود نحو استخدام التطبيقات التعليمية الرقمية والذكية في كليات ومعاهد الجامعات المختلفة محلياً وعالمياً (الشريف، 2018: 611)؛ الأمر الذي دفع المنظمات إلى تبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من تجاوز البيئة المتقلبة، ومن أهمها الإدارة الاستراتيجية. (أحمد، 2020، 9)، وتأسيساً على ما تقدم تأتي هذه الدراسة لتحاول الوقوف على أهمية الإدارة الاستراتيجية ومدى إسهامها في خلق نجاح وتفوق الجامعات اليمنية، واعتمادها كاستراتيجية علمية حديثة في قطاع التعليم العالي في اليمن من خلال دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية في تحويل الجامعة اليمنية إلى جامعة ذكية، كدراسة حالة.

2- مشكلة الدراسة:

من خلال الاستطراد في الدراسات السابقة على المستوى المحلي اتضح عدم وجود أي دراسة تناولت الموضوعين (الإدارة الاستراتيجية، والجامعة الذكية) مع بعض. بالرغم مما تبذله الجامعات

اليمنية الأهلية من الجهود الحديثة نحو استخدام التطبيقات التعليمية الرقمية والذكية في كليات ومعاهد الجامعات المختلفة (الشريف، 2018: 611). إلا أنها لاتزال تعاني من قصور في إيجاد خيارات استراتيجية لمواجهة التهديدات التي تواجهها. (هزاع، 2024: 268)، فضلاً عن قصور أدائها. (مغربة وآخرون، 2024: 463)؛ (قطران والفقيه، 2019)، بالإضافة إلى ما توصلت إليه دراسة (العبيدي، 2023) بأن واقع الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية ضعيف. بينما نجد أن هناك بعض الدراسات قد درست أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية في عدد من المؤسسات مثل دراسة (سعاد، 2019) و(القاضي وأبو بكر، 2021)، ودراسة (الضبياني، 2021) وتوصلت إلى أن مستوى توفر أبعاد الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية متوسط؛ الأمر الذي يُعزز مشكلة الدراسة الحالية، ويظل الافتقار إلى البحث والدراسة في الجامعات اليمنية، ومن هنا انبثقت مشكلة هذه الدراسة لتوضيح أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية (الجامعة اليمنية دراسة حالة)؛ وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الجمهورية اليمنية (دراسة حالة الجامعة اليمنية)؟

ويمكن أن ينبثق من التساؤل الرئيس السؤالان الفرعيان الآتيان:

- 1- ما مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعة اليمنية في الجمهورية اليمنية؟
- 2- ما مستوى توافر أبعاد الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية في الجمهورية اليمنية؟
- 3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها من الدراسات النادرة التي تناولت دراسة الإدارة الاستراتيجية وبناء الجامعة الذكية معاً في الجامعات اليمنية-على حد علم الباحثين- ويمكن إيجاز الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة وفقاً للآتي:

1. الأهمية النظرية: وتتمثل في:

- أ- أنَّ أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية وحيوية وحدائة موضوعها الذي يتعلق بمؤسسات تعليمية مهمه وهي الجامعات؛ التي يجب أن يتم تركيز الدراسات والبحوث فيها.
- ب- شُح الدراسات اليمنية المحلية التي بحثت الإدارة الاستراتيجية وأثرها في بناء الجامعة الذكية، على الرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية بهذا الموضوع.
- ج- قد تُعد إضافة علمية تُثري مراكز البحوث والجامعات والمكتبة العربية واليمنية خاصة، والتي تعاني من قلتها وندرتها، وتحديدأ فيما يتعلق منها بالتعليم الجامعي.

2. الأهمية التطبيقية: وتتمثل في:

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الجمهورية اليمنية (داسة حالة الجامعة اليمنية)

The Scientific Journal of the Faculty of Education

أ- كشف نقاط القوة والضعف في ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية، بأمانة العاصمة صنعاء.

ب- كما قد تُسهم في لفت انتباه متخذي القرار في الجامعة اليمنية إلى أهمية تبني الإدارة الاستراتيجية بالشكل الذي يعمل على تحول الجامعات إلى جامعات ذكية، ثبتَ فعاليتها عندما تم تطبيقها في الجامعات المتقدمة.

ج- قد تفيد نتائج الدراسة في مساعدة قادة الجامعة على تطبيق أفكارهم الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية، بأمانة العاصمة صنعاء، كمطلب بات ضرورياً لمواكبة متطلبات العصر.

4- أهداف الدراسة:

- قياس أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الاستراتيجي، والتطبيق الاستراتيجي، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) في بناء الجامعة الذكية.

- التعرف على مستوى تطبيق الجامعة الذكية والإدارة الاستراتيجية في الجامعة اليمنية.

5- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوي ($0.05 \leq \infty$) للإدارة الاستراتيجية بأبعاد: (التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الاستراتيجي، والتطبيق الاستراتيجي، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية، بأمانة العاصمة صنعاء، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوي ($0.05 \leq \infty$) لُبُعد التخطيط الاستراتيجي في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية، بأمانة العاصمة صنعاء.

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوي ($0.05 \leq \infty$) لُبُعد التنظيم الاستراتيجي في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية، بأمانة العاصمة صنعاء.

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوي ($0.05 \leq \infty$) لُبُعد التطبيق الاستراتيجي في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية، بأمانة العاصمة صنعاء.

H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوي ($0.05 \leq \infty$) لُبُعد التقييم والرقابة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية، بأمانة العاصمة صنعاء.

6- حدود الدراسة:

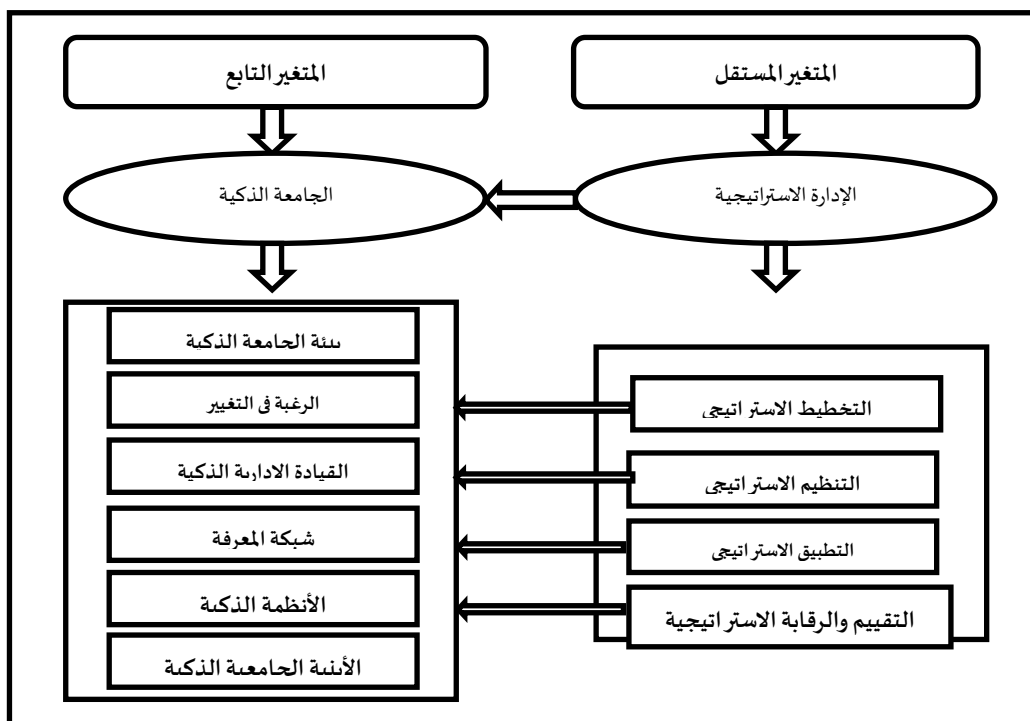
- الحدود الموضوعية: تتمثل في الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعاده في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية في الجمهورية اليمنية؟

- الحدود البشرية: اقتصر على القيادات الإدارية في الجامعة اليمنية: (مجلس الأمناء - رئيس

الجامعة - الأمين العام - مديرو الإدارات - رؤساء الأقسام، والعلمية العمداء) في الجامعة

- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على الجامعة اليمنية في الجمهورية اليمنية؟

7- نموذج الدراسة المعرفي: الشكل الآتي يوضح نموذج الدراسة المعرفي:



شكل رقم (1-1) يوضح أبعاد متغيرات الدراسة الحالية، المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على (إسماعيل، 2022)، و(الضبياني، 2021)، و(أحمد، 2020)، و(سعاد، 2019).

8- منهج الدراسة: اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها.

9- مجتمع الدراسة وعينتها: يتألف مجتمع الدراسة من جميع القيادات المرتبطة بوظيفة الإدارة الاستراتيجية في الجامعة اليمنية من قيادات إدارية وأكاديميين والبالغ عددهم (45) مفردة، وفق عينة المسح الشامل، بالاعتماد على كشوفات الجامعة اليمنية للعام 2023.

ثانياً: الدراسات السابقة:

1- دراسة (العبيدي، 2023) التي هدفت إلى إعداد خارطة استراتيجية لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحكيم الخارطة المقترحة وفق أسلوب دلفي المعدل، حيث تم توزيعها على عينة قصدية مكونة من (31) خبيراً في الجامعات اليمنية الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن واقع الأداء الاستراتيجي (الإداري والأكاديمي) في الجامعات اليمنية الحكومية ضعيف.

2- دراسة (الضبياني، 2021) دراسة (إسماعيل، 2022) دراسة (Al-sadat & Safarpour, 2008) التي هدفت إلى وضع رؤية مستقبلية لتطوير نظم المعلومات الإدارية بالجامعة اليمنية في ضوء الجامعة الذكية (أشخاص أذكاء، والأبنية الجامعية الذكية، والقيادة الإدارية الذكية، وشبكات المعرفة، والبيئة الجامعية الذكية)، واستخدمت المنهج الوصفي وفق أسلوب الحصر الشامل من منتسبي الجامعة اليمنية من القيادات الإدارية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن مستوى توفر أبعاد الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية متوسط.

3- دراسة (إسماعيل، 2022) التي هدفت إلى الكشف عن واقع توفر مقومات تحول جامعة جنوب الوادي رقمياً نحو نموذج الجامعة الذكية: (حرم جامعي ذكي، وكوادر بشرية توظف التقنية الذكية، وبيئة تعليم وتعلم ذكية)، وتقديم مقترح لتحول جامعة جنوب الوادي رقمياً نحو نموذج الجامعة الذكية كمدخل لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة، واستعان الباحث لتحقيق الأهداف بإجراءات المنهج الوصفي مستخدماً الاستبانة التي تم إعدادها وتقنينها وتطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجميع كليات جامعة جنوب الوادي، والتي بلغت (320) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن واقع توفر تلك المقومات من وجهة نظر عينة البحث جاء بدرجة (متوسطة).

4- دراسة (الدهشان والسيد، 2020) التي هدفت إلى تقديم رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية، والتي شملت (المنوفية –

القاهرة - سوهاج)، وبلغت عينة البحث (372) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن متطلبات تحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية تتمثل في (رؤية رقمية- بنية تحتية ذكية - عناصر بشرية ذكية- بيئة تعليمية تعليمية ذكية-إدارة ذكية).

5- دراسة (Al-sadat & Safarpour, 2008) التي هدفت إلى دراسة العوامل الرئيسة المؤثرة في وجود المنظمة الذكية في جامعة شيراز للعلوم الطبية في عام 2008. كما أن للمنظمة الذكية مؤشرات (الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والمواءمة والتوافق، ونشر المعرفة). تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق هدف البحث، وبلغ حجم المجتمع الإحصائي (280) من الأفراد الذين تم اختيارهم، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن جامعة شيراز للعلوم الطبية تقع ضمن المستوى المقبول، ويجب أن تولي اهتمامًا خاصًا لتحسين وضع الجامعة وتحويلها إلى النظام الذكي.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

يتضح من الدراسات السابقة المحلية عدم تطرقها لدراسة موضوعي الدراسة (الإدارة الاستراتيجية، والجامعة الذكية) مع بعض، باستثناء دراسة (الدهشان والسيد، 2020) فهي تتشابه مع الدراسة الحالية في دراسة المتغير التابع بصورة جزئية والمتمثل في الرؤية باعتبارها أحد عناصر الإدارة الاستراتيجية، بيد أن هناك من درسهما بصورة منفصلة عن بعضهما، وتُعد الدراسة الحالية من الدراسات القلائل محليًا على حد علم الباحثين التي تربط بين الإدارة الاستراتيجية والجامعة الذكية ممثلة بالجامعة اليمنية، وبالرغم من وجود بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الإدارة الاستراتيجية والمنظمة الذكية فإنها تظل دراسات تناولت مجتمعات دراسية مختلفة (المنظمة الذكية) وبيئات مغايرة ومختلفة عن الواقع العملي في اليمن، وهذا كله أعطى هذا البحث ميزة الحدائة والتفرد، علاوةً على اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراستها للمتغيرات الفرعية بشكل مجتمع، كذلك فهي تتشابه مع دراسة (العبيدي، 2023) في دراستها للمتغير المستقل، بينما تختلف معها في دراسة المتغير التابع، وفي المقابل نجد أنها تتشابه مع دراسة (إسماعيل، 2022)، (الضبياني، 2021)، ودراسة (Al-sadat & Safarpour, 2008) في دراسة المتغير التابع المتمثل في الجامعة الذكية، وتختلف معها في دراسة المتغير المستقل.

المبحث الثاني: الخلفية النظرية للدراسة: أولاً: الإدارة الاستراتيجية:

1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

نعب مصطلح الاستراتيجية من مصدرين رئيسين هما: الاستراتيجية العسكرية، ونظرية المباريات (Theory Game) باعتبار أنهما يشكلان الأساس العلمي لمفهوم ومعنى الاستراتيجية. واستخدم لفظ الاستراتيجية منذ قرون طويلة، ويرجع الاستخدام الأصلي لكلمة الاستراتيجية (Strategy) إلى المجال العسكري فهي مأخوذة من اللغة اليونانية القديمة، ومشتقة من كلمة استراتيجيوس (Strategos) التي تعني "الجنرال أو القائد العسكري" (Steiner, John, & Miner, 1997: 19).

وتأسيساً على ذلك يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها إطار عام مرشد للتفكير والتصرف وموجهاً للقرارات المستقبلية التي تتخذها الإدارة العليا من أجل تحقيق أهدافها. ويعرفها أنسوف Ansoff - أحد رواد الفكر الإداري الاستراتيجي- بأنها تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة (المغربي، 1999: 33).

كما يقصد بالإدارة الاستراتيجية أنها مجموعة العمليات التي تشمل عدة نشاطات أساسية ومتداخلة، وتتمثل في التخطيط الاستراتيجي الذي يتكون من تحليل البيئة (التحليل البيئي)، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات، وتطبيق الاستراتيجيات، والتقييم والرقابة على الاستراتيجيات (العريقي، 2018: 15). ويمكن تعريفها بأنها عملية مستمرة وفق خطوات علمية، تتبناها الجامعات اليمنية، لبلورة رؤيتها المستقبلية ورسالتها وأهدافها التعليمية، والبحثية، والخدمة المجتمعية، وتنظيم وتطوير الخطط والبرامج التعليمية اللازمة لتحقيقها، بناءً على دراسة متغيراتها البيئية الداخلية والخارجية، بهدف تطبيقها تعزيز العملية الرقمية في كل أنشطتها الإدارية والأكاديمية وتقييمها.

2- أهمية الإدارة الاستراتيجية:

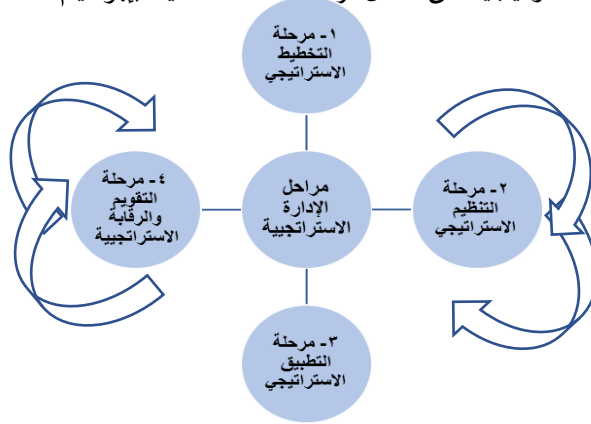
تنبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من مسؤوليتها عن الموضوعات والقرارات الأساسية التي تحسم نجاح أي شركة أو فشلها، وهناك أسباب توضح لماذا يجب أن تمارس المنظمات الإدارة الاستراتيجية، وتوضح أهميتها بالنسبة لتلك المنظمات. إذ تُسهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات. (الأخرس، 2016: 140)؛ فضلاً عن إسهامها في إدارة الأزمات. (أبو

سليم، 2022: 975)، بالإضافة إلى تحسين الأداء. (سليطين، 2007: 143) ودورها البارز والحيوي في إيجاد المنظمة الذكية. (الطائي وآخرون، 2013: 144) وهذا ما تؤكدُه العديد من الدراسات كدراسة: (النواصرة، 2015: 111) (الجبوري، 2020: 145)؛ (القاضي وأبو بكر، 2021: 259)، فضلاً عن إسهامها في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى أنها تُمكن هذه المنظمات من التعامل مع الظروف المحيطة بالمنظمات من خلال توقع المشكلات واستغلال الفرص المستقبلية والتكيف بصورة سريعة مع الظروف المحيطة، فضلاً عن توفيرها لأهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين، كذلك فإنها تربط المنظمة مع جميع أصحاب المصالح المؤثرين في نجاحها، واستمرارها، وكذلك مع البيئة التي تعمل فيها وتقوم على إشباع رغباتهم، وأخيراً فإن المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية تتفوق في أدائها على المنظمات التي لا تمارسها من خلال مساعدة المنظمات المتفوقة في بناء ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها بما يتيح لها كسب عملاء أكبر وحصص سوقية أفضل. (yoo7.com)

3- أبعاد الإدارة الاستراتيجية:

تتم الإدارة الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد أساسية (إبراهيم، 2016) كما يوضحها الشكل رقم

(2):



شكل (2) أبعاد الإدارة الاستراتيجية، المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على (البطة، 2020)، و(سعاد، 2019)، و(إبراهيم، 2016)

أ- البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الاستراتيجي هو مرحلة مهمة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، ويعرف بأنه تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة في ضوء مصادر القوة والضعف التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المنظمة ورسالتها وصياغة الأهداف

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في

الجمهورية اليمنية (داسة حالة الجامعة اليمنية)

وتشكيل الاستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة (Hunger & Wheelen, 1997). ويشمل التخطيط الاستراتيجي عدة نشاطات أساسية ومتداخلة، يمكن أن تتمثل في دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والقيم والغايات، والأهداف الاستراتيجية)، ثم صياغة الاستراتيجية (العريقي، 2018: 15). وفيما يأتي توضيح لمكونات التخطيط الاستراتيجي:

- دراسة وتحليل البيئة الخارجية: تتألف البيئة الخارجية لأي منظمة من أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وهي: المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية. وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات (جواد، 2000: 186).

- دراسة وتحليل البيئة الداخلية: ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانات المنظمة، ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانات المتاحة لديها (الدوري، 2005: 139).

- تحديد الاتجاه الاستراتيجي: ويقصد به تحديد (الرؤية، والرسالة، والقيم والغايات، والأهداف الاستراتيجية) (العريقي، 2018: 15).

- صياغة الاستراتيجية: ويقصد به تحديد المسار (الطريق) الاستراتيجي المناسب للمنظمة، أي وضع البدائل الاستراتيجية، ثم تحديد الخيار الاستراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة (العريقي، 2018: 16).

ب- البُعد الثاني: التنظيم الاستراتيجي: ويركز هذا البُعد على توضيح طبيعة الهيكل التنظيمي المناسب، وبيان طبيعة الاختصاصات التنظيمية للوحدات الإدارية، كذلك توضيح طبيعة العلاقات التنظيمية بينها، خاصة علاقات السلطة المركزية واللامركزية. (إبراهيم، 2016: 66 - 17)

ت- البُعد الثالث: التطبيق الاستراتيجي: بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ، وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية، وتُعد مرحلة التطبيق من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية؛ حيث إن التطبيق غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التطبيق الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب (الدوري، 2005: 295).

ث- البُعد الرابع: التقييم والرقابة الاستراتيجية: تعرف عملية التقييم والرقابة بأنها العملية التي يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المنظمة ونتائجها ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب (المرسي وثابت، 2002: 40). ويتم في هذا البُعد تحديد مدى إسهام الاستراتيجية في تحقيق الأهداف

المحددة مسبقاً في مرحلة صياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية (خطاب، 2001: 182).

ثانياً: الجامعة الذكية:

1- مفهوم الجامعة الذكية:

لا يوجد تعريف محدد ودقيق للجامعة الذكية. نظراً لحدائثة الموضوع؛ فقد ارتبط مصطلح الجامعة الذكية بمصطلح المدن الذكية، (إسماعيل، 2022: 762). فقد عرفها (Coccoli, Guercio,) (Maresca & Stangan, 2014: 376) بأنها تلك الجامعة التي تطبق تقنيات إنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية (Crowdsourcing)، وتطبيقات البيانات الضخمة (Big Data) لجعل البيئة الجامعية بيئة مفتوحة في مجالات التعليم والتعلم والإدارة والبحث العلمي، وتقديم الخدمات الإلكترونية في معظم المجالات والأنشطة والوظائف الجامعية من أجل زيادة مستوى الذكاء للحرم الجامعي. كما عرفها (Filos, 2006: 2) بأنها المؤسسة التي تُقاد بالمعرفة، وترتبط بشبكات من العلاقات البيئية، وتتكيف بفاعلية مع أشكال وهيكل تنظيمية مرنة، وتتمتع بممارسات إدارية جيدة، وبرشاقة تنظيمية متميزة، وبسرعة فائقة في إنتاج وتوليد المعرفة، وتخزينها واستثمارها في تحقيق أهدافها المرجوة من خلال اقتناص الفرص، والتكيف مع التغيرات والتحديات البيئية في العصر الرقمي. يتضح أن هناك اتفاقاً بين وجهات النظر السالفة حول مفهوم الجامعة الذكية، وأنها حصيلة التقدم الرقمي والثورة الرقمية الهائلة، الواجب الاستفادة منها.

ويمكن تعريف الجامعة الذكية بأنها المؤسسة التعليمية الذكية التي تتمتع بقيادة إدارية ذكية وبنية تحتية ذكية: (أنظمة إدارة ذكية، أبنية ذكية، أنظمة وبرمجيات ذكية، شبكة نظم بسيطة مرنة وقابلة للتحميل، وغيرها) ضمن بيئة جامعية ذكية، تُحدث تغييراً جذرياً فيها، وتعزز التفكير والتعليم والتعلم الذكي.

2- أهمية التحول نحو نموذج الجامعة الذكية:

لعل من أهم المبررات والأسباب التي دفعت الجامعات إلى التحول نحو نموذج الجامعة الذكية ما يلي:

أ. نمو وتطور التكنولوجيا متعددة الوسائط، والكمبيوتر والإنترنت وشبكاته العالمية، وتطور التعليم عن بعد عبر الإنترنت الذي غيّر شروط التبادل المعرفي بين الأفراد، وسهل النفاذ إلى المعلومات والاطلاع على المعرفة.

ب. تطور التكنولوجيا النقالة التي حررت الأفراد من قيود التواجد في مكان معين للاتصال والنفاذ إلى المعلومات العلمية وحيازتها، وجعلت بإمكان الأفراد في المناطق النائية النفاذ إلى أرقى المؤسسات التعليمية وما تنتجه من معرفة.

ج. إمكانية الوصول: وتعد إمكانية الوصول من أهم وأبرز خصائص الجامعة الذكية، حيث تسعى إلى تسهيل الوصول إلى البيانات والمعلومات والخدمات التعليمية من خلال الإنترنت.

د. الفعالية التقنية: تعد هذه الخاصية من أهم خصائص الجامعة الذكية، وتوفر هذه الخاصية صلاحية البنية التحتية لتقنية المعلومات في الجامعة، وذلك من خلال استخدام التقنيات السحابية، والتقنيات الافتراضية التي يجب أن تستند إلى مبدأ المرونة، والبساطة.

هـ. الانفتاح: ويُعد الانفتاح أحد أهم أبرز خصائص الجامعة الذكية، والانفتاح يعني أن يكون هناك مجموعة من المستودعات المفتوحة التي تضم مجموعة كبيرة من المواد التعليمية والمصادر، وذلك من أجل أن تشكل دورات التعلم الإلكتروني، ولكي توفر للطالب التدريب في كل التخصصات، ولكي يصل بكل حرية إلى المصادر والأبحاث.

ووفقاً لما تفرضه طبيعة الجامعة الذكية فإنه ينبغي عليها أن تتسم بخصائص ذكية كالتحكم الذاتي والتغطية شاملة بما يحقق سهولة الوصول إلى محتوى تعليمي في أي وقت في أرجاء الحرم الجامعي، فضلاً عن استخدام أجهزة استشعار ذكية، فضلاً عن خاصية استخدام منصات تعليمية تفاعلية بين الطلبة وأساتذتهم، علاوةً على خاصية توفير المحتوى التعليمي الرقمي، والتشجيع على التعليم المستمر المستدام.

4- أبعاد الجامعة الذكية:

بناءً على ما تم تلخيصه من المصادر المختلفة، فإن الأبعاد التي تسهم في بناء الجامعة الذكية وتسعى لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة التعليم الجامعي والأنسب للدراسة الحالية تتلخص وفقاً للآتي:

أ. البيئة الجامعية الذكية: تعرف بيئة التعليم والتعلم الذكية بأنها نموذج جديد للتفكير والتعليم والتعلم في بيئة جامعية ذكية تشمل: التعلم الإلكتروني، والشبكات الاجتماعية، والاتصالات والتعاون في العمل، والتفاعل الاجتماعي، والنقل، مع توفر الإدارة والسلامة المهنية، وإدارة الطاقة، وتخزين البيانات وسلامتها، ومشاركة المعرفة، والاستدامة، من خلال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأنظمة إدارة ذكية، ورعاية صحية ووقائية ذكية، وإدارة المباني الذكية (Heineman & Uskov, 2018:43). وتعتمد الجامعة الذكية نموذج التعلم الرقمي الذكي (Digital Smart Learning)، الذي يحتاج بناؤه إلى تهيئة البنية التحتية والتقنية والظروف الداعمة لنشر التعليم الإلكتروني بكل صوره، والتوسع فيه وتطويره باستمرار بمساعدة أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها في العملية التعليمية والبحثية، لتواكب ما يجري في جامعات العالم (عثمان، 2016: 91).

ب. الرغبة في التغيير: الرغبة في التغيير هي رغبة المنظمة في التغيير الجذري بما يتلاءم مع البيئة التنظيمية (سعاد، 2019: 188). وتمثل الرغبة في التغيير في أي منظمة ذكية جامعية أو غير جامعية

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الحمهورية اللبنانية (داسة حالة الجامعة اللبنانية)

تحديا وفرصة لتجارب وممارسات قائمة أو جديدة ومبتكرة، وفرصة لإحداث تغيير جذري، والتوصل إلى أساليب جديدة للنجاح يمكن من خلالها تنفيذ الرؤية الاستراتيجية، ومن أهم المؤشرات الداعمة لهذا البعد: تشجيع الابتكار والأفكار الجديدة، واستخدامها في تحسين الأداء والوظائف، وتوفير مناخ عمل مفتوح ومقبول لدفع عملية التحول والتطوير بالجامعة (أحمد، 2020: 469).

ج. قيادة إدارية ذكية: ينبغي أن تمتلك الجامعة الذكية قيادة إدارية ذكية، حيث يرتبط نجاحها بالكفاءة الإنتاجية، المرتبطة بقيادة وإدارة فاعلة، تنظم نشاطها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بالاستفادة من وسائل التقدم التكنولوجي في تطوير العمل الإداري، وتحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات إلكترونية باستخدام مختلف التقنيات الرقمية، ومن ثم تحويل الدورة المستندية الورقية في الجامعة إلى إلكترونية رقمية (أمين، 2018: 49-48). كما تحقق القيادة الإدارية الجامعية الذكية التفاعل الذكي، والأمن الذكي، والبنية التحتية الذكية (عوف، والملاح، 2020: 107).

د. شبكة المعرفة: هي شبكة متطورة الموارد والأدوات، وتوفر تطبيقات ووسائل للتعامل بذكاء مع البيانات الهائلة، وتحول تركيز الإنترنت من المعلومات والاتصالات إلى بنية تحتية لتوصيل المعرفة، لتنقل شبكة الإنترنت من حساب وإدارة البيانات إلى إدارة المعرفة في كل انحاء العالم (Cannataro & Talia, 2004: 56). يعتبر تصميم شبكة المعرفة من أهم مقومات الجامعة الذكية (Liu, Huang, & Wosinski, 2017: 52). وتوفر شبكة المعرفة نظام معلومات ذكي للحرم الجامعي يتكون من (نظام معلومات الطالب، ونظام معلومات الكلية، ونظام المعلومات الإدارية)، وكذلك استخدام البنية التحتية وإدارة البيانات والمعلومات والمصادر بشكل أكثر موثوقية بين أطراف العمل الجامعي (عوف، والملاح، 2020: 107).

هـ. الأنظمة الذكية: هي مجموعة من العناصر المترابطة ذات صفات معينة تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين، والأنظمة الذكية ليست إلكترونيات؛ إنما هي جيل جديد من الأنظمة والبرمجيات تعتمد على الأجهزة والآلات وتقنيات الشبكات، وتركز على دمج الناس والمعرفة والعمليات، وتأخذ الأنظمة الذكية في الاعتبار التفكير المستقل والعمل بطريقة تعاونية؛ فهي تشير الي نموذج جديد ومثير في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهذا النموذج يمكن الناس من بيئة رقمية يدركون وجودها، وتستجيب لاحتياجاتهم وعاداتهم ومشاعرهم، وتوجد الأنظمة الذكية في العديد من المجالات مثل أنظمة السلامة والسيارات والأنظمة الطبيعية، وتهدف تلك الأنظمة الذكية إلى التوافق مع البيئة، وتلبية رغبات المستخدمين (Coccoli, Guercio, Maresca, & Stangan, 2014: 25).

و. الأبنية الجامعية الذكية: تشمل البنية التحتية المادية الذكية التي تركز بشكل أساسي على تحديد التطبيقات المسؤولة بالأبنية كاختيار مواد البناء، ودمج البنية التحتية للمعلومات الذكية، وتطوير

شبكة نظم بسيطة مرنة وقابلة للتحميل (Asdrubali, 2013: 4). تضم الأبنية الجامعية الذكية بنية تحتية مادية، وتقنية مجهزة بنظام تكنولوجي وإداري متكامل داخل الحرم الجامعي الذكي، وتعتمد على شبكة ذكية متكاملة من الأجهزة والأنظمة الذكية، وتُصمم المباني في تلك الجامعة بطريقة ذكية حيوية ديناميكية معقدة من حيث التقنية، وبها نظام إدارة ذكية يستخدم أجهزة الاستشعار والرقابة عن بُعد في كل مبنى، وتعطي برامج الإدارة والتشغيل الذكي للمبنى قيمة، من حيث: الكفاءة، وضمان طول عمر المباني، وترشيد استهلاك الطاقة والمياه، وضمان الأمان وحماية وسلامة الأفراد، وراحة المستفيدين، وتقليل نسبة التلوث والانبعاثات الحرارية والنفائات، فالمباني الذكية مقوم رئيس للوصول إلى نموذج الجامعة الذكية (Buckman, Mayfield, & BM Beck, 2014: 94).

5- مفاتيح نجاح الأبنية الذكية:

تُعد الأبنية الذكية بمثابة بيئات ذكية تضم التكنولوجيا الذكية، والبيئة الذكية، والقائمين عليها من مختصين وماهرين، وغيرها، ومن ثم فإن سر نجاح البناء الذكي قد يكمن في عملية التوازن بين هذه العناصر، بما يدعم العملية التعليمية الذكية، كذلك نجد أن مفاتيح نجاح الأبنية الذكية قد لخصتها دراسة (محمد والوعوبي، 2016) وفقاً للآتي:

- أ. النظام المتطور: ويعني وجود نظام قابل للتطور والتغيير يسعى للتحديث ومواكبة كل ما هو جديد.
- ب. التنمية المستمرة: وتعني العمليات التي من خلالها يمكن الارتقاء بالمجتمع والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أعلى وأفضل.
- ج. الانفتاح: ويقصد به الاستفادة مما عند الآخرين وتقبل الأفكار الجديدة.
- د. المرونة: وتعني قابلية الشيء للتغيير.
- هـ. الابتكار: هو المقدرة على تطوير فكرة أو عمل أو تصميم أو أسلوب أو أي شيء آخر وبطريقة أفضل وأيسر وأكثر استخداماً وجدوى.

وبلا شك أن هذه المفاتيح غاية في الأهمية وأساسية لنجاح الأبنية الذكية، مع التأكيد على أن أكثر المفاتيح أهمية، قد يكن مفتاح "الابتكار"، حيث تتفرع عنه بقية المفاتيح، فضلاً عن أنه قد يضمن بقاء النظام التعليمي في ظل الظروف البيئية غير المستقرة، التي تمر بها اليمن؛ مما يمكنه من استيعاب التقنيات الجديدة والأفكار الخارجية ضمن إطار نظام تعليمي متطور.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

1-أداة الدراسة:

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسة التي اعتمدها الباحثون لجمع البيانات الأولية المتعلقة بالبحث، حيث تم تصميمها، لتشمل (49) فقرة لتغيري البحث (الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الذكية). حيث تم

م	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
3	القيادة الإدارية الذكية	.899**	.000
4	شبكة المعرفة	.884**	.000
5	الأنظمة الذكية	.915**	.000
6	الأبنية الجامعية الذكية	.913**	.000

يتضح من الجدول (3) أن هناك ارتباطاً ايجابياً قوياً بين الجامعة الذكية والمجال الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (884) و (935) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (.01)، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصادقية البنائية لمجال الجامعة الذكية، وهذا يدل على أن جميع الأبعاد تتمتع بمعامل صدق (عالي).

4- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (غنيم، 2017، 78)؛ حيث جرى تطبيق خطوات الثبات على عينة استطلاعية قوامها (10) أفراد من مجتمع الدراسة، وحساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام معامل (ألفا كرونباخ)، وذلك بهدف التأكد من أنه إذا ما أعيد توزيع الاستبانة نفسها في الظروف نفسها على العينة أكثر من مرة تكون نتائج مؤشرات العينة هي نفسها والجدول الآتي يبين قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ):

جدول (4)

يوضح قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ)

المتغيرات	البعد	عدد الفقرات	درجة الثبات	درجة المصادقية
الإدارة الاستراتيجية "المتغير المستقل"	التخطيط الاستراتيجي	9	0.897	0.947
	التنظيم الاستراتيجي	4	0.691	0.831
	التطبيق الاستراتيجي	4	0.732	0.856
	التقييم والرقابة الاستراتيجية	4	0.784	0.885
الجامعة الذكية "المتغير تابع"	الإدارة الاستراتيجية ككل	21	0.928	0.963
	البيئة الجامعية الذكية	6	0.726	0.852
	الرغبة في التغيير	4	0.772	0.879
	القيادة الإدارية الذكية	4	0.895	0.946
	شبكة المعرفة	4	0.911	0.954
	الأنظمة الذكية	6	0.903	0.950
الثبات الكلي للأداة (الاستبانة) بشكل عام	الأبنية الجامعية الذكية	4	0.802	0.896
	الجامعة الذكية ككل	28	0.945	0.972
		49	0.987	0.993

**أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في
الجمهورية اليمنية (داسة حالة الجامعة اليمنية)**

يتضح من الجدول رقم (4) أعلاه الآتي:

- قيمة درجة الثبات لفقرات أبعاد المتغير المستقل تراوحت بين (0.691) و(0.897)، وهذا يعني أنه جاء بنسبة مرتفعة، وتراوحت درجة المصدقية لإجابات أفراد العينة بين (0.831) و(0.947)، وهذا يشير إلى أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً.
- قيمة درجة الثبات لفقرات أبعاد المتغير التابع تراوحت بين (0.726) و (0.911)، وهذا يعني أنه جاء بنسبة مرتفعة، وتراوحت درجة المصدقية لإجابات أفراد العينة بين (0.852) و(0.954)، وهذا يشير إلى أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً.
- قيمة درجة الثبات لفقرات الاستبانة بشكل عام جاء بنسبة (0.987)، وهذا يعني أنه جاء بنسبة ثبات مرتفعة جداً، وجاءت درجة المصدقية لإجابات العينة (0.993)، وهذا يشير إلى أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً، وأن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع البحث.

5-تحليل فقرات أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية):

لتحقيق هدف البحث المتمثل في التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية من خلال تحليل نتائج أبعادها وفقراتها ومستوى تطبيقها في الجامعة اليمنية، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للتعرف على استجابات أفراد مجتمع البحث، فقد تم تحديدها في المتغير المستقل المتمثل بالإدارة الاستراتيجية بكافة أبعادها: (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم الاستراتيجي، التطبيق الاستراتيجي، والتقييم والرقابة الاستراتيجية)، وذلك على النحو الآتي:

5-1 البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي:

يبين الجدول رقم (5) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي إضافة إلى التقدير اللفظي لفقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (5)

يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد التخطيط

الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي	الترتيب
1	تمتلك الجامعة اليمنية رؤية استراتيجية واضحة تعبر عن طموحها المستقبلي.	4.03	0.70	%81	مرتفع	3
2	تتضمن رسالة الجامعة اليمنية ماهية عملها وأهم ما يميزها.	4.21	0.50	%84	مرتفع جداً	1

م	الفقرة	الحسابي	المتوسط	المعياري	الانحراف	الوزن النسبي	اللفظي	التقدير	الترتيب
3	تضع الجامعة خططها السنوية بناءً على خططها الاستراتيجية.	3.63	1.13	73%	مرتفع	9			
4	البيئة الداخلية للجامعة ملائمة وتساعد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	4.05	0.50	81%	مرتفع	2			
5	يساعد التخطيط الاستراتيجي الجامعة على التنبؤ بالتهديدات والفرص المستقبلية في البيئة الخارجية بشكل مستمر.	3.95	0.78	79%	مرتفع	5			
6	يساعد التخطيط الاستراتيجي الجامعة على مواجهة المتغيرات والظروف الداخلية.	3.95	0.88	79%	مرتفع	4			
7	يساعد التخطيط الاستراتيجي الجامعة على التكيف مع التطورات في البيئة الخارجية.	3.90	0.78	78%	مرتفع	6			
8	تساهم القيادات الإدارية والأكاديميون والعاملون في الجامعة في صياغة الخطط الاستراتيجية.	3.70	0.97	74%	مرتفع	7			
9	يساعد التخطيط الاستراتيجي الجامعة على رصد الاستراتيجيات المتبعة من قبل الجامعات المنافسة لمواجهتها.	3.68	0.94	74%	مرتفع	8			
	التخطيط الاستراتيجي	3.89	0.61	78%	مرتفع				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى ممارسة تطبيق التخطيط الاستراتيجي (في الجامعة اليمنية محل البحث) (مرتفع) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث وذلك بمتوسط حسابي (3.89) ووزن نسبي (78%) وقد يُعزى ذلك إلى أن الجامعة مدركة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد أهدافها بوضوح، مما قد يجعلها قادرة على تحقيقها بكفاءة وفعالية، وتحقيق ميزة تنافسية تميزها عن بقية الجامعات، فضلاً عن قدرتها على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (ثابت، 2024). ودراسة (عايض وعمر، 2020)، كما يلاحظ أن الفقرة رقم (2) التي تنص على: "تتضمن رسالة الجامعة اليمنية ماهية عملها وأهم ما يميزها" قد احتلت المرتبة الأولى، وبمستوى (مرتفع جداً)، وذلك من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وبمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.50)، ووزن نسبي (84%)، وقد تشير هذه النتيجة إلى أن أغلب المستجيبين مجمعون على أن رسالة الجامعة تتسم بالوضوح، فضلاً عن أنها محددة، وذلك يقيناً منهم أنها ركيزة أساسية في تخطيطها الاستراتيجي؛ وتُجسّد هويتها الجامعية، كذلك توحيد جهود منتسبيها نحو الأهداف المحددة، وتتفق أغلب الدراسات مع ذلك، كدراسة (الأسدي، 2018) التي تؤيد بأن وضوح الرؤية والرسالة يزيد من فاعلية أداء الجامعة. وقد أكدت ذلك دراسة (Collins & Porras, 1996) فما يميز المؤسسة هو اتسامها برؤية ورسالة واضحتين.

بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.67)، ووزن نسبي (78%)، وهذا قد يشير إلى تقارب آراء أفراد المجتمع، وإلى أنهم شبه مجتمعين على أهمية التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة في الجامعة، وقد يعزى ذلك إلى تقاسم ثقافة العمل الجماعي في الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النجار ويحيى، 2022) التي أكدت على أن التنظيم الفعال عنصر أساسي لنجاح الإدارة الاستراتيجية.

و جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على: "تقوم الجامعة اليمنية بإعادة هندسة هيكلها التنظيمي بما يلبي متطلبات الجامعات الذكية" في المرتبة الأخيرة، وبمستوى (مرتفع) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (0.93)، ووزن نسبي (69%)، ولكن على الرغم من حصولها على نسبة مرتفعة إلا أنها حصلت على أقل متوسط بين فقرات هذا المحور؛ مما يشير إلى أن الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة قد ينتابه شيء من القصور لمواكبة متطلبات التحول الهيكلي الذكي، وربما قد ينبغي عليها إدراك أهمية تعزيز أبعاد الجامعة الذكية من خلال تطوير وتكييف هيكلها التنظيمي بالشكل الذي يمكنها من استيعاب نموذج الجامعة الذكية، مثل دمج التكنولوجيا في عملياتها وأنشطتها الإدارية والأكاديمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Berman, 2012) بأن الهيكل التنظيمي الجامد يُعدّ من أبرز معوقات تبني نماذج عمل جديدة مثل الجامعة الذكية.

5-3 البُعد الثالث: التطبيق الاستراتيجي:

يبين الجدول رقم (7) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي إضافة إلى التقدير اللفظي لفقرات بُعد التطبيق الاستراتيجي.

جدول رقم (7)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد التطبيق الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي	الترتيب
1	تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية أداء الجامعة.	4.10	0.50	82%	مرتفع	2
2	تطبيق الإدارة الاستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف الجامعة.	4.18	0.50	84%	مرتفع جداً	1
3	تعتمد إدارة الجامعة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ البرامج وخطط العمل.	4.05	0.60	81%	مرتفع	3
4	تمتلك إدارة الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة عند تنفيذ الاستراتيجية.	3.55	0.75	71%	مرتفع	4
	التطبيق الاستراتيجي	3.68	0.57	74%	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات التحليل الإحصائي

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الجمهورية اليمنية (داسة حالة الجامعة اليمنية)

The Scientific Journal of the Faculty of Education

يتضح من خلال الجدول السابق أن واقع التطبيق الاستراتيجي ومستوى ممارسته (في الجامعة اليمنية محل البحث) (مرتفع) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.68)، ووزن نسبي (74%)؛ مما يؤكد حرصها على الالتزام بتنفيذ تخطيط وتنظيم الاستراتيجية، ومن هذا المنطلق جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على: "تطبيق الإدارة الاستراتيجية يسهم في تحقيق أهداف الجامعة" في المرتبة الأولى، وبمستوى (مرتفع جداً) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.50)، ووزن نسبي (84%)، وجاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على: "تمتلك إدارة الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة عند تنفيذ الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة، وبمستوى (مرتفع) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (0.75)، ووزن نسبي (71%). وقد أكدت ذلك دراسة (فرحان، 2023) بأن مستوى تنفيذ الاستراتيجية في الجامعات اليمنية أقل من المستوى المتوسط، مما يحتم على قيادة الجامعة أن تركز على التفكير الاستراتيجي الذكي، بما يمكنهم من توفير بدائل مختلفة للتنفيذ.

4-5 البُعد الرابع: التقييم والرقابة الاستراتيجية:

يبين الجدول رقم (8) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي إضافة إلى التقدير اللفظي لفقرات بُعد التقييم والرقابة الاستراتيجية.

جدول توضيحي رقم (8)

لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد التقييم والرقابة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الوزن النسبي	التقدير اللفظي	الترتيب
1	تمارس إدارة الجامعة اليمنية الرقابة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها.	3.68	0.69	74%		مرتفع	1
2	تستخدم إدارة الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على عمليات الإدارة الاستراتيجية (التخطيط والتنفيذ والرقابة الاستراتيجية).	3.50	0.82	70%		مرتفع	2
3	تقوم إدارة الجامعة بالاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها (التغذية الراجعة).	3.38	0.87	67%		متوسط	4
4	تقوم إدارة الجامعة بتوفير فرص التعلم للقيادات الإدارية والأكاديمية من خلال برامج التنمية الإدارية في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الجامعة.	3.43	0.90	69%		مرتفع	3
	التقييم والرقابة الاستراتيجية	3.49	0.64	70%		مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول أن مستوى تطبيق التقييم والرقابة الاستراتيجية (في الجامعة اليمنية محل البحث) (مرتفع) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث وذلك بمتوسط حسابي (3.49)، ووزن نسبي (70%) مما يشير إلى أن الجامعة تمتلك قيادة واعية لأهمية وظيفتها الإدارية، على الرغم من وجود تباين في مستوى موافقة أفراد مجتمع البحث حول الفقرات المختلفة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (فرحان، 2023) التي أشارت إلى أن مستوى تنفيذ الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية أقل من المستوى المتوسط، وقد يعزى ذلك إلى اختلاف نوع الجامعات الحكومية عن الأهلية، بالإضافة إلى اختلاف معايير الرقابة بالإضافة إلى اختلاف العوامل البيئية المحيطة بالجامعات الأهلية والجامعات الحكومية.

ومن هذا المنطلق جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على: "تمارس إدارة الجامعة اليمنية الرقابة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها" في المرتبة الأولى، وبمستوى (مرتفع) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.69)، ووزن نسبي (74%)، مما يشير إلى أن الجامعة تنحو منحى حديث في الجانب الرقابي، إذ إنها تمارس وظيفة الرقابة الاستباقية وهي أقوى جوانب هذا البعد، وهذا يدل على أن قيادة الجامعة تسعى إلى معالجة المشكلات قبل تفاقمها، مما يعزز فاعلية الوظائف الاستراتيجية، وجاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على: "تقوم إدارة الجامعة بالاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها (التغذية الراجعة)" في المرتبة الأخيرة، وبمستوى (مرتفع) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (0.87)، ووزن نسبي (67%)، وقد تشير هذه النتائج إلى أن الجامعة قد تكون فعالة في جمع البيانات ومراقبة الأداء، لكنها أقل فاعلية في استخدام هذه البيانات لتحسين الأداء، كما أنها قد تواجه بعض الإشكاليات في عملية قياس أدائها، وهذا ما أكدت عليه دراسة (El-Din, 2021) التي تشير إلى أن الجامعات العربية تواجه صعوبة في تنفيذ وقياس أدائها، وتؤيد ذلك دراسة (Alsuhaymi, 2024)، ولتعزيز فاعلية عملية الرقابة الاستراتيجية، يمكن تطوير برامج تدريبية على كيفية تحويل نتائج التقييم إلى خطط عمل فعالة.

6- تحليل أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

للتعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية بأبعادها، ومستوى تطبيقها في الجامعة اليمنية، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للتعرف على استجابات أفراد مجتمع البحث، والتي تم تحديدها في المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الاستراتيجي، والتطبيق الاستراتيجي، والتقييم والرقابة الاستراتيجية)، وبوضوحها الجدول (9) الآتي:

جدول توضيحي رقم (9)

لتحليل أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي	الترتيب
1	التخطيط الاستراتيجي	3.89	0.61	78%	مرتفع	2
2	التنظيم الاستراتيجي	3.97	0.44	79%	مرتفع	1
3	التطبيق الاستراتيجي	3.68	0.57	74%	مرتفع	3
4	التقييم والرقابة الاستراتيجية	3.49	0.64	70%	مرتفع	4
	إجمالي أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)	3.76	0.48	75%	مرتفع	

يتضح من الجدول أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية (في الجامعة اللبنانية محل البحث) (مرتفع) حسب تقديرات أفراد مجتمع الدراسة، فقد جاءت بنسبة موافقة (75%) وبمتوسط حسابي (3.76)، وبلغ الانحراف المعياري (0.48)، هذا يدل على أن الجامعة تمتلك إطاراً استراتيجياً راسخاً، شبه متناسق بين جميع مراحلها، ولكن قد تكمن بعض التحديات في بُعدي تنفيذ وتقييم الأداء الاستراتيجي، وتحويل الخطط إلى أفعال، فضلاً عن آلية قياسه، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Seibert, 2014) و(التجار ويحيى، 2022) واختلفت مع دراسة (البلطه، 2020) و(العبيدي، 2023) حيث كان واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية اللبنانية ضعيفاً، وكذلك اتفقت هذه الدراسة جزئياً مع دراسة (مصلح، 2020) فيما يتعلق بواقع ومستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي حيث جاء مرتفعاً في كل منهما. حيث حصل بُعد التنظيم الاستراتيجي على المرتبة الأولى بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية، مما يدل على وجود اتفاق بشكل كبير بين أفراد العينة على كفاءة التنظيم الحالي للجامعة، وفي المقابل يلاحظ أن البُعد الذي حصل على المرتبة الأخيرة، هو بُعد التقييم والرقابة الاستراتيجية، ويُعد هذا البُعد هو الأضعف في دورة الإدارة الاستراتيجية، على الرغم من أن تقديره اللفظي "مرتفع"، إلا أن المتوسط المنخفض قد يشير إلى أن آليات التقييم والرقابة قد لا تكون فعالة بشكل كامل.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هناك اهتماماً عالياً بممارسة الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة: (التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الاستراتيجي، والتطبيق الاستراتيجي، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) ككل من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، وقد يُعزى ذلك إلى الخبرات والكفاءة العالية التي تتمتع بها القيادات الاستراتيجية في الجامعة اللبنانية محل البحث.

7- تحليل فقرات أبعاد المتغير التابع (الجامعة الذكية)

لتحقيق هدف البحث المتمثل في تشخيص واقع الجامعة الذكية بأبعادها: (البيئة الجامعية الذكية، الرغبة في التغيير، القيادة الإدارية الذكية، شبكة المعرفة، الأنظمة الذكية، الأبنية الجامعية الذكية)، في

الجامعة اليمنية، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات وأبعاد المتغير التابع، للتعرف على استجابات أفراد مجتمع البحث، وذلك على النحو الآتي:

7-1 البُعد الأول: البيئة الجامعية الذكية:

الجدول توضيحي رقم (10)

تقييم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي إضافة إلى التقدير اللفظي لفقرات بُعد البيئة الجامعية الذكية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي	الترتيب
1	توفر الجامعة مركزًا خاص بالأبحاث وبراءة الاختراعات.	2.03	0.95	41%	ضعيف	6
2	توظف البيئة الجامعية المعرفة للتواؤم مع سوق العمل.	3.18	0.93	64%	متوسط	5
3	لدى الجامعة برامج تعمل على تحليل مستويات الطالب من خلال بيانات موثقة لمسيرته الأكاديمية في الجامعة.	3.30	0.88	66%	متوسط	4
4	توفر البيئة الجامعية رعاية كاملة وبيئة تعليم تفاعلية للطلبة.	3.50	0.78	70%	مرتفع	2
5	تقوم الجامعة بمواءمة الأنشطة المرتبطة بالمنهج الجامعية مع التغيرات السريعة (العولمة).	3.43	0.90	69%	مرتفع	3
6	تعمل الجامعة اليمنية على تعزيز الأنشطة المجتمعية عبر مواقع التواصل الاجتماعي.	3.68	0.76	74%	مرتفع	1
	البيئة الجامعية الذكية	3.18	0.57	64%	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول السابق أن واقع ومستوى توفر البيئة الجامعية الذكية (في الجامعة اليمنية محل البحث) (متوسط) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.18)، ووزن نسبي (64%)، وهذا يشير إلى أن إمكانيات الجامعة نحو التحول الذكي لاتزال في مراحلها الأولى، وأن التحول الذكي لا يزال يركز على الجوانب الشكلية والتسويقية، كما يتضح أن الفقرة رقم (6) التي تنص على: "تعمل الجامعة اليمنية على تعزيز الأنشطة المجتمعية عبر مواقع التواصل الاجتماعي" جاءت في المرتبة الأولى، وبمستوى (مرتفع) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.76)، ووزن نسبي (74%)، مما يؤكد أن توجه الجامعة نحو الذكاء يكون بشكل أكبر في الجوانب التسويقية للجامعة، وفي المقابل فقد جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على: "توفر الجامعة مركزًا للأبحاث وبراءة الاختراعات" في المرتبة الأخيرة، وبمستوى (ضعيف) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (2.03)، وانحراف معياري (0.95)، ووزن نسبي (41%). وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة قد لا تزال في مراحلها الأولى في توجهه نحو الجامعة الذكية، لاسيما إيجاد ونشر ثقافة ابتكارية، كما يلاحظ

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الجمهورية اليمنية (داسة حالة الجامعة اليمنية)

أنه قد يكون هناك إهمال للجوانب الجوهرية للابتكار والبحث العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (El-Din, 2021) التي أكدت على أن أغلب الجامعات العربية تبني الجوانب الشكلية لعملية التحول الذكي فقط، دون الاهتمام بجوهرها، ويؤكد ذلك دراسة (Luo, 2019) ويضيف أن الجامعة الذكية الحقيقية هي التي تستخدم البيانات والذكاء الاصطناعي في عملية الابتكار والبحث العلمي، بما يحل مشاكل المجتمع ويلبي احتياجاته.

واستناداً إلى ما سبق يمكن القول: إن واقع ومستوى توفر بُعد البيئة الجامعية الذكية (في الجامعة اليمنية محل البحث) متوسط، وهذا يشير إلى أن الجامعة اليمنية لا تزال في بداية الطريق نحو الجامعة الذكية، وما زالت تحتاج إلى تطوير بيئتها الجامعية من خلال تطوير برامجها ومناهجها الجامعية ودعمها للأبحاث وبراءة الاختراعات، بالشكل الذي يجعل منها جامعة ذكية، بالإضافة إلى إنشاء ودعم وتشجيع مراكز بحثية متخصصة في براءات الاختراع.

7-2 البُعد الثاني: الرغبة في التغيير:

الجدول رقم (11)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي إضافة إلى التقدير اللفظي لفقرات بُعد الرغبة في التغيير.

م	الفقرة	الاحتراف	المتوسط	المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي	الترتيب
1	تتوفر القدرة لدى الجامعة اليمنية على تغيير البيئة الداخلية بما يواكب التطورات في البيئة الخارجية.	0.52	3.80		%76	مرتفع	2
2	تتوفر المرونة اللازمة للتجاوب والتغيرات البيئية السريعة لدى الجامعة اليمنية.	0.67	3.75		%75	مرتفع	4
3	تنظر الجامعة للتغييرات الإيجابية كعملية أساسية مهمة.	0.58	3.78		%76	مرتفع	3
4	تمتلك إدارة الجامعة الرغبة في التغيير وخوض تجارب جديدة.	0.57	3.93		%79	مرتفع	1
	الرغبة في التغيير	0.45	3.81		%76	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى توفر الرغبة في التغيير (في الجامعة اليمنية محل البحث) (مرتفع) من حيث موافقة أفراد عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي (3.81)، ووزن نسبي (76%)، وقد أكدت ذلك دراسة (Seibert, 2014) أن قناعة أعضاء التنظيم بالتغيير التنظيمي هو العنصر الرئيس في نجاح عملية التغيير.

كما أن الفقرة رقم (4) التي تنص على: "تمتلك إدارة الجامعة الرغبة في التغيير وخوض تجارب جديدة" قد جاءت في المرتبة الأولى، وبمستوى (مرتفع) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (0.57)، ووزن نسبي (79%)، وقد يعزى ذلك إلى قناعة قيادة الجامعة بأن نجاح بقية أبعاد الجامعة الذكية ومدى توفرها يعتمد على مدى توفر الرغبة في التغيير لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة.

وجاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على: "تتوفر المرونة اللازمة للتجاوب والتغيرات البيئية السريعة لدى الجامعة اليمينية" في المرتبة الأخيرة، وبمستوى (مرتفع) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.67)، ووزن نسبي (75%). وقد يعزى ذلك إلى أن قيادة الجامعة تتمتع بالتكيف مع المخرجات البيئية، ولكن قد ينتابها شيء من القصور، و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alsuhaymi, 2024) التي أكدت أن أغلب الجامعات تواجه صعوبات في تكييف أنظمة إدارتها مع متطلبات الأزمان.

7-3 البُعد الثالث: القيادة الإدارية الذكية:

الجدول رقم (12)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي إضافة إلى التقدير اللفظي ل فقرات بُعد القيادة الإدارية الذكية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي	الترتيب
1	تضع القيادة الإدارية في الجامعة خططاً تستجيب بكفاءة لمتطلبات الأحداث الطارئة.	3.45	0.93	69%	مرتفع	4
2	تقوم إدارة الجامعة بالاستفادة من التقدم التكنولوجي بهدف التحول إلى إدارة رقمية ذكية.	3.55	0.81	71%	مرتفع	3
3	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على تبادل المعلومات ومشاركتها مع أصحاب المصلحة إلكترونياً (المستفيدين من الجامعة).	3.60	0.81	72%	مرتفع	2
4	تشجع إدارة الجامعة على الإبداع والابتكار.	3.63	0.87	73%	مرتفع	1
	القيادة الإدارية الذكية	3.56	0.75	71%	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول أن واقع ومستوى ممارسة أنشطة محور القيادة الإدارية الذكية (في الجامعة اليمينية) (مرتفع) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.56)، ووزن نسبي (71%)، وقد يعزى ذلك إلى أن واقع ومستوى توفر بُعد القيادة الإدارية الذكية (في الجامعة اليمينية محل البحث) مرتفع، لإدراك الجامعة أهمية أنشطة القيادة الإدارية الذكية ودورها الرئيس في دعم أبعاد

يتضح من خلال الجدول أن واقع ومستوى توفر شبكة المعرفة (في الجامعة اليمنية محل البحث) مرتفع) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.44)، ووزن نسبي (69%) ومن هذا المنطلق جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على: "توفر الجامعة تطبيقات ووسائل للتعامل مع البيانات المتزايدة" في المرتبة الأولى، وبمستوى (مرتفع) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (0.91)، ووزن نسبي (71%)، واستنادًا إلى ما سبق يمكن القول: إن واقع ومستوى توفر بُعد شبكة المعرفة (في الجامعة اليمنية محل البحث) مرتفع، لإدراك الجامعة أهمية شبكة المعرفة في تقوية أبعادها كجامعة ذكية، وبالرغم من ذلك يرى الباحثون أن الجامعة مازالت تحتاج إلى تطوير شبكة المعرفة من خلال تطوير تطبيقاتها بالشكل الذي يمكنها من استيعاب البيانات المتزايدة، كما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على: "تفرغ المعرفة في وثائق وبيانات وبرمجيات وربطها بخادم مشترك من جميع الأطراف لتسهيل الوصول إليها" في المرتبة الأخيرة، وبمستوى (متوسط) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (0.90)، ووزن نسبي (67%). وقد يعزى ذلك إلى القصور في الأنظمة الذكية التي تتمتع بها الجامعة.

7-5 البُعد الخامس: الأنظمة الذكية:

جدول توضيحي رقم (14)

لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي إضافة إلى التقدير اللفظي ل فقرات بُعد الأنظمة الذكية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي	الترتيب
1	تمتلك الجامعة اليمنية أنظمة ذكية.	3.65	1.10	73%	مرتفع	1
2	يتم تدريب القيادات الإدارية في الجامعة على كل ما هو جديد في مجال الأنظمة الذكية.	3.38	0.95	68%	متوسط	6
3	تحرص الجامعة على اقتناء أحدث البرامج في مجال الأنظمة الذكية.	3.58	0.84	72%	مرتفع	3
4	يتم تقييم وتحديث وصيانة البرامج المستخدمة في مجال الأنظمة الذكية في الجامعة بشكل دوري.	3.60	0.90	72%	مرتفع	2
5	تساعد الأنظمة الذكية الجامعة في تشخيص الحالات المعقدة واتخاذ أفضل القرارات.	3.45	0.90	69%	مرتفع	5
6	تتوافق الأنظمة الذكية مع بيئة الجامعة اليمنية وتلبي احتياجاتها.	3.58	0.98	72%	مرتفع	4
	الأنظمة الذكية	3.54	0.78	71%	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات التحليل الإحصائي

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الجمهورية العربية السورية (دراسة حالة الجامعة اللبنانية)

يتضح من خلال الجدول أن واقع ومستوى توفر الأنظمة الذكية (في الجامعة اللبنانية محل البحث) مرتفع) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث وذلك بمتوسط حسابي (3.54)، ووزن نسبي (71%) ومن هذا المنطلق جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على: "تمتلك الجامعة اللبنانية أنظمة ذكية" في المرتبة الأولى، وبمستوى (مرتفع) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (1.10)، ووزن نسبي (73%)، ويمكن القول: إن مستوى توفر بُعد الأنظمة الذكية (في الجامعة اللبنانية محل البحث) مرتفع، وقد يعود ذلك لإدراك الجامعة أهمية الأنظمة الذكية كأبرز متطلبات الجامعة الذكية، على الرغم من وجود مؤشرات بعض الفقرات التي توجي إلى أن هناك قصوراً في البنية التحتية لمقومات الجامعة الذكية، وهذا يعكس مصداقية نتائج الدراسة، ومن الأخرى على الجامعة اللبنانية بذل المزيد من الجهد لتطوير أنظمتها الذكية ومواكبة التغيرات التي تحدث في مجال الأنظمة الذكية، كما جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على: "يتم تدريب القيادات الإدارية في الجامعة على كل ما هو جديد في مجال الأنظمة الذكية" في المرتبة الأخيرة، وبمستوى (متوسط) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (0.95)، ووزن نسبي (68%)، وقد يُعزى ذلك إلى القصور -بعض الشيء- في عملية تدريب القيادات الإدارية في الجامعة على الأنظمة الذكية، وقد يعود ذلك إلى أن الجامعة لاتزال في مراحلها الأولى للتوجه نحو الجامعة الذكية.

7-6 البُعد السادس: الأبنية الجامعية الذكية:

جدول توضيحي رقم (15)

تقييم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي إضافة إلى التقدير اللفظي لفقرات بُعد الأبنية الجامعية الذكية.

م	الفقرة	التقييم الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي	الترتيب
1	تجهز القاعات الدراسية بالوسائل التقنية الحديثة والإمكانات التكنولوجية اللازمة.	3.85	0.70	77%	مرتفع	1
2	تزود المباني بشبكة اتصالات لاسلكية عالية السرعة وواسعة النطاق.	3.78	0.70	76%	مرتفع	2
3	تتيح المباني للأفراد التحكم بدرجة الحرارة داخل المبنى.	3.50	0.91	70%	مرتفع	4
4	تزود المباني بأنظمة إنذار وحماية وأجهزة استشعار ومراقبة	3.63	0.93	73%	مرتفع	3
	الأبنية الجامعية الذكية	3.69	0.64	74%	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن واقع ومستوى توفر الأبنية الجامعية الذكية (في الجامعة اليمنية محل البحث) (مرتفع) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.69)، ووزن نسبي (74%) ومن هذا المنطلق جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على: "تجهز القاعات الدراسية بالوسائل التقنية الحديثة والإمكانات التكنولوجية اللازمة" في المرتبة الأولى، وبمستوى (مرتفع) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.70)، ووزن نسبي (77%)، وقد يعزى ذلك إلى الإمكانيات العالية للبنية التحتية من قاعات دراسية تمتلكها الجامعة، كما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على: "تتيح المباني للأفراد التحكم بدرجة الحرارة داخل المبنى" في المرتبة الأخيرة، وبمستوى (مرتفع) من حيث موافقة أفراد مجتمع البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.91)، ووزن نسبي (70%). وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعة لاتزال في مراحلها الأولى للتوجه نحو الجامعة الذكية. واستنادًا إلى ما سبق يمكن القول: إن واقع ومستوى توفر بُعد الأبنية الجامعية الذكية (في الجامعة اليمنية محل البحث) مرتفع، لإدراك الجامعة أهمية الموارد المادية، وينبغي على الجامعة الاهتمام أكثر بالموارد المادية من خلال توفير البنية التحتية الذكية.

وبشكل عام فإن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجمالي أبعاد المتغير التابع (الجامعة الذكية) يوضحها الجدول (16) الآتي:

8- تحليل أبعاد المتغير التابع (الجامعة الذكية):

للتعرف على واقع الجامعة الذكية وأبعادها ومستوى تطبيقها في الجامعة اليمنية، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للتعرف على استجابات أفراد مجتمع البحث، ويوضحها الجدول (16) الآتي:

جدول (16)

تحليل أبعاد المتغير التابع (الجامعة الذكية)

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي	الترتيب
1	البيئة الجامعية الذكية	3.18	0.57	64%	متوسط	6
2	الرغبة في التغيير	3.81	0.45	76%	مرتفع	1
3	القيادة الإدارية الذكية	3.56	0.75	71%	مرتفع	3
4	شبكة المعرفة	3.44	0.83	69%	مرتفع	5
5	الأنظمة الذكية	3.54	0.78	71%	مرتفع	4
6	الأبنية الجامعية الذكية	3.69	0.64	74%	مرتفع	2
	إجمالي أبعاد المتغير التابع (الجامعة الذكية)	3.54	0.54	71%	مرتفع	

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الجمهورية اليمنية (داسة حالة الجامعة اليمنية)

يتضح من الجدول أعلاه أن واقع ومستوى توفر أبعاد الجامعة الذكية (في الجامعة اليمنية محل البحث) (مرتفع) حسب تقديرات أفراد مجتمع البحث، حيث جاءت بنسبة موافقة (71%) وبمتوسط حسابي (3.54)، وبلغ الانحراف المعياري (0.54)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Pazireh, Gholamreza, & Nejad, 2019) و (محمد والعويني، 2016) واختلفت مع دراسة (إسماعيل، 2022) و (الضبياني، 2021) و (أبو علي، 2020) حيث جاء مستوى توفر أبعاد الجامعة الذكية بدرجة متوسطة.

9- اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة وفرضياتها الفرعية:

نصت الفرضية الرئيسة الأولى على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الاستراتيجي، والتطبيق الاستراتيجي، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية، وتتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التخطيط الاستراتيجي في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التنظيم الاستراتيجي في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التطبيق الاستراتيجي في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التقييم والرقابة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية.

وقد سعت هذه الفرضية والفرضيات التابعة لها إلى تحقيق الهدف الرابع من أهداف البحث والمتمثل بقياس أثر الإدارة الاستراتيجية وأبعادها في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية، ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول الآتي:

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية.

معامل	قيمة	مستوى	معامل	اختبار (T)	نص الفرضية H1
(R ²)	اختبار (F)	الدلالة (Sig.)	الانحدار (B)	القيمة الدلالة	
0.500	37.929	.000	0.798	6.159	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الاستراتيجي، والتطبيق الاستراتيجي، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.500)، وهذا يعني أن المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) يفسر ما نسبته (0.500) من التغير أو التباين في المتغير التابع (الجامعة الذكية)، وهذا يشير إلى أن (50%) من أبعاد الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية هو نتيجة ممارسة الإدارة

الاستراتيجية في هذه الجامعة، ومما يؤكد معنوية هذه النتيجة هو قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (37.929) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.01).

كما أظهرت نتائج الفرضية (H1) أن قيمة معامل الانحدار (B) التي توضح علاقة التأثير بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الجامعة الذكية) بلغت (0.798) وهي دالة إحصائياً ويمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) التي بلغت (6.159) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن أي زيادة في مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية بدرجة واحدة يمكن أن يؤثر على مستوى أبعاد الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية بمقدار (79.8%) وبهذا تم إثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى. وفيما يأتي نتائج اختبارات الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط بطريقة (Enter) لمعرفة تأثير كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) على حدة على المتغير التابع (الجامعة الذكية) على النحو الآتي:

أ- اختبار الفرضية H1-1: نصت الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التخطيط الاستراتيجي في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية" ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بُعد التخطيط الاستراتيجي في بناء الجامعة الذكية

معامل	قيمة	مستوى	معامل	اختبار (T)
التحديد	اختبار	الدلالة	الانحدار	القيمة
(R2)	(F)	(Sig.)	(B)	الدلالة
0.512	107.117	0.00	0.730	12.903
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التخطيط الاستراتيجي في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية.				

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (0.512)، وهذا يعني أن بُعد (التخطيط الاستراتيجي) يفسر ما نسبته (0.512) من التغير أو التباين في المتغير التابع (الجامعة الذكية)، وهذا يشير إلى أن (51.2%) من أبعاد الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية هو نتيجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه الجامعة، ومما يؤكد معنوية هذه النتيجة هو قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (107.117) وبمستوى دلالة (0.00) وهي ذات دلالة أقل من (0.01).

كما أظهرت نتائج الفرضية (H1-1) أن قيمة معامل الانحدار (B) التي توضح علاقة التأثير بين بُعد (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الجامعة الذكية) بلغت (0.730) وهي دالة إحصائياً ويمكن استنتاج

**أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في
الجمهورية اليمنية (داسة حالة الجامعة اليمنية)**

ذلك من قيمة (T) التي بلغت (12.903) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن أي زيادة في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة واحدة يمكن أن تؤثر على بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية بمقدار (73%) وبهذا تم إثبات صحة الفرضية (H1-1).

ب- اختبار الفرضية H1-2: نصت الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التنظيم الاستراتيجي في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية" واختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بُعد التنظيم الاستراتيجي في بناء الجامعة الذكية

معامل	قيمة	مستوى	معامل	اختبار (T)	معامل
التحديد	اختبار	الدلالة	الانحدار	القيمة	نص الفرضية H1-2
(R ²)	(F)	(Sig.)	(B)	الدلالة	
0.575	174.122	0.00	0.715	11.621	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التنظيم الاستراتيجي في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية.

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (0.575)، وهذا يعني أن بُعد (التنظيم الاستراتيجي) يفسر ما نسبته (0.575) من التغير أو التباين في المتغير التابع (الجامعة الذكية)، وهذا يشير إلى أن (57.5%) من أبعاد الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية هو نتيجة ممارسة التنظيم الاستراتيجي في هذه الجامعة، ومما يؤكد معنوية هذه النتيجة هو قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (174.122) وهي ذات دلالة أقل من (0.01).

كما أظهرت نتائج الفرضية (H1-2) أن قيمة معامل الانحدار (B) التي توضح علاقة التأثير بين بُعد (التنظيم الاستراتيجي) والمتغير التابع (الجامعة الذكية) بلغت (0.715) وهي دالة إحصائياً ويمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) التي بلغت (11.621) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن أي زيادة في مستوى ممارسة التنظيم الاستراتيجي بدرجة واحدة يمكن أن يؤثر على مستوى أبعاد الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية بمقدار (71.5%) وبهذا تم إثبات صحة الفرضية (H1-2).

ت- اختبار الفرضية H1-3: نصت الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التطبيق الاستراتيجي في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية" واختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بُعد التطبيق الاستراتيجي في بناء الجامعة الذكية

اختبار (T)	معامل	مستوى	قيمة	معامل	نص الفرضية H1-3
القيمة	الانحدار	الدلالة	اختبار	التحديد	
	(B)	(Sig.)	(F)	(R ²)	
0.00	10.322	0.740	117.712	0.498	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التطبيق الاستراتيجي في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية.

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.498)، وهذا يعني أن بُعد (التطبيق الاستراتيجي) يفسر ما نسبته (0.498) من التغير أو التباين في المتغير التابع (الجامعة الذكية)، وهذا يشير إلى أن (49.8%) من أبعاد الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية هو نتيجة ممارسة التطبيق الاستراتيجي في هذه الجامعة، ومما يؤكد معنوية هذه النتيجة هو قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (117.712) وهي ذات دلالة أقل من (0.01).

كما أظهرت نتائج الفرضية (H1-3) أن قيمة معامل الانحدار (B) التي توضح علاقة التأثير بين بُعد (التطبيق الاستراتيجي) والمتغير التابع (الجامعة الذكية) بلغت (0.740) وهي دالة إحصائية ويمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) التي بلغت (10.322) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن أي زيادة في مستوى ممارسة التطبيق الاستراتيجي بدرجة واحدة يمكن أن تؤثر على مستوى أبعاد الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية بمقدار (74%) وبهذا تم إثبات صحة الفرضية (H1-3).

ث- اختبار الفرضية H1-4: نصت الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التقييم والرقابة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية" واختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بُعد التقييم والرقابة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية

اختبار (T)	معامل	مستوى	قيمة	معامل	نص الفرضية H1-4
القيمة	الانحدار	الدلالة	اختبار	التحديد	
	(B)	(Sig.)	(F)	(R ²)	
0.00	14.512	0.640	166.624	0.482	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التقييم والرقابة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية.

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الجمهورية اليمنية (داسة حالة الجامعة اليمنية)

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.482)، وهذا يعني أن بُعد (التقييم والرقابة الاستراتيجية) يفسر ما نسبته (0.482) من التغير أو التباين في المتغير التابع (الجامعة الذكية)، وهذا يشير إلى أن (48.2%) من أبعاد الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية هو نتيجة ممارسة التقييم والرقابة الاستراتيجية في هذه الجامعة، ومما يؤكد معنوية هذه النتيجة هو قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (166.624) وهي ذات دلالة أقل من (0.01).

كما أظهرت نتائج الفرضية (H1-4) أن قيمة معامل الانحدار (B) التي توضح علاقة التأثير بين بُعد (التقييم والرقابة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الجامعة الذكية) بلغت (0.640) وهي دالة إحصائياً ويمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) التي بلغت (14.512) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن أي زيادة في مستوى ممارسة التقييم والرقابة الاستراتيجية بدرجة واحدة يمكن أن يؤثر على مستوى أبعاد الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية بمقدار (64%) وبهذا تم إثبات صحة الفرضية (H1-4).

جدول رقم (22)

تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات التابعة لها

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل التحديد (R^2)	قيمة اختبار (F)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الانحدار (B)	اختبار (T) القيمة الدلالة
الجامعة الذكية	التخطيط الاستراتيجي	0.512	107.117	0.00	0.730	12.903
	التنظيم الاستراتيجي	0.575	174.122	0.00	0.715	11.621
	التطبيق الاستراتيجي	0.498	117.712	0.00	0.740	10.322
	التقييم والرقابة الاستراتيجية	0.482	166.624	0.00	0.640	14.512
	ممارسات الإدارة الاستراتيجية	0.500	37.929	.000	0.798	6.159

وبالنظر إلى معامل التحديد (R^2) في الجدول رقم (12)، يتضح أن أكثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية تأثيراً، في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية هو البعد الثاني (التنظيم الاستراتيجي) بمعدل (0.575)، يليه البعد الأول (التخطيط الاستراتيجي) بمعدل (0.512) ثم البعد الثالث (التطبيق الاستراتيجي) بمعدل (0.498)؛ فيما نجد أن البعد الرابع (التقييم والرقابة الاستراتيجية) وهو البعد الأقل تأثيراً بمعدل (0.482). أي يمكن القول: إن الدور الأكبر للبعد الثاني يأتي من الأهمية البالغة لبُعد التنظيم الاستراتيجي وإسهاماته الفاعلة في بناء الجامعة الذكية (الجامعة اليمنية محل البحث) من خلال تحويل الأعمال المخطط لها إلى أشياء قابلة للقياس والتطبيق؛ فمن خلال وظيفة التنظيم يتم عرض البدائل التنظيمية المختلفة، والمفاضلة بينها لاختيار الأفضل كقرارات تنظيمية.

ولتحديد أي من أبعاد الإدارة الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في بناء الجامعة الذكية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (23)

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد الإدارة الاستراتيجية

النموذج	الأبعاد	معامل التحديد (R ²)	التغير في القيمة (F)	الدلالة (Sig.)
1	التنظيم الاستراتيجي	0.575	174.122	0.00
2	التخطيط الاستراتيجي	0.627	134.942	0.00

من خلال بيانات الجدول رقم (5-8) يتضح ظهور نموذجين، النموذج الأول المكون من البعد الثاني الخاص بالتنظيم الاستراتيجي، وهو أكثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية تأثيراً في بناء الجامعة الذكية (الجامعة اليمينية محل البحث) حيث بلغت نسبة التأثير (57.5%) على الجامعة الذكية، وذلك حسب قيمة التغير في معامل التحديد، وعند إضافة البعد الأول التخطيط الاستراتيجي زادت نسبة التأثير لتصل إلى ما نسبته (62.7%) من التأثير الكلي على الجامعة الذكية. والجدير بالذكر أنه لم يظهر عند تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) أي تأثير إحصائي لكل من بعد التطبيق الاستراتيجي وبعده التقييم والرقابة الاستراتيجية، بالرغم من وجود الأثر المعنوي لهذين البعدين في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمينية (محل البحث) عند دراستهما بشكل منفرد.

النتائج:

1. أظهرت النتائج أن واقع مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعة اليمينية بشكل عام جاء بمستوى ممارسة (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (3.76)، وبلغ الانحراف المعياري (0.48)، ووزن نسبي (75%)، علاوةً على حصول جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية على مستوى تطبيق مرتفع، حيث جاء بُعد التنظيم الاستراتيجي على المرتبة الأولى، يليه بُعد التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثانية، وقد حصل بُعد التطبيق الاستراتيجي على المرتبة الثالثة، وأخيراً حصل بُعد التقييم والرقابة الاستراتيجية على المرتبة الرابعة.
2. كما أظهرت النتائج أن واقع ومستوى ممارسة الجامعة الذكية في الجامعة اليمينية بشكل عام جاء بمستوى ممارسة (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (3.54)، كما حصلت جميع أبعاد الجامعة الذكية على مستوى (مرتفع)، باستثناء بُعد البيئة الجامعية الذكية، فقد جاء بمستوى توفر (متوسط). حيث حصل بُعد الرغبة في التغيير على المرتبة الأولى، يليه بُعد الأبنية الجامعية الذكية، ثم بُعد القيادة الإدارية الذكية الذي حصل على المرتبة الثالثة، وقد حصل بُعد الأنظمة الذكية على المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة جاء بُعد شبكة المعرفة، وأخيراً حصل بُعد البيئة

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الجمهورية اليمنية (داسة حالة الجامعة اليمنية)

The Scientific Journal of the Faculty of Education

- الجامعية الذكية على المرتبة السادسة، بمستوى (متوسط)، وذلك بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (0.57)، ووزن نسبي (64%).
3. توصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الاستراتيجي، والتطبيق الاستراتيجي، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية (محل البحث).
4. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) أن البعد الخاص بالتنظيم الاستراتيجي هو أكثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية تأثيراً في بناء الجامعة الذكية؛ حيث بلغت نسبة التأثير (57.5%) على الجامعة الذكية، وذلك حسب قيمة التغير في معامل التحديد، ويليه بُعد التخطيط الاستراتيجي بنسبه تأثير بلغت (51.2%). وعند إضافة البعد الأول (التخطيط الاستراتيجي) زادت نسبة التأثير لتصل إلى ما نسبته (62.7%) من التأثير الكلي على الجامعة الذكية، بينما لم يظهر عند تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أي تأثير إحصائي لكل من بُعد التطبيق الاستراتيجي وبُعد التقييم والرقابة الاستراتيجية.

الاستنتاجات والتوصيات:

- أولاً: الاستنتاجات: في ضوء النتائج التي تم عرضها سابقاً تتلخص أهم النتائج على النحو الآتي:
1. يتضح أن الجامعة اليمنية (محل البحث) تمارس وظائف الإدارة الاستراتيجية، إيماناً منها بأهميتها كأبرز المداخل الإدارية، لتحقيق المواكبة العصرية، الأمر الذي يبرر حصول الجامعة اليمنية (محل البحث) على مستوى تطبيق مرتفع للإدارة الاستراتيجية في الجامعة.
 2. أن حصول الجامعة اليمنية (محل البحث) على مستوى مرتفع لتوفر أبعاد الجامعة الذكية، وهذا يُجسّد أن الجامعة تمتلك البنية التحتية والمقومات الأساسية للجامعة الذكية.
 3. تتفق نتيجة هذه الدراسات والأدبيات السابقة التي تؤكد على أهمية الإدارة الاستراتيجية كمدخل حيوي، وهام، يُسهم في تحقيق العديد من المزايا، ومن أهمها المنظمة الذكية، وهذا يؤكد نتيجة هذه الدراسة بأن الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الاستراتيجي، والتطبيق الاستراتيجي، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) تؤثر في بناء الجامعة الذكية في الجامعة اليمنية (محل البحث).
 4. أثبتت نتائج الدراسة تأثير جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية في الجامعة الذكية، حيث كان التأثير الأعلى لبُعد (التنظيم الاستراتيجي) في التأثير على المتغير التابع (الجامعة الذكية)، ويليه التخطيط الاستراتيجي، وهذا يشير إلى أهمية هذين البُعدين.
 5. - توحى نتائج الدراسة إلى انخفاض مستوى ممارسة بُعد التطبيق الاستراتيجي وبُعد التقييم والرقابة الاستراتيجية، بالرغم من أهميتهما، كونهما من أجزاء ومراحل الإدارة الاستراتيجية؛ لإسهامهما في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، فضلاً عن تحديد الانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها.

ثانياً: التوصيات: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. تعزيز الاهتمام بممارسة وظائف الإدارة الاستراتيجية في الجامعة اليمنية، لتحقيق المواكبة العصرية.
2. نشر ثقافة التحول إلى الجامعة الذكية، كمطلب أساسي من ملامح المنظمة المعاصرة.
3. عمل مقارنات مرجعية مع جامعات ذكية، وتحفيز القيادات الإدارية على التفكير الاستراتيجي الذكي.
4. إقامة ورش علمية وعقد ندوات ومؤتمرات علمية توضح أهمية الإدارة الاستراتيجية، ومراحلها.
5. إقامة ورش علمية توضح آلية تنفيذ الاستراتيجية وكيفية قياسها.
6. إقامة ورش علمية وعقد ندوات ومؤتمرات علمية تبين واقع الجامعة الذكية، ومتطلباتها.
7. الاستفادة من نتائج التقييم التي توصلت إليها الجامعة (التغذية الراجعة) في توفير فرص التعلم للقيادات الإدارية والأكاديميين من خلال برامج التنمية الإدارية في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الجامعة.
8. التأكيد على أهمية بُعد البيئة الجامعية الذكية وتقوية هذا البُعد من خلال توفير مركز للأبحاث وبراءة الاختراعات في الجامعة، وتوظيف البيئة الجامعية المعرفة للتواؤم مع سوق العمل.
9. تطوير البرامج ومواءمة المناهج الجامعية لتواكب التغيرات السريعة (العولمة) في مجال التعليم الجامعي.
10. التأكيد على أهمية بُعد التقييم والرقابة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها، وتقوية هذا البُعد من خلال وضع معايير ومؤشرات واضحة للحكم على عمليات الإدارة الاستراتيجية (التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة الاستراتيجية).
11. اقتراح إجراء دراسات تتعلق بالجامعة الذكية مع متغيرات مستقلة أخرى.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، م. م. (2016). الإدارة الاستراتيجية آليات ومرجعيات خارطة الطرق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو سليم، م. ع. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات. المجلة العربية للنشر العلمي، (50)، 5-966.
- أحمد، م. ف. (2020). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية [رسالة ماجستير]. كلية التربية، المنيا.

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الجمهورية اليمنية (داسة حالة الجامعة اليمنية)

The Scientific Journal of the Faculty of Education

- الأخرس، ج. س. (2016). الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز وأثرها في الإبداع الإداري القطاع الحكومي الفلسطيني [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، فلسطين.
- الأسدي، ح. (2018). أثر ووضوح الرؤية والرسالة في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية. مجلة العلوم التربوية، 12(3)، 240-221.
- الأسدي، س. ج. (2014). فلسفة التربية في التعليم الجامعي والعالي. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- آمال محمد وإبراهيم إسماعيل. (2022). مقومات تحول جامعة جنوب الوادي رقميا نحو نموذج الجامعة الذكية كمدخل لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، 8(8)، 650-601.
- أمين، م. أ. (2018، 19 سبتمبر). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- البطل، م. س. (2020). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها. المركز الديمقراطي العربي.
- ثابت، ح. أ. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي اليمنية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير منشورة، مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، 7(4)، 255-219.
- الجبوري، س. خ. (2020). إمكانية بناء المنظمة الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في مراحل إدارة الأزمة، دراسة تحليلية في عينة من كليات الجامعة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الموصل، العراق.
- جواد، ش. (2000). إدارة استراتيجية (الطبعة الأولى). دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- خطاب، ع. (2001). مقدمة في الإدارة الاستراتيجية. لم يذكر الناشر.
- الخنق، س. (2012). المعوقات والتحديات التي تواجه التعليم الافتراضي الجامعي: التجربة الماليزية والعربية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 191-220.
- الدهشان، ج.، والسيد، س. (2020). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. المجلة التربوية، القاهرة.
- الدوري، ز. (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري.
- الريمدي، ب. س.، وطلحي، ف. أ. (2018). تقييم مدى توافق متطلبات الجامعات الذكية في الجامعات المصرية: دراسة حالة جامعة مدينة السادات بمصر (خطة للتحسين). في الملتقى الدولي الأول حول التكوين الجامعي والمحيط الاقتصادي والاجتماعي: تحديات وأفاق.
- سليطين، س. ع. (2007). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في أداء منظمات الأعمال [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تشرين، سوريا.
- شاتوك، م. (2008). إدارة الجامعات بنجاح (ترجمة دار الفاروق). دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- الشريف، ب. ب. ن. (2018). مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحوها. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 1(1)، 650-601.

- الضبياني، س. ص. ع. (2021). تطوير نظم المعلومات الإدارية في ضوء الجامعة الذكية "رؤيه مستقبلية للجامعة اليمنية" [رسالة ماجستير]. الجامعة اليمنية، صنعاء.
- الطائي، ي. ح.، الصائغ، م. ج.، وهادي، ق. ع. (2013). صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمة الذكية: دراسة استطلاعية لأراء عينه من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات. مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، (26)، 119-150.
- عايض، ع. م.، وعمر، ح. ع. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (44) 13، 101-125.
- عبدالهادي، س. إ. (2017). أداة تفعيل مفهوم الجامعات الذكية في الجامعات المصرية [رسالة ماجستير]. جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- العبيدي، ص. ن. (2023). خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية [أطروحة دكتوراه]. كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- عثمان، ع. ح. (2016). التعلم الإلكتروني عن بعد ومجتمع المعرفة. في المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان التعليم في عصر التكنولوجيا الرقمية (ص 22-24). مركز جيل البحث العلمي ببلنجان وجامعة تيبازة.
- العريقي، م. م. إ. (2018). الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل (الطبعة الثانية). مركز الأمين للنشر.
- العنسي، م. (2019). معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية. المجلة اليمنية للعلوم الإدارية، (1) 8، 55-72.
- عوف، أ. ص.، و الملاح، ع. أ. (2020). منهجية تنمية الجامعات من خلال المفاهيم النظرية والتحليلية للجامعات الذكية. مجلة الاتجاهات الهندسية المتقدمة، كلية الهندسة، جامعة المنيا.
- عياط، س. (2019). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية [أطروحة دكتوراه]. جامعة طاهري بشار، الجزائر.
- غنيم، ر. م. إ. (2017). أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- فرحان، ع. ث. (2023). أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية، مجلة جامعة البيضاء، 5 (4)، 923-947.
- القاضي، ص. خ.، وأبو بكر، س. م. (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركا صناعة الأدوية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، جامعة عمان العربية-الأردن.
- قطران، ي. ع.، والفقيه، ع. س. (2019). توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة الجامعات اليمنية: (الواقع والمأمول). مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (26) 6، 6-50.
- محمد، أ. العويني، ع. (2016). استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات الفلسطينية نحو الجامعة الذكية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الجمهورية اللبنانية (داسة حالة الجامعة اللبنانية)

- المرسى، ج.، وثابت، إ. (2002). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية (الطبعة الأولى). الدار الجامعية.
مرسي، ن. م.، وسليم، أ. ع. س. (2007). الإدارة الاستراتيجية. المكتب العربي الحديث.
مغربه، ف. ص.، السوداني، م. ص.، وقحوان، م. ق. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز
المؤسسي لدى الجامعات اليمنية الأهلية. مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية، (16)، 459-495.
المغربي، ع. ح. (1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين (الطبعة الأولى). مجموعة
النيل العربية.
النجار، م. م.، يحيى، ع. (2022). أثر التنظيم الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية، مجلة الإدارة
العامية، 60(3)، 215-230.
النواصرة، س. ح. (2015). جداريات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمة الذكية، دراسة تطبيقية على
مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادي) [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم
الإسلامية العالمية، الأردن.
هزاع، ف. (2024). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في
اليمن. مجلة الآداب، (2)12، 217-314.

References

- Ibrāhīm, M. M. (2016). Al-idārah al-istratījiyah āliyyāt wa-marji'iyat khāriṭat al-ṭuruq li-idārah wa-i'ādh al-haykaliyah al-idāriyah lil-mu'assasāt. Al-Dār al-Jāmi'iyah lil-Ṭibā'ah wa-al-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Abū Salīm, M. (2022). Dawr al-idārah al-istratījiyah fi idārah al-azmah. Al-Majallah al-'Arabiyah lil-Nashr al-'Ilmī, 5(50), 966-976.
- Aḥmad, M. F. (2020). Istratījiyah muqtirah li-taḥwīl Jāmi'at al-Minyā ilā jāmi'ah dhakiyah fi ḍaw' itijāhāt al-taḥawwul al-raqmī wa-al-namūdhaj al-Imārātī li-Jāmi'at Ḥamdān bin Muḥammad al-Dhākiyah. Risālat Mājistīr, Kulliyat al-Tarbiyah, al-Minyā.
- Al-Akhras, J. S. (2016). Al-idārah al-istratījiyah bi-hasab al-namūdhaj al-ūrūbī lil-tamayyuz wa-atharaha fi al-ibdā' al-idārī fi al-qitā' al-ḥukūmī al-Filasṭīnī. Risālat Mājistīr għayr manshūrah, Jāmi'at al-Aqṣā, Filasṭīn.
- Al-Asadi, H. (2018). Athar wadh' al-ru'yah wa-al-risālah fi ta'zīz al-adā' al-mu'assasī fi al-jāmi'āt al-Yamanīyah. Majallat al-'ulūm al-tarbawiyah, 12(3), 221-240.
- Al-Asadi, S. J. (2014). Falsafat al-tarbiyah fi al-ta'lim al-jāmi'ī wa-al-'ālī. Dār Ṣafā lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Āmāl Muḥammad wa-Ibrāhīm Ismā'il. (2022). Muqawwimāt taḥawwul Jāmi'at Janūb al-Wādī raqmiyyan naḥwa namūdhaj al-jāmi'ah al-dhakiyah kadakhil li-muwākabat al-thawrah al-ṣinā'iyah al-rābi'ah. Majallat Jāmi'at Janūb al-Wādī al-Dawliyah lil-'Ulūm al-Tarbawiyah, (8), 601-650.
- Amīn, M. A. (2018). Al-taḥawwul al-raqmī fi al-jāmi'āt al-Miṣriyah kāmil li-taḥqīq mujtama' al-marīfah. Majallat al-Idārah al-Tarbawiyah, al-Jam'iyah al-Miṣriyah lil-Tarbiyah al-Muqāranah wa-al-Idārah al-Ta'limiyah.
- Al-Balta, M. S. (2020). Wāqī' al-idārah al-istratījiyah fi al-jāmi'āt al-Yamanīyah al-ḥukūmiyah wa-subul taṭwīrha. Al-Markaz al-Dimuqrātī al-'Arabī.

- Thābit, H. A. (2024). Athar al-takhtūṭ al-istratijī fi taṭwīr al-adā' bi-mu'assasāt al-ta'lim al-'alī al-Yamaniyah. Majallat Jāmi'at al-Sa'īd lil-'Ulūm al-Insāniyah, 7(4), 219-255.
- Al-Jabūrī, S. Kh. (2020). Imkāniyat binā' al-munzamah al-dhakiyah min khilāl istratijiyāt al-ri'ayah wa-dawruhā fi marāhil idārah al-azmah. Risālat Mājistīr ghayr manshūrah, Jāmi'at al-Mawṣil, al-'Irāq.
- Jawād, Sh. (2000). Idārah istratijiyah. Dār wa-Maktabat al-Hāmid lil-Nashr wa-al-Tawzi'.
- Khaṭāb, 'A. (2001). Muqaddimah fi al-idārah al-istratijiyah.
- Al-Khunāq, S. (2012). Al-mu'awwiqāt wa-al-tahaddiyāt allatī tuwājihu al-ta'lim al-iftidā'ī al-jāmi'ī. Majallat Abhāth Iqtisādiyah wa-Idāriyah, 191-220.
- Al-Dahshān, J., wa-al-Sayyid, S. (2020). Ru'yah muqtirah li-taḥwīl al-jāmi'āt al-Miṣrah al-ḥukūmiyah ilā jāmi'at dhakiyah fi ḍaw' mabādīra al-taḥawwul al-raqmī lil-jāmi'āt. Al-Majallah al-Tarbawiyah, al-Qāhirah.
- Al-Dūrī, Z. (2005). Al-idārah al-istratijiyah: Mafāhīm wa-'amaliyyāt wa-ḥālāt dirāsiyah. Dār al-Yazūrī.
- Al-Ramīdī, B. S., wa-Ṭalḥah, F. ' (2018). Taqyīm madā tawāfur muṭālib al-jāmi'āt al-dhakiyah fi al-jāmi'āt al-Miṣriyah. Al-Multaqā al-Dawlī al-Awwal ḥawla al-takwīn al-jāmi'ī wa-al-muḥīṭ al-iqtisādī wa-al-ijtimā'ī.
- Sulayṭīn, S. ' (2007). Al-idārah al-istratijiyah wa-atharaha fi adā' munzamat al-a' māl. Risālat Mājistīr ghayr manshūrah, Jāmi'at Tishrīn, Sūriyah.
- Shātūk, M. (2008). Idārah al-jāmi'āt bi-najāḥ. Dār al-Farūq lil-Nashr wa-al-Tawzi'.
- Al-Sharīf, B. B. N. (2018). Madā al-wa'y bi-al-taqāniyat al-ta'limiyah al-raqmīyah wa-al-dhakiyah li-a'ḍā' hay'at al-tadrīs bi-al-jāmi'āt al-Sa'ūdiyah. Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi'at al-Azhar, (1), 601-650.
- Al-Ḍabī'ī, S. S. ' (2021). Taṭwīr nẓum al-ma'lūmāt al-idāriyah fi ḍaw' al-jāmi'ah al-dhakiyah. Risālat Mājistīr, al-Jāmi'ah al-Yamaniyah, Ṣan'ā'.
- Al-Ṭā'ī, Y. H., al-Ṣā'igh, M. J., wa-Hādī, Q. ' (2013). Ṣiyāghat al-istratijiyah al-mustadamah lil-sharikah fi binā' al-munzamah al-dhakiyah. Majallat al-'Arabī lil-'Ulūm al-Iqtisādiyah wa-al-Idāriyah, (26), 119-150.
- 'Āyḍ, ' M., wa-'Umar, H. ' (2020). Athar al-takhtūṭ al-istratijī fi adā' al-jāmi'āt al-Yamaniyah. Al-Majallah al-'Arabiyah li-Ḍamān Jawdat al-Ta'lim al-Jāmi'ī, 13(44), 101-125.
- Abd al-Hadi, S. I. (2017). Adah tathmin mafhum al-jami'at al-dhakiyah fi al-jami'at al-Misriyah [Master's thesis]. Jami'at al-Qahirah, al-Qahirah, Misr.
- 'Uthman, 'A. H. (2016). Al-ta'lim al-iliktruni 'an bu'd wa-mujtama' al-ma'rifah. Fi al-mu'tamar al-dawli al-hadi 'ashar bi-unwan al-ta'lim fi 'asr al-tiknolojia al-raqmīyah (p. 22-24). Markaz Jil al-Baḥth al-'Ilmi bi-Lubnan wa-Jami'at Tibaza.
- Al-'Ariqi, M. M. I. (2018). Al-idārah al-istratijiyah: Madkhal mutakamil (al-tabā'ah al-thaniyah). Markaz al-Amin lil-Nashr.
- Al-'Ansi, M. (2019). Mu'awiqat tatbiq al-idārah al-istratijiyah fi al-jāmi'at al-Yamaniyah. Al-Majallah al-Yamaniyah lil-'Ulūm al-Idāriyah, 8(1), 55-72.
- 'Awf, A., S., wa-al-Malah, 'A. A. (2020). Minhajiyah tanmiyah al-jāmi'at min khilāl al-mafahim al-nazariyah wa-al-tahliliyah lil-jāmi'at al-dhakiyah. Majallat al-Ittijahat al-Hindasiyah al-Mutakamilah, Kulliyat al-Hindasah, Jāmi'at al-Minya.

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء الجامعة الذكية في الجمهورية اللبنانية (دراسة حالة الجامعة اللبنانية)

The Scientific Journal of the Faculty of Education

- 'Ayat, S. (2019). Athar al-idarrah al-istratijiyah fi bina' al-munazzamah al-dhakiyah: Dirashah halah lil-mu'assasah al-wataniyah lil-sina'at al-ilikruniyah [Athesisah Doktorah]. Jami'at Tahiri Bashar, al-Jaza'ir.
- Ghanim, R. M. I. (2017). Athar istikhdam nizam al-ma'lumat al-idariyah fi ta'zir bina' al-munazzamah al-dhakiyah [Risalah Maji]. Al-Jami'ah al-Islamiyah, Gaza, Filastin.
- Farhan, 'A. Th. (2023). Athar al-idarrah al-istratijiyah fi tahqiq al-tanmiyah al-mustadamah min wujuh nazar al-qiyadat al-akadimiyah fi al-jami'at al-Yamaniyah. Majallat Jami'at al-Bayda', 5(4), 923-947.
- Al-Qadi, S. Kh., wa-Abu Bakr, S. M. (2021). Athar al-idarrah al-istratijiyah fi bina' al-munazzamah al-dhakiyah: Al-dawr al-mu'dal lil-qiyadah al-istratijiyah fi sharikat sina'at al-adwiyah al-Urduniyah. Al-Majallah al-'Alamiyah lil-Iqtisad wa-al-'A'mal, Jami'at 'Amman al-'Arabiyyah, al-Urdun.
- Qatran, Y. 'A., wa-al-Faqih, 'A. S. (2019). Tawyif tiqniyat al-ma'lumat wa-al-ittisalat fi idarah al-jami'at al-Yamaniyah: Al-waqi' wa-al-ma'mul. Majallat al-Andalus lil-'Ulum al-Insaniyah wa-al-Ijtima'iyah, 6(26), 6-50.
- Muhammad, A., wa-al-'Awwini, 'A. (2016). Istratijiyah muqtarah li-tahwil al-jami'at al-Filastiniyah nahwa al-jami'ah al-dhakiyah fi daw' mutatallabat iqtisad al-ma'rifah. Al-Jami'ah al-Islamiyah, Gaza, Filastin.
- Al-Mursi, J., wa-Thabit, I. (2002). Al-idarrah al-istratijiyah: Mafahim wa-namadhiq tatbiqiyah (al-taba'ah al-ula). Al-Dar al-Jami'iyah.
- Mursi, N. M., wa-Salim, A. 'A. S. (2007). Al-idarrah al-istratijiyah. Al-Maktab al-'Arabi al-Hadith.
- Maghraby, F. S., al-Suddi, M. S., wa-Qahwan, M. Q. (2024). Athar al-takhtit al-istratiji fi ta'zir istidamah al-tamayyuz al-mu'assasi li-al-jami'at al-Yamaniyah al-ahliyah. Majallat Jami'at al-Maharah lil-'Ulum al-Insaniyah, (16), 459-495.
- Al-Maghribi, 'A. H. (1999). Al-idarrah al-istratijiyah li-muwajah tahadiyat al-qarn al-hadi wa-al-'ishrin (al-taba'ah al-ula). Majmu'at al-Nil al-'Arabiyyah.
- Al-Najjar, M., wa-Yahya, 'A. (2022). Athar al-tanzim al-istratiji 'ala al-adah al-mu'assasi fi al-jami'at al-Urduniyah. Majallat al-Idarah al-'Amah, 60(3), 215-230.
- Al-Nawasirah, S. H. (2015). Jadarat al-qiyadah al-istratijiyah wa-atharuha fi bina' al-munazzamah al-dhakiyah, dirasah tatbiqiyah 'ala Markaz al-Malik 'Abdullah al-Thani lil-Taswir wa-al-Tatwir (KADBI) [Athesisah Doktorah ghayr manshurah]. Jami'at al-'Ulum al-Islamiyah. al-'Amiyah al-'Alamiyah, al-Urdun.
- Hizaa', F. (2024). Athar al-marunah al-istratijiyah fi tahqiq al-mizah al-tanafusi al-mustadamah fi al-jami'at al-ahliyah al-'amilah fi al-Yaman. Majallat al-Adab, 12(2), 217-314.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alsuhaymi, A. (2024). The role of leadership in fostering organizational resilience in higher education institutions. Journal of Educational Leadership, 5(1), 78-95.
- Asdrubali, F. (2013). Smart buildings. CIRIAF, University of Perugia.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities and challenges. MIS Quarterly Executive, 11(4), 31-41.
- Buckman, A., Mayfield, M & .Beck, S. B. M. (2014). What is a smart building? Smart and Sustainable Built Environment 109–92. (2)3
- Cannataro, M & .Talia, D. (2004). Semantics and knowledge grids: Building the next-generation grid. IEEE Intelligent Systems. 63–56. (1)19 .

- Coccoli, M., Guercio, A., Maresca, P & .Stangan, F. (2014). Smarter universities: A vision for the fast changing digital era. *Journal of Visual Languages and Computing*. 1011–1003 .25 .
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Harper Business.
- El-Din, M. M. (2021). Challenges of developing smart universities in Arab countries. *Journal of Higher Education*, 15(4), 112-128.
- European Commission. (2018). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the Digital Education Action Plan*. https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan_en
- Filos, E. (2006). Smart organizations in the digital age. In I. Mezgar (Ed.), *Integration of ICT in smart organizations* (pp. 1–38). IGI Global.
- Filos, E. (2006). *The smart organization in the digital age*.
- Heinemann, C & .Uskov, V. (2018). Smart university: Literature review and creative analysis. In V. Uskov, R. J. Howlett & L. C. Jain (Eds.), *Smart universities concepts, systems and technologies* (pp. 11–46). Springer AG.
- Hunger, J. D & .Wheelen, T. L. (1997). *Strategic management* (6th ed.). Addison Wesley Longman, Inc.
- Johnson, L & .Smith, K. (2023). The global landscape of private education: Trends and challenges. *Education Policy Review*. 51–34 ، (1)7 ،
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Liu, D., Huang, R & .Wosinski, M. (2017). *Lecture notes in educational technology: Smart learning in smart cities*. Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Luo, J. (2019). The concept and development of smart campus. *Journal of Intelligent Computing*, 28(2), 55-67.
- Pazireh, A., Gholamreza, R & .Nejad, F. (2019). *Model development for establishment of smart organizations, case study of The Social Security Organization* [Master's thesis]. Islamic Azad University.
- Seibert, S. E. (2014). The role of organizational readiness in strategic change. *Journal of Management Inquiry*, 23(1), 10-25.
- Steiner, G. A & .Miner, J. B. (1997). *Management policy and strategy*. Macmillan Publishing Co.
- Teresko, J. M. (2006, May 24). *Rethinking R&D can transform a company*. IndustryWeek. Retrieved from EbscoHost

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- حسن، م. محمد. (2023). *الإدارة الاستراتيجية: الأهمية، موقع المكتبة الإلكترونية السودانية، تاريخ زيارة الموقع* (15.04.2023)، الوقت 11:39 مساءً، متاح عبر الرابط: (yoo7.com)

