

الذكاء الاستراتيجى كمدخل لتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية

**Strategic Intelligence as An Approach to Achieve Administrative
Reform at Egyptian Universities**

د/ مخلص رمضان محمد أحمد

أستاذ التخطيط الاجتماعى المساعد

كلية الخدمة الاجتماعية التنموية - جامعة بني سويف

ملخص الدراسة باللغة العربية

تحددت مشكلة الدراسة الحالية فى "الذكاء الاستراتيجى كمدخل لتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية" وسعت الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجى بالجامعات المصرية.
- ٢- تحديد مستوى تحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية.
- ٣- تحديد العلاقة بين استخدام الذكاء الاستراتيجى وتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية.
- ٤- تحديد الصعوبات التى تواجه استخدام الذكاء الاستراتيجى فى تحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية.
- ٥- التوصل إلى خطة عمل مقترحة لتفعيل استخدام الذكاء الاستراتيجى فى تحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية.

■ وكانت فروض الدراسة كالتالى:

الفرض الرئيس للدراسة فى:

" توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاستراتيجى وتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية ":

وانبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- ١- توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف وتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية.
- ٢- توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التفكير المنظم وتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية.
- ٣- توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الشراكة وتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية.
- ٤- توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية.

كلمات مفتاحية

وتتنمى هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التى يمكن من خلالها الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم فى تحليل ظواهره، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى (كمتغير مستقل) وتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية (كمتغير تابع). واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعى بالعينة المتاحة " العينة الميسرة للباحث " للعاملين بجامعة بنى سويف وعددهم (١٨٤) مفردة.

كلمات مفتاحية

ذكاء، استراتيجى، نظم، اصلاح، ادارى، استشراف، رقابة، تحول رقمى

Abstract

The problem of the current study was determining OF " **Strategic Intelligence As An Approach To Achieve Administrative Reform At Egyptian Universities** :The current study aimed to

- 1- Determining the level of using strategic intelligence in Egyptian universities.
- 2- Determining the level of achieving administrative reform in Egyptian universities.

- 3- Determining the relationship between the uses of strategic intelligence and achieving administrative reform in Egyptian universities.
- 4- Identifying the difficulties facing the use of strategic intelligence in achieving administrative reform in Egyptian universities.
- 5- Reaching a proposed action plan to activate the use of strategic intelligence in achieving administrative reform in Egyptian universities.

**:The current study hypotheses were determined in
:The main hypothesis to study in**

There is a positive and statistically significant relationship between the use of strategic " intelligence and the achievement of administrative reform in Egyptian universities :From this main hypothesis, the following sub-hypotheses branch out

- 1- There is a positive, statistically significant relationship between foresight and the achievement of administrative reform in Egyptian universities.
- 2- There is a positive and statistically significant relationship between organized thinking and the achievement of administrative reform in Egyptian universities.
- 3- There is a positive and statistically significant relationship between partnership and achieving administrative reform in Egyptian universities.
- 4- There is a positive and statistically significant relationship between motivation and the achievement of administrative reform in Egyptian universities.

This study belongs to the style of descriptive studies through which accurate information can be obtained that depicts and diagnoses reality and contributes to the analysis of its phenomena. (As a dependent variable). The study relied on the use of the social survey approach with the available sample, "the researcher's soft sample", for the workers at Beni .Suef University, who numbered (184) individuals

Keywords

Intelligence, strategic, systems, reform, administrative, foresight, control, digital transformation, scenarios

مدخل الى مشكلة الدراسة:

شهد العقد الأخير من القرن الماضي منعطفًا حاسمًا في عملية التنمية العالمية، عندما تم الاعتراف بأن المعرفة أصبحت عنصرًا أساسيًا في جميع جوانب التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ووضحت المعرفة هي أهم مصدر، لتحل محل رأس المال المادي ورأس المال النقدي، وقد ادخلت مصطلحات جديدة فى عملية التنمية مثل رأس المال المعرفي، وتنظيم المعرفة وعصر المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، والأصول غير الملموسة، والإدارة غير الملموسة، والقيمة الخفية. (Kim,yoom&,Lee Kang,2006)

وفي ظل عمليات التقدم الذى احرزته العلوم الانسانية والتكنولوجية تجدد الاهتمام مرة اخرى بقضية التنمية، فالتنمية معاني اخرى اوسع واكثر شمولية لا تشمل فقط معدلات الإنتاجية العالية، ولا مجرد نقل إنجازات العالم المتقدم وتصدير السمة البارزة فيه فقط بل ارتبطت بتحول فكري وتربوي ضخم يضم سائر الإمكانيات البشرية العلمية الثقافية الموظفة في خدمة خطط وبرامج التنمية الشاملة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها. (النيل، ٢٠٠١، ص٤٧)

واظهر عصر الهيمنة المعلوماتية الذى نعيشه الان والهيمنة الاقتصادية و العسكرية، الأهمية التى تمثلها المعلوماتية المعرفية فى حياة الدول والشعوب وصناع القرارات المختلفة سواء أكانت قرارات إستراتيجية طويلة المدى أم قصيرة المدى، حيث تساهم المعلومات بإعتبارها تكامل فى الجهود لبناء مشاركة إجتماعية وسياسية وإقتصادية (ناجى، ٢٠٠٦، ص ١١٤)

وبذلك تحولت أهداف التنمية الرئيسية التى تسعى معظم المجتمعات المتقدمة والنامية إلى تحقيقها من الأهداف التقليدية إلى وضع التنمية البشرية فى المقام الأول، وتنشأ التنمية فى عالم اليوم على أساس المساواة بين مختلف فئات وطبقات وطبقات المجتمع. لجعله متاحاً فى المستقبل، لم يعد البشر مجرد وسيلة للتنمية، ولكن أيضاً نهاية للتنمية فهو الصانع للتنمية والمستفيد منها والمشارك فى اتخاذ القرارات التى تحقيقها (Allen, 2002, P.136)

الامر الذى دعى كافة الحكومات بالدول السعي جاهدة نحو مسايرة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرق من خلال إدارة الأداء الحكومي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص سعياً إلى تحقيق التطوير وتقديم الخدمات فى أفضل صورة وذلك لمواجهة الكثير من التحديات خصوصاً وأن الهدف الأسمى للحكومات هو الإرتقاء بمجتمعتهم ورفع شأنها وذلك من خلال رفع مستوي معدلات النمو وتقديم الخدمات التى تتلاءم مع الإحتياجات. (صالح واخرون، ٢٠١٦، ص ٢)

وكننتيجة لمسايرة عمليات التنمية المختلفة، ومواكبة ركب التطور تعمل الدول جاهدة لتحقيق الإصلاح الإدارى فى كل مؤسساتها بالاستعانة بالاساليب التكنولوجية والانظمة الحديثة والاستعانة بخبراء ومستشارين وتكليفهم القيام بدراسات حالة ووبحوث حول اوضاع الادارة وتقديم التوصيات والمقترحات لحل المشكلات والعقبات التى تحول دون تحقيق هذا الإصلاح، وهذه الطريقة رغم ايجابيتها فى بعض المراحل الا انها كعمل فردي مؤقت تبقى غير قادرة عن الالمام بجميع مشكلات الادارة او القيام باصلاح شامل وكامل نظرا للتعقيدات الادارية والروتينية التى تتطلب متابعة وملاحقة فى معالجتها كما انها بالتالى باهظة التكاليف. (محمد، ٢٠٠٧، ص ١٨٧)

ومع التقدم الهائل الذى تشهده جامعات الدول المتقدمة فى شتى مجالات العلوم، وفي ظل المناخ العالمي الجديد للتعليم الجامعي، وعصر التعليم الجامعي عابر القارات تحول دور الجامعة فلم يعد قاصراً على الوظائف التقليدية المرتبطة بتقديم المعارف ونشرها، بل أصبحت هناك ضرورة ملحة لرؤية جديدة للتعليم الجامعي تجمع بين العالمية والملاءمة لتحقيق متطلبات المجتمع المحلي الذى يعمل فى إطاره، وإقامة صلات أكثر مع الوسط الدولي وصولاً إلى العالمية، حيث تعد الجامعة أكبر مكون للمؤسسات العلمية البحثية برأس المال البشري المؤهل القادر على العمل العلمي، كما يهدف تحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات إلى تحسين المستوى العلمي وذلك من خلال تحقيق التميز فى الأداء البحثي، والاهتمام بأساليب البحث العلمي، والاهتمام بالبحوث الفردية والجماعية، والبحوث الإجرائية، والأبحاث ذات التخصصات البيئية بين الأقسام العلمية بالكلية الواحدة، أو بين كليات الجامعة، أو بين كليات التخصص الواحد من جامعات مختلفة، وربط جهود العمل البحثي الفردي والجماعي بتطوير عمليات التعليم والتعلم داخل الأقسام والكليات، فى إطار مدخل التخصصات والبرامج البيئية. (Connolly, et al, ٢٠٠٢، ٣٤٢)

ومؤسسات التعليم الجامعي فى مصر تسعى جاهدة إلى تبنى سياسات تطويرية بهدف تحقيق التنمية البشرية والادارية وتحقيق القدرة التنافسية عن طريق مراجعة كافة عناصر منظومة العمل الجامعي من خلال تطوير البرامج الدراسية وتحديثها، والارتقاء بمستوى البحث العلمي والدراسات العليا، وإحداث التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والاهتمام بالجودة ونوعية التعليم لضمان جودة مخرجاته، مع التركيز على تدويل التعليم الجامعي كمدخل لتحسينه وزيادة

قدرته التنافسية، فلقد تطور نظام التعليم الجامعي في مصر على مدى السنوات الخمسين الماضية من جامعة واحدة حكومية (جامعة القاهرة) وجامعة خاصة واحدة (الجامعة الأمريكية) الي (٦٦) جامعة تمثل الجامعات الحكومية (٢٧) جامعة، الجامعات الخاصة (٢٦) جامعة (٦) مؤسسات تعليمية باتفاقيات دولية، الجامعات الأهلية ٤ جامعات، الجامعات التكنولوجية (٣) جامعات تبين أن الكليات العلمية (العلوم والتكنولوجيا) تمثل ٥٣٪، في حين أن الكليات الأدبية (العلوم الاجتماعية والدراسات الإنسانية) تمثل ٤٧٪ من جميع الكليات. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٢١، ص ١٦) ولتحقيق الإصلاح الإداري فان ذلك يشمل كل العمليات التي تهدف إلي إعداد أجهزة الإدارة في الدولة كما يشمل الافراد والوسائل وإعدادهم علمياً وبما يجعل تحقيق التطور داخل الجهاز أمر ممكناً، وهو يستهدف أساساً تنظيم الجهاز الإداري بشكل يحقق التنمية المستدامة، و أهداف السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية وذلك من خلال التغيير في سلوكيات العاملين وفهمهم، بالتوازي و إحداث التغييرات في الجوانب الهيكلية والتشريعية والاهتمام بالايديولوجية السياسية والاجتماعية والثقافية للمجتمع. (الصيرفي، ٢٠٠٨، ص ٦٤)

اذ طمحت وزارة التعليم العالي مع كل المؤسسات التابعة لها إلى إحداث نقلة نوعية في جودة التعليم الجامعي والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يساهم في تنمية الثروة البشرية الشابة التي تزيد عن نصف المجتمع المصري بحيث تكون قادرة على بناء دولة حديثة قوية مؤسسة على المعرفة وقادرة على المنافسة إقليمياً ودولياً. ولتحويل الطموحات إلى واقع يعود على المجتمع المصري بالرخاء والرفاهية كان لزاماً على وزارة التعليم العالي صياغة استراتيجية لتطوير التعليم الجامعي (٢٠١٥ - ٢٠٣٠) تتناغم و رؤية مصر (٢٠٣٠) حيث أن التعليم الجامعي هو عماد التنمية البشرية التي تستند إليه الرؤية المصرية. من خلال التقسيمات التنظيمية المستحدثة التي أقرها رئيس مجلس الوزراء، وهي التخطيط الاستراتيجي والسياسات، التقييم والمتابعة، المراجعة الداخلية، الموارد البشرية، والدعم التشريعي ونظم المعلومات والتحول الرقمي، ومن بينها الإدارة العامة للمراجعة الداخلية والحوكمة، والإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي، والإدارة المركزية للموارد البشرية، كاليات لتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات وتحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية، إتاحة التعليم للجميع دون تمييز، تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم، تمكين المشاركين من تحديد الحاجات للدعم المؤسسي الجامعي، تمكين المشاركين من انتقاد وتداول الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للتنمية، التركيز على تجارب التعلم التي تتوخي التمكين، والتي توطد السلوك المراعي للتنمية، المستدامة في المؤسسات التعليمية وأماكن العمل والأسر والجماعات المحلية.

(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٢١، ص ٢٠)

وتمكن عمليات الإصلاح الإداري المنظمات والمؤسسات من مواكبة كافة التغييرات السريعة والجزرية و توافر كافة البيانات عن التنظيم والإداري والاهداف والسياسات وتطور الانشطة واسلوب الممارسة للوظائف الادارية والامكانيات المادية والاجراءات والافراد والظروف المحيطة للمؤسسات الاجتماعية. (بربر، ١٩٩٧، ص ١٦٣) ريثما ان عمليات الإصلاح الإداري تقوم بإحداث التغيير في الأجهزة الإدارية في الدولة بالشكل الذي يمكنها من تنفيذ سياسة الدولة وخططها التطويرية بصورة مثالية مما يستدعي وضع برامج تدريبية للقيادات علي الاساليب الادارية الحديثة بحيث تكون متطورة ومستمرة وأن تكون هناك ندوات ولقاءات يتم فيها تبادل الأفكار والآراء وتستعرض فيها المشكلات التي تعترض طريق التنفيذ الأمثل بحيث تساهم التقدم العلمي السريع وتتفق مع الظروف التي تؤدي فيها الإدارة وظائفها في المجتمع. (على، ٢٠١٣، ص ٢٠٩)

واصبح تحقيق الاصلاح الادارى بالدول نتيجة حتمية للتحوّل السريع الذي فرض حالياً علي جميع الدول للاتجاه نحو العولمة واقتصاد المعرفة وجعل المعرفة والإبتكار الموجودين لدى العناصر البشرية المتميزة هما المحرك الرئيسي فى الدول المتقدمة، وأهم الركائز التى تدعم التنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية وتعزيز التنافس بين المؤسسات فى الدول مما أدى إلى زيادة الإهتمام بتكثيف الإستثمار فى المعرفة ودعم الإبداع والإبتكار والبحث لدى العنصر البشرى لتحسين الخدمات فى المؤسسات المختلفة فى المجتمع (خميس، ٢٠١٨، ص ٢٥٣)

وتضطلع الجامعات بمهمة أساسية وهي تكوين وتنمية رأس المال الفكرى الذي هو عصب اقتصاد المعرفة الذي يتيح للدولة التنقل إلى تصنيفات أكثر تقدماً فى ظل التحوّل من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة، وإذا كان المردود الاقتصادى للاستثمار فى التعليم الجامعى على المستوى الكلى هو تضيق الفجوة ما بين الاقتصاديات النامية والمتقدمة عبر الزمن فتحوّل تركيز المؤسسات والمنظمات من الأصول الملموسة إلى الأصول غير الملموسة، كما تحوّل الإقتصاد المعتمد على الإنتاج إلى الإقتصاد المعتمد على المعرفة، فلقد فرضت التغييرات التى رافقت مؤسسات العصر الحالى والتى أثرت على البيئتين الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات، وجود مسئولين لتلك المؤسسات ومفكرين أنكياء من ذوى القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التى تعتمد على أسس تنمية المعارف والمعلومات والخبرات وتكوين التصورات والرؤى المستقبلية وسبل مواجهة الحاضر التى أصبحت تتصف بالديناميكية الشديدة، وهو ما يفرض وجود خطة إستراتيجية لدى المسئولين من خلال الإعتماد على أساليب علمية ملائمة لضمان النجاح والتفوق والبقاء للمؤسسات (العبيدى، ٢٠١٠، ص ٤٢)

وكنتيجة حتمية لكافة عمليات التغيير والتحوّل السريع وجب على المؤسسات البحث عن أساليب فكرية حديثة لتحقيق أهدافها بما يضمن تطورها وتحقيق الاصلاح الإدارى ، ومن بين أبرز هذه الأساليب الفكرية المستحدثة الذكاء الإستراتيجى بأبعاده المتنوعة المتمثلة فى الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظمى، الشراكة، الدافعية، الحدس، كأسلوب جديد لتوفير المعلومات التى تمثل الركيزة الأساسية فى عملية صياغة القرارات الصائبة والعملية بالمؤسسة بصنع الخطط والبرامج المستقبلية القريبة والبعيدة المدى لحل المشكلات وإشباع مختلف الحاجات والإستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها وذلك لتحقيق الأهداف التى من أجلها قامت تلك المؤسسات، فالمعلومات والمعارف هى العامل الأساسى فى الذكاء الإستراتيجى (القرنى، ٢٠١٨، ص ٨١)

بيد ان الذكاء الإستراتيجى هو الصيغة التجميعية لأنواع متعددة من الذكاءات وذلك فى إطار إيجاد أفضل السبل لصنع وإتخاذ قرارات مرتبطة بخطط وبرامج لتعامل المنظمة مع التحديات الراهنة والمستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية فى تقديم الخدمات للمستفيدين من أفراد المجتمع (الناصر، ٢٠١٥، ص ١٨٣)

ولتحقيق الاصلاح الإدارى قامت العديد من المنظمات بتشكيل وحدات خاصة بالتخطيط الاستراتيجى تبنى علي الذكاء الإستراتيجى فيها لتكون مهمته الاساسية من توفير المعلومات التى تدعم صناعة القرار فيها، وظهرت وظيفة مدير الذكاء الإستراتيجى فى العديد من المؤسسات فى بعض الدول، وتم إنشاء مراكز أبحاث الذكاء الإستراتيجى، وبدأت الكثير من الجامعات تدريس الذكاء الإستراتيجى لبعض التخصصات فيها (عبد الله، ٢٠١٨، ص ١)

فيسهم الاصلاح الإدارى فى تحقيق التنمية المنشودة فى المجتمع فى ظل تطبيق الذكاء الاستراتيجى والاستفادة من ابعاده المختلفة وتنمية مسئولية العاملين مهارياً وعلمياً فيعتبر الاصلاح الإدارى دعامة رئيسية تعتمد عليها المؤسسات

والمنظمات في انشطتها الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية ومختلف مجالاتها لانها تضع النظام السليم لاستثمار الموارد البشرية لديها واشباع الاحتياجات لافراد المجتمع من خلال القضاء علي الفساد. (أبو النصر، ٢٠٠٧، ص ٢٥) وقد قام الباحث باستعراض احداث الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت مشكلة الاصلاح الإدارى والذكاء الاستراتيجى والتي تمثلت في التالي:-

اشارت دراسة (ماجد ٢٠١٠) الى الجانب النظري في تحديد المفهوم الصحيح للاصلاح الإدارى، واستخدام الاساليب الادارية المعاصرة بالمؤسسات التعليمية ضعيف وذلك نتيجة لغياب الوعي وقصور البرامج التدريبية وضعف الامام بالوسائل التكنولوجية ونقص ثقافة الحوار وغياب التخطيط الاستراتيجي، ضرورة الاخذ بالاصلاح الإدارى لاحداث التطوير والتنمية

ووضحت دراسة (BruK, 2012) الإختلافات الأيديولوجية الإدارية الجديدة في الولايات المتحدة وروسيا بعد انهيار الإتحاد السوفيتي، وذلك من خلال دراسة الإصلاحات الإدارية الجديدة في الإدارة العامة التي انتشرت في معظم أنحاء العالم في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرون.

بينما حددت دراسة (Teresa, 2013) الصعوبات المتعلقة بإصلاح الإدارة العامة بمقدونيا ، وتوصلت إلي مجال الإدارة العامة مجالاً تتقدم فيه الإصلاحات ببطء شديد في مقدونيا ، ويرجع ذلك إلي مجموعة من الأسباب الاقتصادية والسياسية والثقافية .

وتعرفت دراسة (الحجرف، ٢٠١٦) علي دور الإصلاح الإدارى في تحسين المراكز التنافسية للمؤسسات والأجهزة الحكومية، والتعرف علي الأبعاد المختلفة للإصلاح الإدارى التي يكون له أثر مباشر أو غير مباشر علي تحسين المراكز التنافسية للمؤسسات والأجهزة الحكومية، كما اظهرت معوقات الإصلاح الإدارى وسبل التغلب عليها. فيما بينت دراسة(عبدالرازق، ٢٠١٦) قياس أثر الإصلاح الإدارى علي تنمية الموارد البشرية والرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية في مصر، و التغيير الإداري، وإعادة الهيكلة للعاملين سوف تؤدي بدورها إلي الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية ومن ثم الرضا الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، وان كافة أساليب الإصلاح الإدارى تؤدي بدورها إلي الرضا عن العمل الوظيفي وتنمية الموارد البشرية.

بينما ابرزت دراسة(حسن، ٢٠١٨) متطلبات الإصلاح الإدارى اللازمة للحد من الفساد الإدارى بالمحليات كضرورة وضع معايير وشروط تتسم بالنزاهة للمتقدمين لشغل وظيفة في الجهاز الإدارى بالدولة مع إجراء اختبارات لقياس درجة الكفاءة والثقافية، والإلتزام بأخلاقيات وسلوكيات العمل الإداري، وأيضاً منح الجهات الرقابية الصلاحيات والسلطات لتفعيل الدور الرقابي للأجهزة، الرقابية على المحليات.

بينما فسرت دراسة (علوية، ٢٠١٩) الصعوبات التي تواجه تطبيق الإصلاح الإدارى لتطوير خدمات رعاية الشباب الجامعي، وتحديد مقترحات تفعيل تطبيق الإصلاح الإدارى لتطوير، خدمات رعاية الشباب الجامعي، وأشارت إلى أن أهم الصعوبات تمثلت في افتقار الإدارة إلى القيادة الناجحة لتنفيذ عمليات، الإصلاح الإدارى مع تغلغل الفساد الإدارى بمظاهره المتعددة وجمود القوانين وعدم تحديث التشريعات مع تعقد الإجراءات وأوصت، بضرورة الإعداد الجيد لخطط الإصلاح الإدارى مع مراعاة مشاركة جميع الأطراف المعنية في وضع خطط الإصلاح الإداري.

كما أبانت دراسة (بيومي، ٢٠٢١) أبعاد تطبيق الإصلاح الإدارى بالمؤسسات التعليمية التي تمثلت بمتطلبات تطبيق آليات تنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية والتعليمية تتمثل في وضع الخطط المستقبلية، اللازمة لمواجهة معوقات

تنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية التعليمية مع ضرورة نشر ثقافة الشفافية والمحاسبية، وأوصت بضرورة، استحداث خطط وبرامج للمتابعة الفنية والإدارية وإدخال التكنولوجيا الحديثة محل الطرق التقليدية فى تعزيز عمليات الإصلاح الإداري. كما بلورت بعض الدراسات العربية والاجنبية أهمية الذكاء الاستراتيجى وتحديد عناصره وابعاده ووامكانية ارتباط ذلك بتحقيق الإصلاح الإدارى

فقد اظهرت دراسة (Abadie et al, 2010) أهمية الذكاء الإستراتيجي فى تحقيق الإبداع المؤسسى، وقدرة الذكاء الإستراتيجي على توفير الرؤية المستقبلية للمديرين فى المؤسسات المبحوثة، وكذلك يعمل تأهيل مديري المؤسسات ليكونوا قادة لمؤسسات ناجحة.

وتعرفت دراسة (Seitovirta, 2011) على دور الذكاء الإستراتيجي فى إتخاذ القرارات فى شركات الصناعات الثقيلة بفنلندا، وتوصلت الدراسة أن الرؤية المستقبلية والتفكير النظمى يمثلان أرضية وقاعدة لإتخاذ القرارات، وكذلك يزود صانعى ومنتخذى القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة لذلك.

وأوصت دراسة (مسلم، ٢٠١٥) بضرورة أن تقوم قيادة الجامعات بالإعتماد على أبعاد الذكاء الإستراتيجي لما لها من أهمية كبيرة لتدريب وإعداد القيادات بمختلف تصنيفاتهم على القيام بالأدوار والمهام الإستراتيجية المعقدة بصفتهم القيادات المستقبلية، وضرورة وجود وحدة للذكاء الإستراتيجي فى كل المؤسسات بصفة عامة وفى الجامعة بصفة خاصة **وتوصلت دراسة(عبد العال، ٢٠١٧)** أن (الرؤية المستقبلية، والإستشراف، والإبداع، والحدس) أصبح من الدعائم الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية على كافة المؤسسات المختلفة لمواجهة التحديات التى أفرزتها التغيرات التكنولوجية وثورة المعلومات وإشتداد المنافسة لكثرة عدد المؤسسات فى المجتمع.

كما أكدت نتائج دراسة(مهدي، ٢٠١٨) على أهمية (الشراكة، والحدس، والدافعية، والتفكير النظمى) فى دافعية مديري المدارس الثانوية نحو العمل بدرجة كبيرة، وضرورة إعداد دورات تأهيلية لمديري المؤسسات بصفة عامة لمواكبة التطورات وزيادة كفاءتهم فى الذكاء الإستراتيجي.

كما وضحت دراسة (بن مارنى، ٢٠١٩) أبعاد الذكاء الإستراتيجي المتمثلة فى (الإبداع، والشراكة، والإستشراف) وذلك لتمكينهما من إتخاذ قرارات إستراتيجية لتطوير أداء العاملين، وأوصت بضرورة إنشاء قسم متخصص بالذكاء الإستراتيجي على كافة المؤسسات يعنى بتطبيق أبعاده بصورة فعالة وتقييمها بعد التطبيق.

كما قدمت دراسة (عبد القاسم، ٢٠١٩) تفسيراً لأهمية الإستشراف، والإبداع، والحدس والشراكة كعناصر للذكاء الاستراتيجي، و لما لهما من أثر فعال فى جودة القرارات الإستراتيجية فى الجامعات الأردنية الخاصة، والتأكيد على الإهتمام بالذكاء الإستراتيجي فى المؤسسات عامة والجامعات بصفة خاصة لجودة القرارات الإستراتيجية لضمان نجاح وإستمرارية المؤسسات.

وحددت دراسة (Baei, 2020) العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي للمديرين والتطور التنظيمى فى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الإستراتيجي للمديرين من حيث ابعاد (التفكير النظمى، والإبداع، والإستشراف، والحدس) والتطوير التنظيمى للمنظمات، وضرورة تعزيز الذكاء الإستراتيجي للمديرين من خلال التعليم والتدريب وجمع المعلومات الصحيحة. **فيما جلت دراسة (راضى، شاهين، ٢٠٢٠)** ضرورة إتباع منهجية علمية نظمية فى تحليل المشكلات من خلال أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الرؤية المستقبلية، والتفكير النظمى، والحدس) وتعميق ممارساته بما يسهم فى تكوين الرؤى المستقبلية، والتفكير بطريقة شمولية، وتحديد التوجهات المستقبلية كأساس لصناعة القرارات فى المنظمات.

وابانت دراسة (الربابعة، ٢٠٢١) أثر الذكاء الإستراتيجى على النجاح الإستراتيجى للمنظمة ومعرفة مدى توافر أبعاد الذكاء الإستراتيجى لدى المديرين فى المركز الوطنى للأمن وإدارة الأزمات وأن بُعدى الشراكة والمنظور التربوى لدى المديرين لهما تأثير كبير فى تحقيق النجاح الإستراتيجى للمنظمة.

وابرزت دراسة (يوسف، ٢٠٢١) أنه لكى تحقق المؤسسات الجامعية البقاء والإستمرار والريادة والاصلاح الإدارى بها ضرورة إكتساب ميزات تنافسية مستدامة تحقق من خلالها التقدم والتميز الإدارى والتي تمثل هدفاً إستراتيجياً للمؤسسات تسعى للوصول إليه بإستخدام العديد من الأدوات والوسائل ولعل أبرزها الذكاء الإستراتيجى من خلال الرؤية المستقبلية، والإستشراف، والتحالفات، والتفكير النظمى لما لهما من تأثير إيجابى فى تحقيق ذلك بدرجة كبيرة.

بينما اشارت دراسة (النايف، ٢٠٢١) إلى أن الذكاء الإستراتيجى يساعد فى تدعيم صناعة القرارات المهمة بالمؤسسات، ومن أهم توصيات الدراسة الإهتمام بتنمية الذكاء الإستراتيجى بالمنظمات كأسلوب للتفكير لما له من قدرة على فاعلية صنع وإتخاذ القرارات بالمنظمة.

وباستقراء وتحليل ماتم عرضه من دراسات وبحوث سابقة تبين للباحث مايلي:-

١- اشارت دراسة كلا من (ماجد ٢٠١٠)،(Teresa Cicero، 2013)،(عبدالرازق، ٢٠١٦)،(بيومي، ٢٠٢١)،الى وجود صعوبات خاصة بتحقيق الاصلاح الإدارى والتي بسبب غياب الوعي وقصور البرامج التدريبية وضعف الامام بالوسائل التكنولوجية ونقص ثقافة الحوار وغياب التخطيط الاستراتيجى

٢- كما اوضحت دراسة كلا من،(الحجرف، ٢٠١٦)،(حسن، ٢٠١٨)،(بيومي، ٢٠٢١)،(عليوة، ٢٠١٩) الى متطلبات تحقيق الاصلاح الإدارى وابعاده والتي من اهمها، بضرورة الإعداد الجيد لخطة الاصلاح الإدارى مع مراعاة مشاركة جميع الأطراف المعنية في وضع خطط الاصلاح الإدارى

٣- واكدت دراسة كلا من (عبدالرازق، ٢٠١٦)،(الحجرف، ٢٠١٦)، (ماجد، ٢٠١٠)، الى قدرة الاصلاح الإدارى على تحسين المراكز التنافسية للمؤسسات والأجهزة الحكومية، والتعرف على معوقات الاصلاح الإدارى وسبل التغلب عليها

٤- وبينت دراسة كلا من (عبدالرازق، ٢٠١٦)، (ماجد، ٢٠١٠)،(عليوة، ٢٠١٩)،(حسن، ٢٠١٨)،(Teresa، Cicero، 2013)،الى ان الاصلاح داخل الأجهزة الحكومية بما يشمله من تطوير تنظيمي وإعادة هيكلة وتقييم أداء وغيرها من أساليب الاصلاح الإدارى سوف يؤدي بدوره إلي الرضا عن العمل الوظيفي وتنمية الموارد البشرية.

٥- ووضحت (مسلم، ٢٠١٥)، دراسة(مهدى، ٢٠١٨)،(بن مارنى، ٢٠١٩)، ضرورة الإهتمام بأبعاد الذكاء الإستراتيجى والتي منها(الإبداع، والشراكة، والإستشراف).

٦- وابانت دراسة كلا من (Baei، 2020)، (راضى، شاهين، ٢٠٢٠)،(الربابعة، ٢٠٢١)،(يوسف، ٢٠٢١)، أنه لكى تحقق المؤسسات الجامعية الخاصة البقاء والإستمرار والريادة لابد لها من إكتساب مزايا تنافسية مستدامة تحقق من خلالها التفوق والتميز والتي تمثل هدفاً إستراتيجياً للمؤسسات تسعى للوصول إليه بإستخدام العديد من الأدوات والوسائل ولعل أبرزها الذكاء الإستراتيجى من خلال الرؤية المستقبلية، والإستشراف، والتحالفات

٧- وإشارات دراسة كلا من (عبد القاسم، ٢٠١٩)،(بن مارنى، ٢٠١٩)،(مهدى، ٢٠١٨)، ان ابعاد وعناصر الذكاء الاستراتيجى تلعب دورا فعال فى جودة القرارات الإستراتيجية فى الجامعات الخاصة، ضرورة التأكيد على

الإهتمام بالذكاء الإستراتيجى فى المؤسسات عامة والجامعات بصفة خاصة لجودة القرارات الإستراتيجية لضمان نجاح وإستمرارية المؤسسات.

٨- ونستنتج مما سبق بيانه وتوضيحه ان أغلب الدراسات والبحوث السابقة وصفت ابعاد الاصلاح الإدارى بمؤسسات مختلفة وكذلك أبعاد الذكاء الإستراتيجى مع مؤسسات متنوعة أيضاً، ولم تتطرق أى من الدراسات والبحوث السابقة إلى تلك الابعاد فى الجامعات وتأثيرها على تحقيق الاصلاح الإدارى فى الجامعات (فى حدود علم الباحث).

٩- لا يوجد من هذه الدراسات والبحوث السابقة ما يربط بين أبعاد الذكاء الإستراتيجى وتحقيق الاصلاح الإدارى فى الجامعات (فى حدود علم الباحث)، وهو ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات والبحوث السابقة، ومن هذا المنطلق نبعت فكرة هذه الدراسة وتفسير هذين المتغيرين، وهذا ما تهتم به الدراسة الحالية.

١٠- إستفادت الدراسة الراهنة من الدراسات والبحوث السابقة فى تحديد مفهوم الذكاء الإستراتيجى، وكذلك تحديد أبعاده وتحديد مفهوم الاصلاح الإدارى وتحديد ابعاده التى يمكن تطبيقها فى الجامعة، كما إستفادت الدراسة الراهنة أيضاً من الدراسات والبحوث السابقة فى تحديد وصياغة مشكلة الدراسة وفروضها ، بالإضافة إلى إستفادتها من إعداد أهداف الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها فى ضوء الاطار النظرى والنتائج التى توصلت لها تلك الدراسات.

ويوفر الذكاء الإستراتيجى كماً هائلاً من المعلومات ومعالجتها وتحليلها لتحقيق الاصلاح الإدارى للعاملين بالجامعات لمواكبة الإحتياجات وحل المشكلات الحالية والمستقبلية، ولهذا تسعى الخدمة الاجتماعية من خلال عملها فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية الى تطوير خدماتها واصلاح هيكلها الإدارى اخذه فى الاعتبار المستفيدين من تلقي الخدمة والانتقال من مرحلة الي مرحلة افضل من الخدمة من خلال مواجهة المشكلات الادارية التي تحول تقديم خدمة افضل وذلك بالاهتمام بتقويم الخدمات والوقوف علي طبيعة العقبات ومعدل النجاح فى تحقيق الاهداف والاستفادة من التجارب الناجحة عالمياً. (عبد القادر، ٢٠١٤، ص ١٨)

فالذكاء الاستراتيجى هو القدرة على فهم المواقف، والعمل بواقعية تتلائم مع المستجدات والظروف التي تمر بها المنظمة، ويتم توظيف هذه العملية في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام وتنمية استراتيجياتها، حيث تتسم أبعاد الذكاء الاستراتيجى بالقدرة على الاستشراف أو البصيرة، وتوافر الرؤية الاستراتيجية للأمور، بجانب التفكير بالمنطق (Carla, 2018, 65).

وهناك ضرورة للاعتماد على آليات الذكاء الاستراتيجى لتحقيق الاصلاح الإدارى بالجامعات نظرا لأهميتها فى تعزيز أداء اي مؤسسة والحفاظ عليها فى ظل عصر المعلومات الحالى، والذي تشكل فيه المعرفة عنصر القوة لأي منظمة، فلقد أصبحت عملية تجميع المعلومات وتحليلها ونشرها وفهمها بشكل صحيح، الأساس الذي تبنى عليه عملية اتخاذ القرارات، وخاصة القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بمستقبل المنظمة، وقدرتها على تحقيق أهداف بعيدة المدى، وتمكنها من اقتناص الفرص والتكيف مع المتغيرات التي تواجهها (Abdulrahman, Salih, 2015, p.12)

والاصلاح الإدارى من أهم العناصر الحركية الهادفة إلى دفع حركة الإنتاج وتحسين مستويات الأداء حيث أن تحقيق التقدم والتطور فى كافة ميادين الحياة يتوقف بالدرجة الأولى علي مدى كفاءة الجهاز الإدارى فى فهم واستيعاب الأهداف الحالية والمستقبلية لحركة التطوير والعمل علي تحويلها إلى انجازات ملحوظة علي ارض الواقع والجهاز الإدارى بشكله التقليدي وأدائه النمطي لن يقوي علي النهوض بأي إصلاحات إدارية شاملة. (زاهر، ٢٠١٤، ص ٣)

هذا ومن خلال بالتخطيط الاجتماعي ك تخصص دقيق في الخدمة الاجتماعية يمكننا تحديد اولويات الاصلاح الإدارى وخطط وبرامج مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمؤسسات الاجتماعية وايضا ربط اجهزة ومؤسسات الخدمة الاجتماعية بالاهداف العامة التي يسعى المجتمع الي تحقيقها لكي تعمل على حل المشكلات التي تواجه مؤسسات الرعاية الاجتماعية ومنها قلة الإمكانيات المالية، البشرية المدربة، التنظيمية، التشريعية، الحاجة ايضاً إلى تدريب المسؤولين لهذه المؤسسات بما يتماشى مع ملاحقة التطور والتغيرات السريعة داخل المجتمع وخارجه. والحاجة ايضاً إلى العلاقات الإنسانية بين المسؤولين من بين الإدارات المختلفة لتحقيق الإصلاح الإدارى (على، ١٩٩٨، ص ١٠٢).

فالتخطيط الإجتماعى هو عملية الإختيار من بين عدد من البدائل المتاحة التى يتم تقييمها لتحديد البديل الانسب الذى يحقق الهدف، وعمليات التخطيط الإجتماعى تتضمن انشطة ذهنية تتعلق بتوقع المستقبل، ومن خلال عملية التخطيط الإجتماعى نستطيع أن نحصل على التغذية العكسية بالإقتراحات والتنبؤات بالمستقبل وإستشعار المشكلات المجتمعية والتوقعات التى ستحكم هذا المستقبل وتطبق فيه (Thomas & Bostrom, 2002, p.8)

وهناك علاقة توطيدية اصلية بين الذكاء الاستراتيجى وتحقيق الاصلاح الإدارى بالجامعات والتخطيط الاجتماعى حيث يتضمن الذكاء الاستراتيجى كمدخل على العناصر التخطيطية مثل تحديد المهمة الأصلية التى سيوظف الذكاء الإستراتيجى لمعالجتها، وتطویر الإطار المفاهيمي، وتحديد المشكلة وإبراز كافة عناصر المهمة، وتطویر الصلاحيات، وإعداد خطة عمل المشروع، والتخطيط وتنفيذ جمع البيانات، فحص وتقييم البيانات الواردة، ودمج وتحليل وتفسير البيانات، واستخلاص الفرضيات، ومراجعة التقدم، وإعداد تقرير التقييم الإستراتيجى، والمراجعة النهائية للمهمة في ضوء الصلاحيات المتوقعة، وتوزيع التقرير على المدراء والموظفين، ومراجعة الأداء وكفايته وفاعليته بعد العمل (McDowell, Don 2009.p76)

وبناءً على ما سبق وبعد أن قام الباحث بمراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى التراث النظري والإطار المفاهيمي الضابط للدراسة و الدراسات السابقة فقد تحددت مشكلة الدراسة الحالية في " الذكاء الاستراتيجى كمدخل لتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية"

ثانياً: أهمية الدراسة

- ١- تبني الدولة المصرية إستراتيجية ورؤية جديدة للإصلاح الإدارى لإيجاد إدارة عصرية وفعالة وقادرة علي تحقيق الاهداف القومي ويتطلب تحقيق هذه الرؤية انتهاج الاساليب والمداخل الجديدة والتي منها الذكاء الاستراتيجى متمثلة فى الرؤية الاستراتيجية لمصر ٢٠٣٠.
- ٢- صياغة وزارة التعليم العالى استراتيجية لتطویر التعليم الجامعي (٢٠١٥ - ٢٠٣٠) تتناغم و رؤية مصر (٢٠٣٠) حيث أن التعليم الجامعي هو عماد التنمية البشرية التي تستند إليه الرؤية المصرية.
- ٣- يعد الاصلاح الإدارى أداة هامة ورئيسة لتحقيق التنمية البشرية داخل المجتمع فلا يمكن تحقيق التنمية بصفة عامة والتنمية البشرية بصفة خاصة الا من خلال جهاز إدارى كفاء وفعال بمؤسسات الدولة.
- ٤- يعد الذكاء الاستراتيجى اتجاه تخطيطي معاصر يمكن من خلاله الاستفادة في تنمية مهارات العاملين بإدارات الجامعة المختلفة إدارياً ومهنياً
- ٥- قد تساهم هذه الدراسة فى إثراء البحوث والدراسات التى تتناول الذكاء الإستراتيجى بإعتباره مفهوماً حديثاً فى تحقيق الاصلاح الادارى وخاصة بالجامعات.

٦- يمثل الاصلاح الإدارى بالجامعات ضرورة حيوية و التزاما مجتمعيا يقع علي عاتق المسؤولين والاجهزة التنفيذية والتشريعية والمؤسسات المختلفة والاهلية والحكومية.

٧- ندره الدراسات والبحوث وخاصة المصرية التى تناولت متغيرات الذكاء الإستراتيجي وتحقيق الاصلاح الإدارى (فى حدود علم الباحث)، ومن هنا تظهر الحاجة إلى مزيد من التركيز والبحث فى هذا المجال الهام من قبل الباحثين فى العلوم الإجتماعية

ثالثاً: أهداف الدراسة:

٦- تحديد مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية.

٧- تحديد مستوى تحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية.

٨- تحديد العلاقة بين استخدام الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية.

٩- تحديد الصعوبات التي تواجه استخدام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية.

١٠- التوصل إلى خطة عمل مقترحة لتفعيل استخدام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية.

رابعاً: فروض الدراسة:

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية ":

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

٥- توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف وتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية.

٦- توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التفكير المنظم وتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية.

٧- توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الشراكة وتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية.

٨- توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية.

خامساً: مفاهيم الدراسة:

١- مفهوم الذكاء الإستراتيجي: Strategic Intelligence

اعتبر ابن خلدون: "أن الإنسان كائن مفكر، لا يتوقف عن التفكير، وهذا ما يميزه عن غيره من الحيوانات" (العليمات، حمود (٢٠٠٩، ص ٣٥).

والذكاء لغوياً يعني تمام الشيء، ومنه الذكاء في تمام السن والذكاء في الفهم، وهو أن يكون فهمه تاما سريع القبول، ويعتبر مصطلح الذكاء أقدم في نشأته من علم النفس، حيث نشأ في إطار الفلسفة القديمة، فنجد شيشرون الفيلسوف الروماني قد استخدم مصطلح Itelligentia ثم استخدم المصطلح الإنجليزي بعد ذلك وهو Intelligence أي الذكاء . (المغازي، إبراهيم محمد، ٢٠٠٤، ص ٢٥)

والذكاء الإستراتيجي بأنه نوع من أنواع الذكاء يوصف به مسئولى المنظمات، ويرتكز على نظام معلوماتي يتيح لهم إستقصاء المعلومات ومعالجتها ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة فى صناعة قرارات فاعلة (الشمري، ٢٠١٩، ص ٨٧)

كما يشار اليه على انه عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام متسلسل يؤدي بشكل ناجح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة (تريجو، بنجامين وزى مرمان، جون،، ١٩٩٨، ص 156)

والذكاء الاستراتيجي هوامكانية وصول المعلومات الصحيحة إلى أيدي الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب حتى يتمكنوا من صنع القرارات السليمة والعملية حول حل المشكلات لتحقيق أهداف المؤسسة (McDoweell,2009,p.11). كما يعرف علي انه الذكاء الذى يتمتع به المديرين فى المستويات العليا من الإدارة من أجل صياغة السياسات والخطط طويلة وقصيرة الأمد للمؤسسة. (Quarmby,2003,p.3).

وهو عملية علمية منهجية متواصلة لتوفير المعلومات الضرورية اللازمة من أجل صناعة القرار على المدى القريب والبعيد (Fimland et al,2005,p.12).

وهو مجموعة العمليات التى تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون فى متناول مسئولى المؤسسة المناسبين لتمكينهم من صياغة القرار السليم الذى يساعد المنظمات المختلفة من تحقيق أهدافها (Clara et al ,2008,p.10).

والذكاء الإستراتيجي هو عملية جمع المعلومات التى تسهم فى الحصول على المعرفة التى تدعم المسئولين فى صياغة القرارات من خلال البحث البيئى للمنظمة، وتحليل المعلومات، والقدرة على التنبؤ والتخطيط الاستشرافي والتكيف مع التغيرات البيئية (Johnson,2011,p.361).

وفى ضوء ما عرض من تعريفات يمكن للباحث تحديد مفهوم الذكاء الإستراتيجي إجرائياً فى الدراسة الحالية على انه الأداة التى تستخدمها الجامعات بكفاءة للبحث عن المعلومات والبيانات وتوفيرها ومعالجتها وتحليلها بشكل علمي دقيق وشامل وكافي لإشباع الحاجات ومواجهة المشكلات الحالية وتجنب الوقوع فى المشكلات مستقبلاً، مما يحقق اصلاحاً هيكلياً ادارياً، والوصول بالجامعات إلى تحقيق الريادة والتميز فى ضوء التعامل مع مختلف المتغيرات والتحديات الراهنة والمستقبلية من خلال تبنى رؤية استراتيجية للإصلاح الإداري بالجامعات الابعاد التالية: (الاستشراف،التفكيرالمنظم، الشراكة،الدافعية، والتي نعرضها فى التالي بشكل موجز)

١ - الاستشراف

يقصد به الإجهاد العلمى المنظم الذى يرمى إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المحسوبة والمدروسة فى فترة زمنية مستقبلية ورصد التغيرات الأساسية التى تصاحب هذا التنبؤ، ولا يعنى ذلك ضمان وقوع المستقبل بقدر ما أنه يعطى قراءات تساعد فى التحسب والتوقع، فهى عملية جوهرية يجب أن تسبق التخطيط الإستراتيجي، ويقوم ايضا على التخمين العقلانى المدروس والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة، وبذلك يعتبر الإستشراف كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي أمراً مهماً فى تحقيق الاصلاح الإداري (حسن، ٢٠١٥، ص ص ١٨:١٧)

والإستشراف في محتواه العلمى هو مهارة علمية تتطوي على إستقراء التوجهات العامة في حياة البشر، تلك التي تؤثر بطريقة أو بأخرى في مسارات الأفراد و المجتمعات (أبو النصر، ٢٠١١، ص١٥)

٢ - التفكير المنظم

هو ذلك الإطار لرؤية العلاقات والتفاعلات المتداخلة والمتبادلة بين الأجزاء الادارية المختلفة للمنظمة الذى يعد مطلباً إستراتيجياً مهماً أكثر من أي وقت مضى، بسبب حالة التعقيد التى تسيطر على المنظمات اليوم وهو من الابعاد الهامة لتحقيق الاصلاح الإدارى بالجامعات. (Smith,2012,p.8).

٣- الشراكة

يقصد بها قدرة المنظمات على إقامة الشراكا مع منظمات ومؤسسات أخرى، حيث يتمتع الأفراد الذين يمتلكون ذكاء بقدرتهم على إقامة صداقات وشراكات مع الآخرين، فالشراكة مع مؤسسات أخرى تزيد من الثراء المهنى والفنى والمهاراتى، كما تضمن الشراكات إنسيابية تبادل المعلومات والخبرات بين الشركاء، وتعمل على تطوير المؤسسة وإنعاش الثروة الفكرية والمعلوماتية للعاملين بها. (March Lngtor & Wilkinson,2000,p.340).

وعلى ذلك فإن الشراكة كأحد أبعاد النكاء الإستراتيجي لها الأثر الإيجابي فى تحقيق الاصلاح الإدارى بالجامعات لما توفره اقامة الشراكات مع المؤسسات ومنظمات المجتمع المدنى من تبادل معلومات وخبرات ومهارات متنوعة لديها.

٤- الدافعية

هى القوة الداخلية التى تحرك الأفراد لإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية أو الشخصية، والدافع يجعل الفرد أكثر حماساً ويزيد من فرص الإلتزام المنظمى لديه(صالح وآخرون، ٢٠١٠، ص١٤٨).

وهي من الأمور الرئيسية التى شأنها تعزيز التحفيز لدى الأفراد فى المنظمة إشعارهم بالثقة والإحترام، وتمكينهم ومشاركتهم فى صنع القرار بالإضافة بالطبع إلى المكافآت والحوافز المالية والمعنوية و الترتقيات التنظيمية المتنوعة. (Singh, 2013,pp.3:5)

وعلى ذلك فإن التحفيز كأحد أبعاد النكاء الإستراتيجي لها الأثر الإيجابي فى تحقيق الاصلاح الإدارى بالجامعات لما توفره الحوافز وانظمة الترتقيات من طاقة ودافع يحفز الافراد ويدفعهم لتحقيق الاصلاح الإدارى يتضح من العرض الموجز السابق لابعاد النكاء الاستراتيجى كمدخل لتحقيق الاصلاح الإدارى بالجامعات المصرية الآتى:

- ١- يقوم على عدد من الأنشطة والخطوات كإستشعار وإستشراق المستقبل.
 - ٢- بناء السيناريوهات المختلفة لعملية الاصلاح الإدارى.
 - ٣- تحديد المؤشرات وملاحح التغيرات المتوقعة.
 - ٤- جمع المعلومات والبيانات عن التغيرات والتحديات.
 - ٥- تحديد الفرص والمخاطر والتهديدات.
 - ٦- هيكله البيانات والمعلومات وتحليلها.
 - ٧- نشر المعلومات وتوظيفها وتسهيل الحصول عليها.
 - ٨- الإستفادة من المعلومات فى وضع وتحليل الخيارات والبدائل الممكنة.
 - ٩- الإستفادة من كل ماسبق وتوظيفه لمواجهة الإحتياجات والمشكلات بشكل إستراتيجي قريب وبعيد المدى بما يحقق اصلاحاً ادارياً.
- ٢- مفهوم الاصلاح الإدارى بالجامعات:

الإصلاح هو التعديل أو التبدل نحو الأفضل في حالة الأشياء ذات النقص، وخاصة في المؤسسات والممارسات السياسية الفاسدة أو الجائرة، وإزالة بعض التعسف أو الخطأ فالإصلاح يوازي فكرة التقدم، وينطوي جوهرياً علي فكرة التغيير نحو الأفضل، وخاصة إعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة للقيام بوظائفه علي ضوء المتغيرات الجديدة الهادفة لتحقيق التنمية المجتمعية.

الإصلاح لغوياً هو زوال الفساد، ويقال صلح صلاحاً، أي زال عنه الفساد، وأصلح عمله، أي أتى بما هو صالح نافع (مجمع اللغة، ١٩٨٥، ص ٥٣٩)

ويقال أصلح _ يصلح _ إصلاحاً في العمل أتى بما هو صالح وأزال فسادَه. (بدوي، ١٩٩٩، ص ١)

والإصلاح نقيض الإفساد، وأصلح الشيء بعد فسادِه أي أقامه. (ابن منظور، ب، ص ٢٤٧٩)

وفي المورد يصلح أي يعيد التشكيل، أو يتجمع من جديداً (البعليكي، ٢٠٠٢، ص ٧٧٠)

والاصلاح هو مجموعة الجهود المنظمة وبشكل مقصود لإحداث تغييرات جوهرية في بنية البيروقراطية العامة وإجراءاتها، وفي إتجاهات وسلوك العاملين بها، من أجل زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية الوطنية. وهو تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة في إطار رؤية مستقبلية، للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان رضا الجمهور المستفيد، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية مادياً ومعنوياً وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات و تحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة. (المخلافي، ٢٠٠٦، ص ٢٧)

وهو التغيير الاصيل في اسلوب العمل في التنظيم الإداري وفي عمل الاشخاص وفي نظرة الناس لكل هذه الامور بما يعني تحويل كامل في الخطط وتغيير جوهري في الروح والفكر وانماط السلوك الإداري وتنظيم عمل العنصر البشري لتحقيق التنمية الادارية. (علي، ٢٠١٠، ص ١٩)

و الاصلاح الإداري هو الجهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة الخلل او القصور المحدودة داخل اطار المنظمة. (منصور، ٢٠١١، ص ٣٧)

وهو تلك الجهود المصممة خصيصاً لإحداث تغييرات أساسية في الإدارة العامة من خلال إصلاحات تنظيمية واسعة أو علي الأقل من خلال إجراءات وضوابط تسعى لتحسين واحد أو أكثر من هذه الأنظمة. فضلاً عن أنه هو إدارة التغيير التي هي ضمان استمرارية الحياة بنظمها السياسية والإدارية والتشريعية والإقتصادية والثقافية التي تنشأ لإصلاح الواقع واستشراف المستقبل لحياة أفضل (خليل، ٢٠١٨، ص ٢٥٠)

والإصلاح هو ذلك التقويم والتحسين للأوضاع الراهنة وتطويرها، مما يعني النظر إلي الجهاز الإداري بإعتباره وحدة واحدة متكاملة تحتاج إلي تطوير العملية الإدارية الفنية فيها وفق التأثيرات المتبادلة مع البيئة الكلية وتفاعلاتها السياسية والإقتصادية والإجتماعية. (Bozeman, 1992, p 33)

وهو مضمون إيجابي يهدف إلى نشر الوعي والإدراك بين المسؤولين أو السلطات، المختصة والمواطنين حول الأهمية والحاجة إلى أن نبني أحدث المفاهيم والأفكار في مجال علم الإدارة العصري في إطار الإدارة العامة . (انطون، ٢٠٠٠، ص ٢٣)

وهو عدد كبير من عناصر الخطة الاصلاحية سواء البشرية او المادية ولكن المشكلة تكمن هنا فى التنفيذ اوفى عدم القدرة المؤسسات الاجتماعية المسؤولة عن التطوير على ادارة التغيير بشكل كفاء وعي تنويب المقاومة للتغيير. (الدقن، ٢٠٠٤، ص ١٦)

يقصد بالإصلاح الإدارى فى هذه الدراسة:

علاقة تكاملية بين الانسان والمجتمع تهدف هذه العلاقة ضمناً الى تغيير جذري فى أنماط سلوكية سائدة من أجل خلق روح المثابرة والابتكار للوصول الى تميز فى الإنتاجية ضمن الظروف البيئية المحيطة و يتضمن الإصلاح الإدارى بالجامعات الابعاد التالية (الشفافية، الرقابة الإدارية، التحول الرقمى، التدريب، تقويم الأداء)

١- الشفافية:

وتعني الوضوح للسياسة العامة، واتباع سياسة واضحة للثواب والعقاب، ووضوح التشريعات وسهولة فهمها ومرونتها وتطورها وفق التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتواءم مع روح العصر، والالتزام بكافة المتطلبات والشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الاجراءات والحد من الفساد ووضوح القوانين واللوائح ومرونتها وسهولتها، وتعزيز الثقة بين الادارة والعاملين بالجامعات.

٢- الرقابة الادارية:

ويقصد بها العمليات التى تستطيع من خلالها المنظمة او المؤسسة التعرف على مدى تطابق اجراءات التنفيذ وخطواته ووسائله مع الخطط الموضوعة مسبقاً وتحديد اسباب الحيد والانحراف عنها فى التنفيذ او ضعف الاداء وى سبب قد يؤثر على سير عمليات التنفيذ وتحقيق الاهداف واتخاذ كافة التدابير والاجراءات اللازمة لعملية للتقويم والتوجيه والاصلاح مع تشكيل لجان دائمة للإشراف ومتابعة الاداء المهنى للعاملين بالجامعات المصرية .

٣- التحول الرقمى:

ويقصد بذلك الاستثمار فى الفكر وتغيير السلوك عن طريق الاستفادة من التطور التقنى لتطوير الاداء للعاملين وتشجيعهم على الابداع والابتكار من خلال الاعتماد على مجموعة متكاملة من الاجهزة الكمبيوتر واللاب توب والاتصالات والبرمجيات وقواعد ومستودعات البيانات ولأرشفة الرقمية، والاجراءات والموارد البشرية، وتعزيز القدرات التقنية لتسهيل تسجيل وتداول البيانات وحمايتها داخل الادارات المختلفة بالجامعات المصرية.

٤- التدريب:

هو جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة. فهو عملية صقل وتنمية مهارات العاملين فى سياق معرفي ومنهجي وعلمي يتفق وحاجات العاملين بالادارات المختلفة بالجامعات التنظيمية.

٥- تقويم الأداء:

يقصد بتقويم الاداء عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة عامة ما خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بما تم التخطيط له كماً وكيفاً، باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات والاعتماد على نماذج علمية معترف بها للتقويم وتحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وواليات علاجها فى الحاضر والمستقبل بالاعتماد على التوصيف الوظيفي ومعايير محددة للعمل مع وجود خطة واضحة ومعلنة لتحسين الاداء للعاملين بادارات الجامعة المختلفة.

سادساً: الإجراءات المنهجية الدراسة:

(١) منهجية الدراسة:

تتنمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول علي معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي (كمتغير مستقل) وتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية (كمتغير تابع). واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة " العينة الميسرة للباحث " للعاملين بجامعة بني سويف وعددهم (١٨٤) مفردة.

(٢) مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في جامعة بني سويف، وذلك للأسباب التالية:

- تحقيق جامعة بني سويف تقدماً غير مسبوق في التصنيفات الدولية، مثل: المركز الأول على مستوى الجامعات في مؤشرات أداء البوابات الإلكترونية، والمركز الأول في العلوم الفيزيائية والهندسية محلياً، والمرتبة ٣٠١-٤٠٠ عالمياً في تصنيف التايمز، وزيادة النشر الدولي بالجامعة بنسبة (٢٢٪)، وحصول مركز التعلم المدمج بالجامعة على شهادة الأيزو وغيرها من الإنجازات.
- بناء جامعة بني سويف لإستراتيجية فعالة للتحويل الرقمي، تقوم على عملية تطوير مؤسسي للوصول بشكل متكامل ومتجانس إلى تحول رقمي حقيقي ومستدام.
- اهتمام جامعة بني سويف بتطوير فكر الهيكل المؤسسي لرفع القدرات الحقيقية والمؤثرة للجامعة، والتحول تدريجياً من مرحلة الرقمنة ثم الميكنة للوصول إلى تحول رقمي حقيقي يظهر أثره بشكل مباشر على تطوير جميع ما تقوم به الجامعة من خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية وإجراءات إدارية.
- شهدت جامعة بني سويف عملية تحول كبرى في تهيئة البنية التحتية التكنولوجية بالكليات والجامعة، وتطوير بوابات الخدمات الإلكترونية، وميكنة المكتبات وتطبيقاتها، ونظم المعلومات الإدارية.
- اهتمام جامعة بني سويف بالتوظيف الفعال للتقنيات الرقمية الحديثة لتحقيق نقلة نوعية في أداء الجامعة والارتقاء بالخدمات التي تقدمها للقيام برسالتها التعليمية والبحثية والمجتمعية.

(ب) المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة للعاملين بجامعة بني سويف وعددهم (١٨٤) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (١)

يوضح توزيع العاملين بجامعة بني سويف مجتمع الدراسة

م	القطاعات الوظيفية	عدد العاملين	م	القطاعات الوظيفية	عدد العاملين
١	إدارة عليا	٤	٥	نظم معلومات	٤١
٢	شئون تعليم وطلاب	١١	٦	شئون مالية	٣٩
٣	دراسات عليا	١٦	٧	شئون قانونية	٢٠

م	القطاعات الوظيفية	عدد العاملين	م	القطاعات الوظيفية	عدد العاملين
٤	موارد بشرية	٢٤	٨	شئون عاملين	٢٩
	المجموع	١٨٤			

(ج) المجال الزمني:

تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات والتي بدأت ٢٠٢٢/١١/١م إلي ٢٠٢٢/١٢/٢٩م.

(٣) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استبيان للعاملين حول الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية:
- بناء استبيان للعاملين حول الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية اعتماداً على الإطار النظري الموجه للدراسة، والدراسات السابقة المرتبطة بقضية الدراسة.
- اشتمل استبيان العاملين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد استخدام الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية، وأبعاد تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية، والصعوبات التي تواجه استخدام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية، ومقترحات تفعيل استخدام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية.
- للتحقق من صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لاستبيان العاملين قام الباحث بالإطلاع علي الأدبيات والأطر النظرية والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية، وذلك لتحديد أبعاد استخدام الذكاء الاستراتيجي وأبعاد تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية. ثم تم عرض الأداة على عدد (٥) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية التنموية جامعة بنى سويف لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية.
- تم حساب ثبات استمارة استبيان العاملين باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستبيان العاملين، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٢٠) مفردة من العاملين بجامعة بنى سويف (خارج إطار مجتمع الدراسة). وبلغ معامل الثبات (٠.٨٧)، وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.

(٤) تحديد مستوى تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية:

للحكم على مستوى تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ٠.٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (٢)

يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٨ إلى ٢.٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣

(٥) أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل (ألفا. كرونباخ) للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف العاملين بجامعة بني سويف مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٣)

يوضح وصف العاملين بجامعة بني سويف مجتمع الدراسة

(ن=١٨٤)

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	السن	٤٠	٥
٢	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	١٣	٤
م	النوع	ك	%
١	ذكر	١٢١	٦٥.٨
٢	أنثى	٦٣	٣٤.٢
	المجموع	١٨٤	١٠٠
م	المؤهل العلمي	ك	%
١	مؤهل متوسط	٩	٤.٩
٢	مؤهل فوق المتوسط	١٧	٩.٢
٣	مؤهل جامعي	٤٢	٢٢.٨
٤	دبلوم دراسات عليا	٦٤	٣٤.٨
٥	ماجستير	٣٨	٢٠.٧
٦	دكتوراه	١٤	٧.٦
	المجموع	١٨٤	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن العاملين بجامعة بني سويف (٤٠) سنة، وانحراف معياري (٥) سنوات تقريباً.

- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين بجامعة بني سويف (١٣) سنة، وانحراف معياري (٤) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من العاملين بجامعة بني سويف ذكور بنسبة (٦٥.٨٪)، بينما إناث بنسبة (٣٤.٢٪).
- أكبر نسبة من العاملين بجامعة بني سويف حاصلين علي دبلوم دراسات عليا بنسبة (٣٤.٨٪)، يليه الحاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (٢٢.٨٪)، ثم الحاصلين علي ماجستير بنسبة (٢٠.٧٪)، يليه الحاصلين علي مؤهل فوق المتوسط بنسبة (٩.٢٪)، ثم الحاصلين علي دكتوراه بنسبة (٧.٦٪)، وأخيراً الحاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (٤.٩٪).

المحور الثاني: أبعاد استخدام الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية:

(١) الاستشراف:

جدول رقم (٤)

يوضح الاستشراف

(ن=١٨٤)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	يهتم المسؤولون بإدارة الجامعة بدراسة المستقبل لتطوير الخطط الخاصة بالإصلاح الإداري	٨٧	٤٧.٣	٩٧	٥٢.٧	-	-	٢.٤٧	٠.٥
٢	يحلل المسؤولون بإدارة الجامعة التغييرات الحادثة في البيئة الخارجية وانعكاساتها لتحقيق الإصلاح الإداري بها	٤٦	٢٥	١٢٩	٧٠.١	٩	٤.٩	٢.٢	٠.٥١
٣	تتخذ القرارات بإدارة الجامعة بناء على دراسة تحليلية دقيقة للمستقبل	٤٩	٢٦.٦	٩٧	٥٢.٧	٣٨	٢٠.٧	٢.٠٦	٠.٦٩
٤	يتنبأ المسؤولون بإدارة الجامعة بالمشكلات المستقبلية قبل وقوعها	٤٩	٢٦.٦	١٠١	٥٤.٩	٣٤	١٨.٥	٢.٠٨	٠.٦٧
٥	يستثمر المسؤولون بإدارة الجامعة الفرص بشكل يمكنها من تحقيق أبعاد الإصلاح الإداري	٩٣	٥٠.٥	٧٩	٤٢.٩	١٢	٦.٥	٢.٤٤	٠.٦٢
٦	تستفيد إدارة الجامعة من خبرات العاملين في التعامل مع الأحداث المستقبلية	٣١	١٦.٨	١٤٠	٧٦.١	١٣	٧.١	٢.١	٠.٤٨
٧	يستقر المسؤولون المستقبل لتحقيق الإصلاح الإداري	٤٩	٢٦.٦	١١٩	٦٤.٧	١٦	٨.٧	٢.١٨	٠.٥٧
البعد ككل								٢.٢٢	٠.٣١

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الاستشراف كأحد أبعاد استخدام الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يهتم المسؤولون بإدارة الجامعة بدراسة المستقبل لتطوير الخطط الخاصة بالإصلاح الإداري بمتوسط حسابي (٢.٤٧)، يليه الترتيب الثاني يستثمر المسؤولون بإدارة الجامعة الفرص بشكل يمكنها من تحقيق أبعاد الإصلاح الإداري بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، ثم الترتيب الثالث

يحلل المسئولين بإدارة الجامعة التغييرات الحادثة في البيئة الخارجية وانعكاساتها لتحقيق الإصلاح الإدارى بها بمتوسط حسابي (٢٠٢)، وأخيراً الترتيب السابع تتخذ القرارات بإدارة الجامعة بناء على دراسة تحليلية دقيقة للمستقبل بمتوسط حسابي (٢٠٦).

- وهذا ما اكدت عليه دراسة كلا من (Baei, 2020)، (راضى، شاهين، ٢٠٢٠)، (الربابعة، ٢٠٢١)، (يوسف، ٢٠٢١)، والتي اكدت علي أنه لى تحقق المؤسسات الجامعية الخاصة البقاء والإستمرار والريادة لأبد لها من إكتساب مزايا تنافسية مستدامة تحقق من خلالها التفوق والتميز والتي تمثل هدفاً إستراتيجياً للمؤسسات تسعى للوصول إليه بإستخدام العديد من الأدوات والوسائل ولعل أبرزها الذكاء الإستراتيجي من خلال الرؤية المستقبلية، والإستشراف، والتحالفات

(٢) التفكير المنظم: جدول رقم (٥)

يوضح التفكير المنظم

(ن=١٨٤)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب		
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يحلل المسئولين بإدارة الجامعة أجزاء المشكلات بطريقة علمية	٧٠	٣٨	١٠٣	٥٦	١١	٦	٢.٣٢	٠.٥٨	١	
٢	لدى المسئولين بإدارة الجامعة القدرة علي استيعاب الأمور العقلانية لحل المشكلات	٣٠	١٦.٣	١٤٥	٧٨.٨	٩	٤.٩	٢.١١	٠.٤٥	٣	
٣	يهتم المسئولين بإدارة الجامعة بدراسة جميع الأفكار المقدمة من قبل العاملين لتحقيق الإصلاح الإدارى	٥٣	٢٨.٨	٩٥	٥١.٦	٣٦	١٩.٦	٢.٠٩	٠.٦٩	٤	
٤	تواكب إدارة الجامعة النظم والأساليب الحديثة في العمل الإدارى بما يحقق الإصلاح الإدارى	٤٦	٢٥	١٠٤	٥٦.٥	٣٤	١٨.٥	٢.٠٧	٠.٦٦	٥	
٥	يبتكر المسئولون حلولاً ذكية غير نمطية للمشكلات الكبيرة أو المعقدة	٢٣	١٢.٥	١٣٢	٧١.٧	٢٩	١٥.٨	١.٩٧	٠.٥٣	٧	
٦	يحفز المسئولين بإدارة الجامعة طرقاً جديدة للتعلم واكتساب المعرفة للتكامل المستقبلي	٣٤	١٨.٥	١٢٧	٦٩	٢٣	١٢.٥	٢.٠٦	٠.٥٥	٦	
٧	تستثمر إدارة الجامعة طاقات أقسامها للبحث في المعلومات الضرورية لمستقبلها	٥٨	٣١.٥	١٠١	٥٤.٩	٢٥	١٣.٦	٢.١٨	٠.٦٥	٢	
النوع ككل								٢.١١	٠.٢٧	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التفكير المنظم كأحد أبعاد استخدام الذكاء الإستراتيجي بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٠١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يحلل المسئولين بإدارة

الجامعة أجزاء المشكلات بطريقة علمية بمتوسط حسابي (٢٠٣٢)، يليه الترتيب الثاني تستثمر إدارة الجامعة طاقات أقسامها للبحث في المعلومات الضرورية لمستقبلها بمتوسط حسابي (٢٠١٨)، ثم الترتيب الثالث لدى المسؤولين بإدارة الجامعة القدرة علي استيعاب الأمور العقلانية لحل المشكلات بمتوسط حسابي (٢٠١١)، وأخيراً الترتيب السابع يبتكر المسئولون حلولاً ذكية غير نمطية للمشكلات الكبيرة أو المعقدة بمتوسط حسابي (١٠٩٧).

- وهذا يتفق مع دراسة **كلامن** (مسلم، ٢٠١٥)، دراسة (مهدي، ٢٠١٨)، (بن مازنى، ٢٠١٩)، ضرورة الإهتمام بأبعاد الذكاء الإستراتيجي والتي منها) التفكير المنظم والابداع وتبني استراتيجيات جديدة للتعلم استغلال الطاقات البشرية في العمل لتحقيق الفكر المنظم، وضرورة ابتكار حلولاً ذكية غير نمطية للمشكلات الكبيرة أو المعقدة.

(٣) **الشراكة:**

جدول رقم (٦)

يوضح الشراكة

(ن=١٨٤)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تعمل إدارة الجامعة إقامة شراكات مع مؤسسات أخرى في المجتمع	٨١	٤٤	٩٤	٥١.١	٩	٤.٩	٢.٣٩	٠.٥٨	١	
٢	لدى إدارة الجامعة القناعة بأن تحقيق الإصلاح الإداري ينتج من مؤسسات مشاركة	٣٠	١٦.٣	١٣٩	٧٥.٥	١٥	٨.٢	٢.٠٨	٠.٤٩	٤	
٣	تؤمن إدارة الجامعة بأن أسلوب الشراكة يوفر لها إطاراً تعاونياً يمكنها من الإصلاح الإداري	٥٢	٢٨.٣	٩٩	٥٣.٨	٣٣	١٧.٩	٢.١	٠.٦٧	٢	
٤	تعتقد إدارة الجامعة بأن الشراكة قد تساهم في تطوير قدرات وخبرات العاملين	٣٩	٢١.٢	١١٣	٦١.٤	٣٢	١٧.٤	٢.٠٤	٠.٦٢	٥	
٥	ترى إدارة الجامعة أن الشراكة أسلوباً جيداً في تحقيق رؤيتها وأهدافها فيما يتعلق بالإصلاح الإداري	٤١	٢٢.٣	١١٩	٦٤.٧	٢٤	١٣	٢.٠٩	٠.٥٩	٣	
٦	تؤمن إدارة الجامعة بأن أسلوب الشراكة يمنحها القدرة على مواجهة الأزمات المستقبلية	٤١	٢٢.٣	١٠٦	٥٧.٦	٣٧	٢٠.١	٢.٠٢	٠.٦٥	٦	
البعد ككل								٢.١٢	٠.٢٧	متوسط مستوى	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الشراكة كأحد أبعاد استخدام الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٠١٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعمل إدارة الجامعة إقامة شراكات مع مؤسسات أخرى في المجتمع بمتوسط حسابي (٢٠٣٩)، يليه الترتيب الثاني تؤمن إدارة الجامعة بأن أسلوب الشراكة يوفر لها إطاراً تعاونياً يمكنها من الإصلاح الإداري بمتوسط حسابي (٢٠١)، ثم الترتيب الثالث ترى إدارة الجامعة أن الشراكة أسلوباً جيداً في تحقيق رؤيتها وأهدافها فيما يتعلق بالإصلاح الإداري بمتوسط حسابي (٢٠٠٩)، وأخيراً الترتيب

السادس تومن إدارة الجامعة بأن أسلوب الشراكة يمنحها القدرة على مواجهة الأزمات المستقبلية بمتوسط حسابي (٢٠٠٢).

١١- وجاءت النتائج بالجدول السابق متفقة مع ما اشارت اليه نتائج دراسة كلا من (عبد القاسم، ٢٠١٩)، (بن مارنى، ٢٠١٩)، (مهدى، ٢٠١٨)، ان الشراكة والتفكير المنظم والاستشراف تلعب دورا فعال في جودة القرارات الإستراتيجية فى المؤسسات، ضرورة التأكيد على الإهتمام بالشراكة في المؤسسات عامة والجامعات بصفة خاصة لتحقيق جودة القرارات الإستراتيجية لضمان نجاح وإستمرارية هذه المؤسسات.

(٤) الدافعية: جدول رقم (٧)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠.٥٨	٢.٣٤	٥.٤	١٠	٥٥.٤	١٠.٢	٣٩.١	٧٢	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على حث العاملين يحقق إصلاحاً إدارياً بالجامعة	١
٥	٠.٤٩	٢.١٥	٥.٤	١٠	٧٣.٩	١٣٦	٢٠.٧	٣٨	تدرك إدارة الجامعة ما يحرك دافعية العاملين باتجاه أهدافها	٢
١	٠.٦	٢.٤٢	٥.٤	١٠	٤٦.٧	٨٦	٤٧.٨	٨٨	تعمل إدارة الجامعة على تقليل من شعور العاملين بالاعتراب الوظيفي	٣
٦	٠.٥	٢.٠٨	٨.٧	١٦	٧٥	١٣٨	١٦.٣	٣٠	تحت إدارة الجامعة العاملين على المشاركة في عمليات الإصلاح الإدارى	٤
٣	٠.٦١	٢.١٨	١٠.٩	٢٠	٥٩.٨	١١٠	٢٩.٣	٥٤	تشجع إدارة الجامعة العاملين على العمل كفريق واحد	٥
٤	٠.٦١	٢.١٦	١٢	٢٢	٥٩.٨	١١٠	٢٨.٣	٥٢	تشجع إدارة الجامعة شعور العاملين بالمسئولية تجاه مؤسساتهم	٦
٧	٠.٥٥	٢.٠٦	١٢.٥	٢٣	٦٩	١٢٧	١٨.٥	٣٤	تستفيد إدارة الجامعة من الطاقات الإبداعية في عمليات الإصلاح الإدارى	٧
مستوى متوسط	٠.٢٣	٢.٢	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الدافعية كأحد أبعاد استخدام الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعمل إدارة الجامعة على تقليل من شعور العاملين بالاعتراب الوظيفي بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، يليه الترتيب الثاني تمتلك إدارة الجامعة القدرة على حث العاملين يحقق إصلاحاً إدارياً بالجامعة بمتوسط حسابي (٢.٣٤)، ثم الترتيب الثالث تشجع إدارة الجامعة العاملين على العمل كفريق واحد بمتوسط حسابي (٢.١٨)، وأخيراً الترتيب السابع تستفيد إدارة الجامعة من الطاقات الإبداعية في عمليات الإصلاح الإدارى بمتوسط حسابي (٢.٠٦).

- (Baei, 2020)، (راضى، شاهين، ٢٠٢٠)، (الربابعة، ٢٠٢١) و (Teresa Cicero, 2013) (مسلم، ٢٠١٥)، دراسة (مهدى، ٢٠١٨)، (بن مارنى، ٢٠١٩) والتي اكدت على ضرورة مراعاة المؤسسات تنمية شعور العاملين بالمسئولية تجاه مؤسساتهم و الاستفادة من الطاقات الإبداعية في تحقيق الإصلاح الإدارى بالمؤسسات.

▪ مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية ككل:

جدول رقم (٨)

يوضح مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية ككل

(ن=١٨٤)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	الاستشراف	٢.٢٢	٠.٣١	متوسط	١
٢	التفكير المنظم	٢.١١	٠.٢٧	متوسط	٤
٣	الشراكة	٢.١٢	٠.٢٧	متوسط	٣
٤	الدافعية	٢.٢	٠.٢٣	متوسط	٢
أبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل		٢.١٦	٠.١٨	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الاستشراف بمتوسط حسابي (٢.٢٢)، يليه الترتيب الثاني الدافعية بمتوسط حسابي (٢.٢)، ثم الترتيب الثالث الشراكة بمتوسط حسابي (٢.١٢)، وأخيراً الترتيب الرابع التفكير المنظم بمتوسط حسابي (٢.١١).

- وهذا ما يتفق مع كافة الدراسات السابقة التي تم الرجوع اليها العربية والاجنبية والتي منها (مسلم، ٢٠١٥)، دراسة (مهدى، ٢٠١٨)، (بن مارنى، ٢٠١٩)، ضرورة الإهتمام بأبعاد الذكاء الإستراتيجي والتي منها (التفكير المنظم، والشراكة، والإستشراف). و دراسة كلا من (Baei, 2020)، (راضى، شاهين، ٢٠٢٠)، (الربابعة، ٢٠٢١)، (يوسف، ٢٠٢١)، التي اكدت على الشراكة والدافعية كضرورة لى تحقق المؤسسات الجامعية البقاء والإستمرار و إكتساب مزايا تنافسية مستدامة تحقق من خلالها التفوق بإستخدام العديد من الأدوات والوسائل ولعل أبرزها الذكاء الإستراتيجي من خلال الدافعية، والإستشراف، والشراكة و دراسة كلا من (عبد القاسم، ٢٠١٩)، (بن مارنى، ٢٠١٩)، (مهدى، ٢٠١٨)، ان ابعاد وعناصر الذكاء الاستراتيجي تلعب دورا فعال فى تحقيق جودة القرارات الإستراتيجية فى الجامعات وكخطوة على طريق الإصلاح الإدارى بالجامعات

□

المحور الثالث: أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية:

(١) الشفافية:

جدول رقم (٩)

يوضح الشفافية

(ن=١٨٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات				العبارات		م
			لا		إلى حد ما				
			%	ك	%	ك	%	ك	
١	٠.٦	٢.٤٩	٥.٤	١٠	٤٠.٢	٧٤	٥٤.٣	١٠٠	تعزز إدارة الجامعة الثقة المتبادلة مع العاملين بها
٢	٠.٥	٢.١٥	٦	١١	٧٣.٤	١٣٥	٢٠.٧	٣٨	تعتمد سياسة إدارة الجامعة على إشراك العاملين في عمليات الإصلاح الإداري
٦	٠.٥٧	٢.٠٩	١٢	٢٢	٦٦.٨	١٢٣	٢١.٢	٣٩	تحرص إدارة الجامعة على استحداث اللوائح وتبسيط إجراءاتها
٨	٠.٦٨	٢.٠٥	٢٠.١	٣٧	٥٤.٣	١٠٠	٢٥.٥	٤٧	تعلن إدارة الجامعة رؤيتها ورسالتها على الموقع الإلكتروني الخاص بها
٧	٠.٦٢	٢.٠٧	١٥.٨	٢٩	٦٢	١١٤	٢٢.٣	٤١	يعد موقع الجامعة الإلكتروني قناة اتصالية مع الجمهور
٣	٠.٥٩	٢.١٤	١١.٤	٢١	٦٣.٦	١١٧	٢٥	٤٦	تحول الإدارة العليا المخالفين للتحقيق بالشؤون القانونية
٤	٠.٦٦	٢.١١	١٦.٨	٣١	٥٥.٤	١٠٢	٢٧.٧	٥١	تهتم إدارة الجامعة بالتسريع في إجراءات محاسبة المقصرين
٥	٠.٥٥	٢.٠٩	١٠.٩	٢٠	٦٩.٦	١٢٨	١٩.٦	٣٦	تتسم إجراءات العمل في إدارة الجامعة بالوضوح والشفافية
مستوى متوسط	٠.٢٣	٢.١٥	البعد ككل						

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الشفافية كأحد أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعزز إدارة الجامعة الثقة المتبادلة مع العاملين بها بمتوسط حسابي (٢.٤٩)، يليه الترتيب الثاني تعتمد سياسة إدارة الجامعة على إشراك العاملين في عمليات الإصلاح الإداري بمتوسط حسابي (٢.١٥)، ثم الترتيب الثالث تحول الإدارة العليا المخالفين للتحقيق بالشؤون القانونية بمتوسط حسابي (٢.١٤)، وأخيراً الترتيب الثامن تعلن إدارة الجامعة رؤيتها ورسالتها على الموقع الإلكتروني الخاص بها بمتوسط حسابي (٢.٠٥).

- ويتفق هذا مع ما اشارت اليه دراسة كلا من (الحجرف، ٢٠١٦)، (حسن، ٢٠١٨)، (بيومي، ٢٠٢١)، (عليوة، ٢٠١٩) الى متطلبات تحقيق الاصلاح الإداري وابعاده والتي من اهمها، بضرورة الإعداد الجيد لخطط الإصلاح الإداري مع مراعاة مشاركة جميع الأطراف المعنية في وضع خطط الإصلاح الإداري والاعلان عن الرؤية

الاستراتيجية والرسالة وتعزيز مبدأ المساءلة والمحاسبية لتحقيق الشفافية كبعد من ابعاد تحقيق الاصلاح الإدارى بالجامعات

(٢) الرقابة الإدارية:

جدول رقم (١٠)
يوضح الرقابة الإدارية

(ن=١٨٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٥٤	٢.٤٦	٢.٢	٤	٤٩.٥	٩١	٤٨.٤	٨٩	١	تحرص إدارة الجامعة على تعزيز دور الأجهزة الرقابية عليها
٣	٠.٤٩	٢.١	٧.٦	١٤	٧٥	١٣٨	١٧.٤	٣٢	٢	تهتم إدارة الجامعة بتطبيق الإجراءات القانونية الرادعة على المخالفين
٧	٠.٦٥	٢.٠٣	١٩.٦	٣٦	٥٨.٢	١٠٧	٢٢.٣	٤١	٣	يهتم العاملون بالدور الرقابي والمتابعة الإشرافية بالشؤون القانونية
٦	٠.٦٤	٢.٠٥	١٧.٩	٣٣	٥٩.٢	١٠٩	٢٢.٨	٤٢	٤	يتم تشكيل لجان دائمة للإشراف ومتابعة الأداء المهني
٥	٠.٦٧	٢.٠٧	١٩	٣٥	٥٤.٩	١٠١	٢٦.١	٤٨	٥	يؤخذ بعين الاعتبار تقارير الأجهزة الرقابية
٤	٠.٥٩	٢.٠٩	١٣.٦	٢٥	٦٤.١	١١٨	٢٢.٣	٤١	٦	يوجد بإدارة الجامعة نظام مراقبة بالكاميرات عالي الكفاءة
٨	٠.٦٧	١.٩٧	٢٣.٩	٤٤	٥٥.٤	١٠٢	٢٠.٧	٣٨	٧	يوجد بإدارة الجامعة أساليب فعالة لتحقيق الرقابة الداخلية
٢	٠.٦	٢.١٢	١٢.٥	٢٣	٦٣	١١٦	٢٤.٥	٤٥	٨	تعتبر إدارة الجامعة الرقابة وسيلة لتحسين العمل وليست أداة لاكتشاف الأخطاء
مستوى متوسط	٠.٢٤	٢.١١	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الرقابة الإدارية كأحد أبعاد تحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تحرص إدارة الجامعة على تعزيز دور الأجهزة الرقابية عليها بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، يليه الترتيب الثاني تعتبر إدارة الجامعة الرقابة وسيلة لتحسين العمل وليست أداة لاكتشاف الأخطاء بمتوسط حسابي (٢.١٢)، ثم الترتيب الثالث تهتم إدارة الجامعة بتطبيق الإجراءات القانونية الرادعة على المخالفين بمتوسط حسابي (٢.٠١)، وأخيراً الترتيب الثامن يوجد بإدارة الجامعة أساليب فعالة لتحقيق الرقابة الداخلية بمتوسط حسابي (١.٩٧).

- وتتفق نتائج الجدول السابق مع ما اكدت علي دراسة (عبدالرازق، ٢٠١٦)، (ماجيد، ٢٠١٠) (عليوة، ٢٠١٩)، (حسن، ٢٠١٨)، ((Teresa Cicero, 2013)، الى ان الإصلاح داخل الأجهزة الحكومية بما يشمل

من تطوير تنظيمي وإعادة هيكلة وتقييم أداء ورقابة ادارية وتشكيل لجان دائمة للمتابعة والاشراف واعتبار الرقابة وسيلة لتحسين العمل وليست اداة لاكتشاف الاخطاء والذي يؤدي بدوره إلي الرضا عن العمل الوظيفي وتنمية الموارد البشرية.

(٣) التحول الرقمي: جدول رقم (١١)

يوضح التحول الرقمي

(ن=١٨٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٥٧	٢.٣٧	٤.٣	٨	٥٤.٣	١٠٠	٤١.٣	٧٦	سهولة تداول المعلومات بين الإدارات المختلفة بالمؤسسة	١
٤	٠.٤٩	٢.٢	٣.٨	٧	٧٢.٣	١٣٣	٢٣.٩	٤٤	تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تحليل تقارير الجهات الرقابية	٢
٣	٠.٦	٢.٢٣	٩.٢	١٧	٥٨.٧	١٠٨	٣٢.١	٥٩	تعقد إدارة الجامعة دورات تدريبية للعاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات	٣
٢	٠.٦١	٢.٣٢	٧.٦	١٤	٥٣.٣	٩٨	٣٩.١	٧٢	يتم تقييم أداء العاملين عبر تطبيقات تكنولوجيا عالية الجودة بإدارة الجامعة	٤
٨	٠.٥٥	٢.١	١٠.٣	١٩	٦٩	١٢٧	٢٠.٧	٣٨	تستثمر إدارة الجامعة التحول الرقمي في مكافحة الفساد المالي والإداري	٥
٧	٠.٦٤	٢.١١	١٥.٢	٢٨	٥٨.٢	١٠٧	٢٦.٦	٤٩	يتوافر بإدارة الجامعة نظام قوى لتأمين نقل وتبادل المعلومات	٦
٥	٠.٦٣	٢.١٩	١٢	٢٢	٥٧.١	١٠٥	٣١	٥٧	تهتم إدارة الجامعة بتعزيز القدرات التقنية لتسهيل تسجيل البيانات	٧
٦	٠.٥٩	٢.١٧	١٠.٣	١٩	٦٢	١١٤	٢٧.٧	٥١	يتم تحديث أنظمة العمل والوسائل التقنية والتكنولوجية باستمرار	٨
مستوى متوسط	٠.٢٣	٢.٢١	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التحول الرقمي كأحد أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول سهولة تداول المعلومات بين الإدارات المختلفة بالمؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٣٧)، يليه الترتيب الثاني يتم تقييم أداء العاملين عبر تطبيقات تكنولوجيا عالية الجودة بإدارة الجامعة بمتوسط حسابي (٢.٣٢)، ثم الترتيب الثالث تعقد إدارة الجامعة دورات تدريبية للعاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي (٢.٢٣)، وأخيراً الترتيب الثامن تستثمر إدارة الجامعة التحول الرقمي في مكافحة الفساد المالي والإداري بمتوسط حسابي (٢.١).

- ويتفق هذ مع ما اشارت اليه دراسة كلا من ماجد (٢٠١٠)، (Teresa Cicero، 2013)، (عبدالرازق، ٢٠١٦)، (بيومي، ٢٠٢١)، (بيومي، ٢٠٢١)، (علوية، ٢٠١٩)، علي ضرورو وجود خطة للتحوّل الرقمي واهمية الادارة الرقمية والاعتماد على تطبيقات التكنولوجيا الحديثة وتدريب العاملين على استخدامها.
- (٤) التدريب:

جدول رقم (١٢)

يوضح التدريب

(ن=١٨٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٦٣	٢.٤	٧.٦	١٤	٤٥.١	٨٣	٤٧.٣	٨٧	توفر إدارة الجامعة برامج تدريبية لتحسين أداء العاملين بها	١
٢	٠.٥٣	٢.٢١	٥.٤	١٠	٦٧.٩	١٢٥	٢٦.٦	٤٩	توجد خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات العاملين	٢
٦	٠.٦١	٢.٠٨	١٤.٧	٢٧	٦٢.٥	١١٥	٢٢.٨	٤٢	تقدم إدارة الجامعة برامج للتدريب تتناسب مع حاجات العاملين	٣
٧	٠.٧١	٢.٠٣	٢٣.٤	٤٣	٥٠	٩٢	٢٦.٦	٤٩	تحرص إدارة الجامعة على قياس عائد الدورات التدريبية على العاملين	٤
٨	٠.٥٩	١.٩٨	١٧.٩	٣٣	٦٥.٨	١٢١	١٦.٣	٣٠	تهتم إدارة الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	٥
٥	٠.٦٥	٢.١	١٦.٨	٣١	٥٦.٥	١٠٤	٢٦.٦	٤٩	تعقد إدارة الجامعة ورش عمل لتنمية المهارات وتبادل الخبرات بين العاملين	٦
٤	٠.٥٥	٢.١٥	٨.٧	١٦	٦٧.٤	١٢٤	٢٣.٩	٤٤	يوجد بإدارة الجامعة مركز للتدريب وتنمية القدرات	٧
٣	٠.٦١	٢.٢	١٠.٣	١٩	٥٩.٢	١٠٩	٣٠.٤	٥٦	تحرص إدارة الجامعة على تحسين أداء العاملين في كافة مجالات العمل	٨
مستوى متوسط	٠.٢٦	٢.١٤	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التدريب كأحد أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفر إدارة الجامعة برامج تدريبية لتحسين أداء العاملين بها بمتوسط حسابي (٢.٤)، يليه الترتيب الثاني توجد خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات العاملين بمتوسط حسابي (٢.٢١)، ثم الترتيب الثالث تحرص إدارة الجامعة على تحسين أداء العاملين في كافة مجالات العمل بمتوسط حسابي (٢.٢)، وأخيراً الترتيب الثامن تهتم إدارة الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بمتوسط حسابي (١.٩٨).

- وتتفق نتائج الجدول السابق مع ما اكدت عليه دراسة كلا من (حسن، ٢٠١٨)، (بيومي، ٢٠٢١)، (عليوة، ٢٠١٩)، (Teresa Cicero، 2013)، على ضرورة توافر برامج تدريبية للعاملين، والالتزام بخطة تدريبية واضحة لتحسين الاداء وتنمية قدراتهم وتحسين الاداء في شتى القطاعات بما يحقق الإصلاح الإدارى.

(٥) تقويم الأداء:

جدول رقم (١٣)

يوضح تقويم الأداء

(ن=١٨٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٥٧	٢.٤٢	٣.٨	٧	٥٠	٩٢	٤٦.٢	٨٥	توجد آليات محددة لقياس أداء العاملين بالجامعة	١
٣	٠.٥٧	٢.١٤	١٠.٣	١٩	٦٥.٨	١٢١	٢٣.٩	٤٤	يتم إعلام العاملين بمحتوى تقارير أدائهم	٢
٥	٠.٦٦	٢.٠٤	٢٠.١	٣٧	٥٦	١٠٣	٢٣.٩	٤٤	تحرص إدارة الجامعة على قياس رضا العاملين بها	٣
٤	٠.٦٧	٢.٠٧	١٩	٣٥	٥٥.٤	١٠٢	٢٥.٥	٤٧	يحرص العاملون على الاستثمار الأمثل لموارد الجامعة	٤
٦	٠.٦٤	١.٩٩	٢٠.٧	٣٨	٥٩.٨	١١٠	١٩.٦	٣٦	توجد خطة معلنة لتحسين أداء العاملين بالجامعة	٥
٨	٠.٦٢	١.٩٧	٢٠.٧	٣٨	٦١.٤	١١٣	١٧.٩	٣٣	تدعم إدارة الجامعة الأداء الأفضل لتحسين كفاءة العاملين	٦
٧	٠.٦٨	١.٩٩	٢٣.٤	٤٣	٥٣.٨	٩٩	٢٢.٨	٤٢	تطبق بإدارة الجامعة قواعد رادعة لمحاسبة المقصرين عن العمل	٧
٢	٠.٦١	٢.٢٥	٩.٢	١٧	٥٦.٥	١٠٤	٣٤.٢	٦٣	تجرى إدارة الجامعة اختبارات لقياس درجة كفاءة القادة الإداريين	٨
مستوى متوسط	٠.٢٧	٢.١١	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تقويم الأداء كأحد أبعاد تحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توجد آليات محددة لقياس أداء العاملين بالجامعة بمتوسط حسابي (٢.٤٢). يليه الترتيب الثاني تجرى إدارة الجامعة اختبارات لقياس درجة كفاءة القادة الإداريين بمتوسط حسابي (٢.٢٥). ثم الترتيب الثالث يتم إعلام العاملين بمحتوى تقارير أدائهم بمتوسط حسابي (٢.١٤)، وأخيراً الترتيب الثامن تدعم إدارة الجامعة الأداء الأفضل لتحسين كفاءة العاملين بمتوسط حسابي (١.٩٧).

- وجاءت نتائج الجدول السابق متفقه مع ما اوضحته دراسته كلا (Teresa Cicero، 2013)، (عليوة، ٢٠١٩)، (الحجرف، ٢٠١٦)، (Baei، 2020)، (مهدى، ٢٠١٨)، (بن مارنى، ٢٠١٩) والتي اكدت علي ضرورة توافر محددات لقياس الاداء واختيار القيادات بناء علي اختبارات للكفاءة والفعالية والشفافية في المحاسبية وعند عرض تقارير اداء العاملين

▪ مستوى تحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية ككل:

جدول رقم (١٤)

يوضح مستوى تحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية ككل

(ن=١٨٤)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	الشفافية	٢.١٥	٠.٢٣	متوسط	٢
٢	الرقابة الإدارية	٢.١١	٠.٢٤	متوسط	٤
٣	التحول الرقمي	٢.٢١	٠.٢٣	متوسط	١
٤	التدريب	٢.١٤	٠.٢٦	متوسط	٣
٥	تقويم الأداء	٢.١١	٠.٢٧	متوسط	٥
أبعاد تحقيق الإصلاح الإدارى ككل		٢.١٤	٠.١٦	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول التحول الرقمي بمتوسط حسابي (٢.٢١)، يليه الترتيب الثاني الشفافية بمتوسط حسابي (٢.١٥)، ثم الترتيب الثالث التدريب بمتوسط حسابي (٢.١٤)، وأخيراً الترتيب الخامس تقويم الأداء بمتوسط حسابي (٢.١١).

- جاءت نتائج الجدول السابق متفقة مع الدراسات والبحوث العربية والاجنبية التي تم الرجوع اليها والتي منها وبينت دراسة كلا من (عبدالرازق، ٢٠١٦)، (ماجد، ٢٠١٠) (عليوة، ٢٠١٩)، (حسن، ٢٠١٨)، (Teresa, 2013)، (Baei, 2020)، (راضى، شاهين، ٢٠٢٠)، (الربابعة، ٢٠٢١)، (يوسف، ٢٠٢١)، الى ان الإصلاح داخل الأجهزة الحكومية بما يشمله من تطوير وتنظيم وإعادة هيكلة وتقييم أداء وشفافية والرقابة الادارية وغيرها من أساليب الإصلاح الإدارى سوف يؤدي بدوره إلي الرضا عن العمل الوظيفي وتحقيق التميز والتنافسية وتنمية الموارد البشرية.

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه استخدام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية:

جدول رقم (١٥)

يوضح الصعوبات التي تواجه استخدام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية

(ن=١٨٤)

م	العبارات	الاستجابات					
		نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	ضعف تطبيق نظام الثواب والعقاب على العاملين بالجامعة	٧٥	٤٠.٨	١٠٠	٥٤.٣	٩	٤.٩
٢	ضعف نظام الحوافز والمكافآت المالية لمن أجاد	٩٧	٥٢.٧	٧٨	٤٢.٤	٩	٤.٩

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات				العبارات	م		
			لا		نعم					
			%	ك	%	ك				
٨	٠.٥١	٢.٠٨	٩.٢	١٧	٧٣.٤	١٣٥	١٧.٤	٣٢	ضعف توقيع العقوبات والقواعد الرادعة على المقصرين بعد توقيعها	
٤	٠.٥٨	٢.١٥	١٠.٣	١٩	٦٤.١	١١٨	٢٥.٥	٤٧	ضعف تقبل العامل لفكرة الثواب والعقاب	
٧	٠.٧١	٢.٠٩	٢١.٢	٣٩	٤٨.٤	٨٩	٣٠.٤	٥٦	غياب خطة واضحة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي من قبل المديرين	
١٢	٠.٦١	١.٩٤	٢١.٧	٤٠	٦٢.٥	١١٥	١٥.٨	٢٩	ضعف شخصية بعض الرؤساء أمام المرؤوسين	
١١	٠.٦٧	١.٩٨	٢٣.٤	٤٣	٥٤.٩	١٠١	٢١.٧	٤٠	عدم قدرة بعض المسؤولين على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب	
٥	٠.٦١	٢.١٥	١٢	٢٢	٦٠.٩	١١٢	٢٧.٢	٥٠	الاعتماد على نظام التخطيط المركزي في المؤسسات	
٦	٠.٥٦	٢.١	١٠.٩	٢٠	٦٧.٩	١٢٥	٢١.٢	٣٩	التمسك بالمنظية في العمل	
٩	٠.٦٧	٢.٠٨	١٨.٥	٣٤	٥٥.٤	١٠٢	٢٦.١	٤٨	عدم إشباع الاحتياجات المادية اللازمة للعاملين إدارة الجامعة	
١٠	٠.٦٤	٢.٠١	٢٠.١	٣٧	٥٩.٢	١٠٩	٢٠.٧	٣٨	الافتقار إلى إستراتيجية طويلة المدى والاعتماد على التخطيط قصير المدى	
٣	٠.٥٤	٢.٢٤	٥.٤	١٠	٦٤.٧	١١٩	٢٩.٩	٥٥	انخفاض مستويات الشراكة مع المؤسسات الأخرى في المجتمع	
مستوى متوسط	٠.٢٣	٢.١٤	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الصعوبات التي تواجه استخدام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ضعف نظام الحوافز والمكافآت المالية لمن أجاد بمتوسط حسابي (٢.٤٨)، يليه الترتيب الثاني ضعف تطبيق نظام الثواب والعقاب على العاملين بالجامعة بمتوسط حسابي (٢.٣٦)، ثم الترتيب الثالث انخفاض مستويات الشراكة مع المؤسسات الأخرى في المجتمع بمتوسط حسابي (٢.٢٤)، وأخيراً الترتيب الثاني عشر ضعف شخصية بعض الرؤساء أمام المرؤوسين بمتوسط حسابي (١.٩٤).

- كما جاءت نتائج الجدول السابق متفقة مع ما جاءت به نتائج دراسة كلا من (ماجد ٢٠١٠)، (Teresa Cicero، 2013)، (عبدالرازق، ٢٠١٦)، (بيومي، ٢٠٢١)، إلى وجود صعوبات خاصة بتحقيق الإصلاح الإداري والتي منها بسبب غياب الوعي وقصور البرامج التدريبية وضعف الالمام بالوسائل التكنولوجية ونقص ثقافة الحوار وغياب التخطيط الاستراتيجي، والاعتماد على الخطط قصيرة المدى والافتقار إلى التخطيط التشاركي مع مؤسسات المجتمع ومنظمات المجتمع المدني بصفة خاصة

المحور الخامس: مقترحات تفعيل استخدام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية:

جدول رقم (١٦)

يوضح مقترحات تفعيل استخدام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية

(ن=١٨٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٥٩	٢.٥٧	٤.٩	٩	٣٣.٢	٦١	٦٢	١١٤	وضع الخطط الإستراتيجية الملزمة بتطبيق المساءلة الإدارية	١
٩	٠.٥٩	٢.٤	٥.٤	١٠	٤٨.٩	٩٠	٤٥.٧	٨٤	نشر وتعزيز ثقافة المساءلة بين العاملين	٢
٢	٠.٦١	٢.٤٩	٦	١١	٣٩.١	٧٢	٥٤.٩	١٠١	عقد دورات تدريبية للعاملين لرفع كفاءتهم في استخدام التقنية الحديثة	٣
٨	٠.٧٢	٢.٤٢	١٣.٦	٢٥	٣١	٥٧	٥٥.٤	١٠٢	تعديل جوانب الترقيات والتقلات والجزاءات والحوافز	٤
١٠	٠.٦٩	٢.٤	١١.٤	٢١	٣٧.٥	٦٩	٥١.١	٩٤	وضوح خطط المتابعة والرقابة على أداء جميع العاملين	٥
١١	٠.٧١	٢.٣٨	١٣.٦	٢٥	٣٥.٣	٦٥	٥١.١	٩٤	عدم التراخي في محاسبة المقصرين والحزم في تطبيق القواعد الرادعة	٦
٧	٠.٦٧	٢.٤٢	١٠.٣	١٩	٣٧	٦٨	٥٢.٧	٩٧	إصدار الأدلة والنشرات التوعوية لتعميق الوعي الإيجابي بثقافة الإصلاح الإداري	٧
٤	٠.٦٤	٢.٤٧	٨.٢	١٥	٣٦.٤	٦٧	٥٥.٤	١٠٢	تفعيل دور وسائل الإعلام المختلفة في تعزيز مبدأ المحاسبية	٨
٥	٠.٦١	٢.٤٥	٦	١١	٤٢.٩	٧٩	٥١.١	٩٤	تعزيز اللامركزية وتفويض السلطة	٩
٧	٠.٦٧	٢.٤٢	١٠.٣	١٩	٣٧.٥	٦٩	٥٢.٢	٩٦	تعزيز دور الأجهزة الرقابية	١٠
٣	٠.٦٣	٢.٤٧	٧.١	١٣	٣٨.٦	٧١	٥٤.٣	١٠٠	الالتزام بوضع إستراتيجية طويلة المدى وعدم الاعتماد على التخطيط قصير المدى فقط	١١
٦	٠.٦٧	٢.٤٥	٩.٨	١٨	٣٥.٣	٦٥	٥٤.٩	١٠١	الحرص على إشراك كافة المستويات المعنية في عملية الإصلاح الإداري	١٢
مستوى مرتفع	٠.٤٣	٢.٤٥	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل استخدام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول وضع الخطط الإستراتيجية الملزمة بتطبيق المساءلة الإدارية بمتوسط حسابي (٢.٥٧)، يليه الترتيب الثاني عقد دورات تدريبية للعاملين لرفع كفاءتهم في استخدام التقنية الحديثة بمتوسط حسابي (٢.٤٩)، ثم الترتيب الثالث الالتزام بوضع إستراتيجية

طويلة المدى وعدم الاعتماد على التخطيط قصير المدى فقط بمتوسط حسابي (٢.٤٧)، وأخيراً الترتيب الحادي عشر عدم التراخي في محاسبة المقصرين والحزم في تطبيق القواعد الرادعة بمتوسط حسابي (٢.٣٨).

- وجاءت نتائج الجدول السابق متقنة مع ما اكدت عليه نتائج دراسة كلا من كما اوضحت دراسة كلا من، (الحجرف، ٢٠١٦)، (حسن، ٢٠١٨)، (بيومي، ٢٠٢١)، (عليوة، ٢٠١٩) الى ان مقترحات تحقيق الاصلاح الإدارى وابعاده منها ضرورة الإعداد الجيد لخطط الإصلاح الإدارى مع مراعاة مشاركة جميع الأطراف المعنية في وضع خطط الإصلاح الإدارى ودراسة كلا من (عبدالرازق، ٢٠١٦)، (الحجرف، ٢٠١٦)، (ماجد، ٢٠١٠)، التى اشارت الي ضرورة العمل علي تحسين المراكز التنافسية للمؤسسات والأجهزة الحكومية، والتعرف علي معوقات الإصلاح الإدارى وسبل التغلب عليها

المحور السادس: نتائج اختبار فروض الدراسة:

▪ اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية "

جدول رقم (١٧)

يوضح العلاقة بين استخدام الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية

(ن=١٨٤)

الإصلاح الإدارى ككل	تقويم الأداء	التدريب	التحول الرقمي	الرقابة الإدارية	الشفافية	الأبعاد
**٠.٢٢٥	*٠.١٣٥	*٠.١٤١	**٠.٣٠٥	*٠.١٥١	**٠.٢٠٣	الاستشراف
**٠.٤٠٧	*٠.١٨٧	**٠.٢٧٢	**٠.٢٨٧	**٠.٣١١	**٠.٣٠٤	التفكير المنظم
**٠.٤١٢	**٠.٢٠٧	**٠.٢٣٧	**٠.٣٤٣	**٠.٢٨٦	**٠.٣٠٧	الشراكة
**٠.٣٢٧	*٠.١٥٢	*٠.١٤٨	**٠.٢٨٦	**٠.٢٥٣	**٠.٣٦٠	الدافعية
**٠.٥٠٦	*٠.١٦٩	**٠.٢٨٨	**٠.٤٥٧	**٠.٣٦٨	**٠.٤٢٩	أبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين استخدام الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية. وأن أكثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي ارتباطاً بتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية تمثلت فيما يلي: الشراكة، يليها التفكير المنظم، ثم الدافعية، وأخيراً الاستشراف. وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية "

جدول رقم (١٨)

يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الإصلاح الإدارى بالجامعات المصرية

(ن=١٨٤)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
--------------------	------------------	-------------------	-------------------	------------------	------------------------------

٠.١١٩	**٣.١١٠	**٩.٦٧١	**٠.٢٢٥	٠.٠٥٠	الاستشراف
٠.٢٤٩	**٦.٠١٤	**٣٦.١٧٣	**٠.٤٠٧	٠.١٦٦	التفكير المنظم
٠.٢٤٥	**٦.٠٩٦	**٣٧.١٦٢	**٠.٤١٢	٠.١٧٠	الشراكة
٠.٢٣٤	**٤.٦٧٠	**٢١.٨١٢	**٠.٣٢٧	٠.١٠٧	الدافعية
٠.٤٥٦	**٧.٩٠٧	**٦٢.٥٢٦	**٠.٥٠٦	٠.٢٥٦	أبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الاستشراف " والمتغير التابع " تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٠٥٠)، أي أن الاستشراف يساهم في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية بنسبة (٥٪). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف وتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التفكير المنظم " والمتغير التابع " تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.١٦٦)، أي أن التفكير المنظم يساهم في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية بنسبة (١٦.٦٪). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التفكير المنظم وتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الشراكة " والمتغير التابع " تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.١٧٠)، أي أن الشراكة تساهم في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية بنسبة (١٧٪). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الشراكة وتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الدافعية " والمتغير التابع " تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.١٠٧)، أي أن الدافعية تساهم في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية بنسبة (١٠.٧٪). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد استخدام الذكاء الاستراتيجي ككل " والمتغير التابع " تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٥٦)، أي أن أبعاد استخدام الذكاء

الاستراتيجي ككل تساهم في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية بنسبة (٢٥.٦٪). مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية ."

المحور السابع : خطة العمل المقترحة لتنفيذ استخدام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية:

يعد التخطيط الاجتماعي عملية منظمة واعية لاختيار أفضل الحلول الممكنة للوصول لأهداف معينة فهي عملية ترتيب الأولويات في ضوء ما يتاح من إمكانيات مادية ومعنوية فهي تؤدي إلى وضع خطط تتضمن برامج مقيدة بمراحل وخطوات وتحديد زمني ومكاني فالتخطيط هو تطلع واستشراف نظري للمستقبل مبني على دراسة منهجية تعتمد على روح التنبؤ العلمي لتحقيق أهداف معينة خلال مدة زمنية محددة، ومن خلال ماتم إستعراضه في الإطار النظري للدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة، وتحقيقاً لما تسعى إليه الدراسة الحالية من أهداف ، وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج يمكن التوصل إلى خطة عمل مقترحة لتنفيذ استخدام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية على النحو الموضح بالجدول التالي:

المراحل التخطيطية	الأهداف	إجراءات التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ	التوقيت الزمني	معايير التقييم
مرحلة تحديد الأهداف	- تفعيل تطبيق الإصلاح الإداري - العمل على توفير المناخ الداعم لتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات - العمل على نشر ثقافة التغيير نحو تحقيق الإصلاح الإداري - العمل على تاهيل المسؤولين لتطبيق الإصلاح الإداري - دراسة المستقبل لتطوير البرامج المتعلقة بالإصلاح الإداري - وضع البات واضحة في ضوء خطط محددة لابعاد الذكاء الاستراتيجي - استيعاب الأمور العقلانية لتحقيق الإصلاح الإداري - استثمار الفرص بشكل يمكن الجامعة من تحقيق الإصلاح الإداري - انتاج الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف- التفكير المنظم – الدافعية-الشراكة)	- نشر ثقافة الإصلاح الإداري - تهيئة المناخ للذكاء الاستراتيجي - تحديد اولوية الحاجات والمشكلات - اثارة روح التغيير لتحقيق الإصلاح - العمل تحسين الاداء - تحديد الاحتياجات التدريبية - اقامة الشراكات مع مؤسسات اخري في المجتمع - تحفيز المسؤولين انتهاج طرقا جديدة للتعلم واكتساب الخبرة	- الموقع الرسمي للجامعة - صفحات التواصل الاجتماعي - الندوات والمؤتمرات - الاجتماعات الدورية الشهرية - السمنارات -حلقات النقاش وورش العمل - اللقاءات الجماهيرية - الاعتماد على نماذج السيناريوهات - اجراء دراسات استباقية	- الجامعات المصرية - الكليات المختلفة - الموظفين واعضاء هيئة التدريس - المسؤولون المشاركون - القرار من منظمات المجتمع المدني – الطلاب - المجتمع المحلي - الطلاب الوافدين - المستفيدين من خدمات الجامعات المختلفة	- وزارة التعليم العالي - وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - وزارة التخطيط والإصلاح الإداري – - وزارة المالية – - وزارة التنمية المحلية –وزارة الصحة – - التنظيم والإدارة - المشاركون في صنع القرار من منظمات المجتمع المدني - السادة النواب – - الاجهزة التنفيذية - اجهزة التنمية المحلية	٣ اشهر	- مدى وضوح الرؤية حول امكانية التغيير - التفاعل والديناميكية - مدى توافر بيئة داعمة لنشر الاهداف - وجود تعاون بين الجامعات والاجهزة التنفيذية - وجود طلاب مغتربين ووافدين - وجود شراكات وتبادل خبرات بين الجامعات والاجهزة المختلفة - كوادر بشرية مهينة للإصلاح والتغيير

المراحل التخطيطية	الأهداف	إجراءات التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ	التوقيت الزمني	معايير التقييم
	<ul style="list-style-type: none"> تحقيق الإصلاح الإداري نشر ثقافة الإصلاح الإداري بالجامعات بالاعتماد على ابعاد واضحة (الشفافية- الرقابة - التحول الرقمي- التدريب - تقييم الأداء) دراسة ورصد وتحليل التحديات والمؤثرات المستقبلية والتنبؤ بها وإنعكاساتها المحتملة على الجامعات وتحديد مختلف الفرص والتحديات التي يمكن أن تنشأ عنها 						
مرحلة وضع إطار الخطة	<ul style="list-style-type: none"> تحديد أهداف الإصلاح الإداري بدقة مع مراعاة شروط الأهداف الجيدة تحديد المؤثرات التخطيطية الخاصة بالإصلاح الإداري (الحاجات - المشكلات - الاهتمامات) جمع البيانات والمعلومات المطلوبة والإحصاءات المتاحة ورصد الموارد والإمكانات المتاحة والحالية والمستقبلية تحقيق مستوى عالي من جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات بناء الشراكات مع الوزارات المختلفة ومنظمات المجتمع المدني الحد من الصعوبات التي تحقق الإصلاح الإداري بالجامعات العمل على تحقيق التنافسية والتميز تحقيق الجودة والعمل على إيجاد الدافعية والانجاز 	<ul style="list-style-type: none"> تحسين الاداء تشجيع الإبداع وروح الابتكار نشر روح العمل الفرقي هيكلية العلاقات التنظيمية بين الوحدات النوعية تنمية المهارات والخبرات في مجال الإصلاح الإداري استقطاب الشراكات اعتماد نهج التخطيط التشاركي التعاون بين الأجهزة التنظيمية و التنفيذية تهيئة اطار تشريعي وسياسي داعم لتحقيق الإصلاح الإداري 	<ul style="list-style-type: none"> ورش العمل -حلقات النقاش اجتماعات اللجان العصف الذهني لعب الادوار الاجتماعات على المنصات الرقمية موقع الجامعات وصفحات التواصل الاجتماعي الندوات - اللقاءات المهنية بناء سيناريوهات بديلة 	<ul style="list-style-type: none"> الجامعات المصرية الكليات المختلفة الموظفين واعضاء هيئة التدريس المسؤولون - المشاركون في صنع القرار من المجتمع المدني المحلي الطلاب - الوافدين - المستفيدين من المجتمع المحلي- المتردين على المستشفيات الجامعية 	<ul style="list-style-type: none"> وزارة التعليم العالي المجلس الاعلي للجامعات وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وزارة التخطيط والإصلاح الإداري وزارة الصحة - الاجتماعيين- المسؤولين - الجهاز الإداري المشاركين في صنع القرار من منظمات المجتمع المدني الأجهزة التنفيذية - امناء الجامعات - المعداء - رؤساء الاقسام - اعضاء اللجان الذين تم اختيارهم بعناية 	٣ اشهر	<ul style="list-style-type: none"> الدقة في تحديد الأهداف الدقة في تحديد المؤثرات التخطيطية القدرة على اقامة علاقات وشراكات القدرة على استثمار الطاقات والفرص المتاحة وجود بيئة سياسية وتشريعية داعمة وجود تعاون بين مختلف الاطراف المشاركة في صنع قرار الإصلاح الإداري

المراحل التخطيطية	الأهداف	إجراءات التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ	التوقيت الزمني	معايير التقييم
	<ul style="list-style-type: none"> - التفكير بمنطق النظم وابداع حلولاً - ابداعية غير نمطية - دراسة البدائل والخيارات المستقبلية التي يمكن اتاحتها مستقبلاً - توفير قاعدة معرفية على نطاق اعم واشمل واوسع لصياغة الخطط والبرامج المستقبلية 						
مرحلة وضع الخطة	<ul style="list-style-type: none"> - فتح باب الحوار داخلياً وخارجياً مع المختصين والمسؤولين لمراجعة السياسات والاهداف الخاصة لتحقيق الاصلاح الاداري بالجامعات - جمع معلومات وبيانات كافية عن الوضع الحالي للجامعات للوقوف على اهم مشكلات والحاجات وترتيبها حسب الاولوية - وضع الجداول الزمنية الخاصة بكل مرحلة من مراحل الاصلاح الاداري بالجامعات - وضع الموازنات المناسبة وقرار واعتماد خطة الاصلاح - تحديد البدائل الممكنة لتحقيق اللاصلاح الاداري بالجامعات - استقراء المستقبل لتحقيق الاصلاح الاداري بالجامعات - اختيار البديل الامثل لتحقيق الاصلاح الاداري في ضوء ابعاد النزاهة - الاستراتيجي تحديد الرؤية الاستراتيجية للخطو - وجذب الاطراف المشاركة في خطة الاصلاح الاداري 	<ul style="list-style-type: none"> - العمل في ضوء الاولويات التي تم الاتفاق عليها من مختلف الاطراف - انشاء قاعدة بيانات خاصة للخطة - التركيز على التحول الرقمي ونظم المعلومات - فتح باب الحوار الفعال - التاكيد من توفير الدعم المالي والمادى - التاكيد من الاعداد الجيد للكوادر البشرية - التخطيطية التمييز بين صناعة القرار وصياغته واتخاذ بشأن تحقيق الاصلاح الاداري - التاكيد من كفاية الموازنة لتحقيق عمليات الاصلاح - التاكيد من الكفاءات الادارية والمهنية - العمل الجماعي في ضوء ابعاد الشفافية والمسئولية المجتمعية 	<ul style="list-style-type: none"> - اللقاءات الدورية - حلقات النقاش - اجتماعات اللجان - العصف الذهني - لعب الادوار - الاجتماعات على المنصات الرقمية - السمنارات العلمية - المؤتمرات - الندوات - جهاز العلاقات العامة - مراكز الاعلام المباشر 	<ul style="list-style-type: none"> - الجامعات المصرية - الكليات المختلفة - الموظفين واعضاء هيئة التدريس - المسولون المشاركون في صنع القرار - منظمات المجتمع المدني - المشاركون من المجتمع المحلي - الطلاب المستقبين من الخدمات التي تقدمها الجامعات - الوافدون من المستقبين من المستشفيات الجامعية 	<ul style="list-style-type: none"> - وزارة التعليم العالي - المجلس الاعلى للجامعات - وزارة الصحة - وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - وزارة التخطيط والاصلاح الاداري - المخطون الاجتماعيين - المسؤولين الجهاز الاداري - المشاركون في صنع القرار من منظمات المجتمع المدني - اعضاء مجلسي النواب والشيوخ - الاجهزة التنفيذية - امناء الجامعات - رؤساء الاقسام - اعضاء اللجان الذين تم اختيارهم بعناية 	<ul style="list-style-type: none"> - مدى توافر قاعدة بيانات واضحة وكافية - سهولة تدفق المعلومات والبيانات - توافر الامكانيات المادية والبشرية - توافر الكوادر المهنية الواعية والملمة بثقافة الاصلاح - الوضع المالي الحالي والاتفاق في ضوء الميزانية السنوية - الموضوعه القدرة على استمرارية تقديم الخدمات في ضوء الرؤية الاستراتيجية 	

المراحل التخطيطية	الأهداف	إجراءات التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ	التوقيت الزمني	معايير التقييم
	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على نظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة - دعم عملية الإصلاح الإداري في ضوء الإدارة الرقمية والتحول المعلوماتي - تحديد ملامح المستقبل المرغوب فيه بالنسبة لسياسات وخطط وبرامج الجامعات المصرية - أن يتم تهيئة وتدعيم ونشر ثقافة الإصلاح الإداري بإدارات الجامعات تشجع وتحفز الجميع على انتهاج ثقافة الرؤية المستقبلية والإقتناع بها ، والإلتزام والسعي إلى تحقيقها 						
مرحلة التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> -إجراء البحوث ووضع الخطط التفصيلية في ضوء الامكانيات والموارد المادية والمالية والبشرية -تشخيص وتحديد المشكلات التي تعاني منها الجامعات والتي تمثل عقبة في تحقيق الإصلاح الإداري -اعتماد البدائل المناسبة لمعالجه تلك المشكلات والتخلص من العقبات -ابتكار حلول ذكية وغير نمطية للمشكلات الكبيرة والمعقدة -العمل علي تدريب الكوادر البشرية لرفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم -تقسيم العمل الى عناصر في ضوء ابعاد الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الإصلاح الإداري 	<ul style="list-style-type: none"> -التأكد من توافق خطة الإصلاح الإداري مع الرؤية الاستراتيجية الشاملة لمصر ٢٠٣٠ -البدء في اعتماد البدائل المناسبة لتحقيق عمليات الإصلاح - توفير الدافعية والانجاز للكوادر البشرية - التأكيد على سهولة تداول المعلومات والبيانات -التأكد من صلاحية الإحصاءات والبيانات المتاحة -الاستفادة من الطاقات الابداعية في تحقيق عمليات الإصلاح -اجراء دراسة كشفية للتأكد من مدى امكانية تطبيق معايير وابعاد الذكاء 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستبيانات (العادية والرقمية) -الاجتماعات المتمزمنة على منصات التواصل الرقمي - اللقاءات الدورية -اجتماعات اللجان المختلفة - الزيارات – اللقاءات المهنية - الاحصاء اليومي المعلن عن حجم التنفيذ - البدء في تنفيذ السيناريوهات المختارة بعناية 	<ul style="list-style-type: none"> - الجامعات المصرية - الكليات المختلفة -الموظفين واعضاء هيئة التدريس - المسولون المشاركون في صنع القرار من منظمات المجتمع المدني - المجتمع المحلي -الطلاب – الوافدين – المترددين على المستشفيات الجامعية 	<ul style="list-style-type: none"> - وزارة التعليم العالي - وزارة المالية - وزارة الصحة - المجلس الاعلى للجامعات - وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات -وزارة التخطيط والإصلاح الإداري - وزارة التضامن الاجتماعي – التنظيم والإدارة - المخططون الاجتماعيون- المسؤولون – الجهاز الإداري المحلي -امناء الجامعات – العمداء – رؤساء الاقسام – اعضاء اللجان الذين تم اختيارهم بعناية 	٦ اشهر	<ul style="list-style-type: none"> - مدى توافر الدافعية والانجاز - تبني سيناريوهات متعددة للتنفيذ - مدى وضوح الرؤية - مدى الإلتزام بتقسيم العمل وتوصيفة - الاستفادة القصوى من الامكانيات المادية والبشرية - توافر الثقة بين مختلف المشاركين في عملية الإصلاح - تطوير اللوائح والانظمة بالجامعات - الاستغلال الأمثل للقيادات والكوادر البشرية

المراحل التخطيطية	الأهداف	إجراءات التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ	التوقيت الزمني	معايير التقييم
	<ul style="list-style-type: none"> -استثمار طاقات الأقسام المختلفة للبحث في المعلومات التي يمكن اتاحتها مستقبلا -ارسال الخطة الي الجهات المختصة لتنفيذها اعتبارا من التاريخ المحدد لذلك -التأكيد على قيام كل شخص وقسم وادارة ووحدة وفرع بتنفيذ الجزء الخاص به في ضوء اهداف الخطة والموازنة والجدول الزمني -توفير الدعم السياسي والتشريعي والمالى عند تنفيذ خطط الإصلاح الاداري -توفير الامكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ خطط الإصلاح الاداري في ضوء ابعاد النكاء الاستراتيجي -تطوير اللوائح والنظم الادارية بالجامعات بما يسهم في تحقيق الإصلاح الاداري -استثمار الفرص بشكل يمكن الجامعات فعليا -تحقيق ابعاد الإصلاح الاداري 	<ul style="list-style-type: none"> الاستراتيجي في تحقيق الإصلاح -تعزيز الثقة المتبادلة بين كافة المسؤولين والادارات -التاد من كفاية البرامج التدريبية وتناسيها مع المستهدفين من عملية الإصلاح الاداري - اعداد فريق للحوار الإستراتيجي على مستوى الكليات بالجامعات 					

مراجع البحث

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبادير، إسحاق زاهر (٢٠١٤). الإصلاح الإدارى على مستوى أجهزة الدولة ووحداتها في ضوء أحداث ما بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة.
- ابو النصر، مدحت (٢٠٠٧). إدارة منظمات المجتمع المدني، ايتراك للنشر والطباعة، القاهرة.
- أبو النصر، محمد زكي (٢٠١١)، الاستشراف الوظيفية الغائبة في التخطيط الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- البلعبيكي، منير (٢٠٠٢). قاموس المورد، ط ٣٥، دار العلم للملايين، بيروت.
- الحجرف، مبارك خالد (٢٠١٦). دور الإصلاح الإدارى في تحقيق المزايا التنافسية بدولة الكويت خلال الفترة من ١٩٩٠_ ٢٠٠٩، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة بنها، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال.
- الدقن، احمد السيد (٢٠٠٢). تقويم الخطط القومية للإصلاح الإدارى في مصر في الفترة ما بين (١٩٨٧-٢٠٠٢)، مركز دراسات واستشارات الادارة العامة ، القاهرة
- الربابعة، فاطمه علي محمد (٢٠٢١) . أثر الذكاء الإستراتيجي علي النجاح الإستراتيجي ، بحث منشور في مجلة جامعة عمان العربية للبحوث ، العدد (١) ، المجلد الخامس ، جامعة عمان العربية ، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا .
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٨). الفساد بين الإصلاح والتطوير الإدارى ، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية .
- العليمات، حمود (٢٠٠٩). نظرية ابن خلدون في الذكاء والقدرات العقلية- الأسس الاجتماعية والثقافية، المجلة الأردنية الاجتماعية، مج ٢، العدد ١، الأردن.
- الشمري ، طارق طعمه عطيه (٢٠١٩) . دور الذكاء الإستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الإستراتيجية الناجحة ، بحث منشور في مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية ، العدد (٢٤) ، الجزء (١١) ، العراق .
- القرني ، عبد الله عالي (٢٠١٨) . أثر الذكاء الإستراتيجي علي عملية إتخاذ القرارات لدي قادة المدارس بمدينة تبوك ، بحث منشور في مجلة كلية التربية ، العدد (٥٨) ، جامعة تبوك، السعودية .
- المخلافي ، عبد الغني عبد الواسع (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الأداري، جامعة دمشق.
- المغازي، إبراهيم محمد (٢٠٠٤). هل العبقرية جنون، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة.
- الناصر، عامر عبد الرازق (٢٠١٥) . إدارة المعرفة فى إطار نظم ذكاء الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .الأردن.
- النبيل، عبد العزيز بن عبد الله (٢٠٠١). دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة (ورقة عمل مقدمة الي مؤتمر التنمية والامن في الوطن العربي.

النايف ، سعود بن عيسى (٢٠٢٠) . الذكاء الإستراتيجى وعلاقته بإتخاذ القرار الإدارى بجامعة حائل ، بحث منشور فى مجلة العلوم التربوية ، العدد الأول ، الجزء (٣) ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة .

بدوي، أحمد زكي (١٩٩٩). المعجم العربى الميسر، ط٢، دار الكتاب المصرى ، القاهرة.
بيومى ، امنية جمال (٢٠٢١).الإصلاح الإدارى وتطوير اليات تنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية التعليمية ، رسالة ماجستير ،غير منشورة ،كلية الخدمة الاجتماعية ،جامعة حلوان
تريجو، بنجامين وزى مرماني، جون (١٩٩٨). استراتيجية الإدارة العليا- ماهيتها وكيفية تشغيلها، ترجمة: إبراهيم على البرلسي، مراجعة: محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط١.

حسن ، عاصم محمد (٢٠١٥). إستشراف المستقبل من منظور إسلامى - مداخل أساسية ، أوراق، سلسلة تصدر عن وحدة الدراسات المستقبلية بمكتبة الإسكندرية ، العدد (١٨) .

حسن ، فوزى محمد (٢٠١٨) . متطلبات الإصلاح اللازمة للحد من الفساد الإدارى بالمحليات ،مجلة الخدمة الاجتماعية،المجلد(٥)،العدد(٦٠)، الجمعية المصرية للاخصائين الاجتماعيين .
خليل، منى عطية خزام(٢٠١٨) . الإدارة بين الفساد والإصلاح الإدارى فى عصر التسويق الإلكتروني ، الاسكندرية،المكتب الجامعى الحديث.

خميس ، أفكار سيد (٢٠١٨) . نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكرى فى مؤسسات التعليم العالى ومتطلبات تطبيقه ، بحث منشور فى مجلة الإدارة التربوية ، العدد الثامن عشر ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية .

راضى ، ميرفت محمد و شاهين ،محمد طلال (٢٠٢٠) . الذكاء الإستراتيجى كمدخل للتحويل إلى المنظمة الرقمية شركة (فيوجن) لخدمات الإنترنت وأنظمة الإتصالات ، بحث منشور فى المجلة العربية للإدارة ، العدد (٤٠) ، المجلد الأول ، غزة ، فلسطين .

أنطون، رندا (٢٠٠٠).الإصلاح والتحديث الإدارى، صنعاء، المعهد الوطنى للعلوم الإدارية.
صالح، رجاء عبدالمنعم (٢٠١٦). تطوير الجهاز الإدارى وتحسين مستوي الخدمات الحكومية، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة، القاهرة.

صالح، أحمد علي (٢٠١٠) .الإدارة بالذكاءات ، نهج التميز الإستراتيجى والإجتماعى للمنظمات، ط١ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

عبد العال ، عنتر محمد أحمد (٢٠١٧) . تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية فى ضوء الذكاء الإستراتيجى ، بحث منشور فى مجلة كلية التربية ، العدد (٤١) ، الجزء الرابع ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .

عبد القادر ،محمد عبد الفتاح(٢٠١٤). العائد الاجتماعى لخدمات الرعاية الاجتماعية للاطفال بالمؤسسات الايوائية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان .

عبد الله ، محمد عبد الفتاح محمد (٢٠٠٨) . إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الإجتماعية ، المكتب الجامعى الحديث ، الإسكندرية .

- عبد الهادي، ميسون على (٢٠١٦). رأس المال الفكرى وعلاقته بجودة الأداء المؤسسى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة
- عبدالرازق، أيمن محمد (٢٠١٦). أثر الإصلاح الإدارى علي تنمية الموارد البشرية والرضا الوظيفي في بيئة العمل فيالأجهزة الإدارية في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، معهد الدراسات والبحوث البيئية، وقسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية والبيئية.
- علي، أحمد جابر حسنين (٢٠١٣). الإصلاح الإدارى ودوره في القضاء علي الفقر ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة .
- علي، ماهر أبو المعاطي (١٩٩٨). إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة الصفوة، القاهرة.
- علي، ماهر ابو المعاطي (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية .
- عليوة، دعاء سمير (٢٠١٩). الإصلاح الإدارى وتطوير خدمات رعاية الشباب الجامعى ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان
- لايخ ، خالد أسود (٢٠١٦) . الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بإتخاذ القرار لدي القيادات الإدارية، بحث منشور في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة المثنى ، العراق .
- ماجد، محمد توفيق محمود (٢٠١٠). الإصلاح الإدارى بمدارس الحلقة الاولى من التعليم الاساسي "رسالة دكتوراة غير منشورة " جامعة عين شمس ، كلية البنات للاداب والعلوم والتربية ، قسم أصول التربية .
- مجمع ، اللغة العربية (١٩٨٥)، المعجم الوسيط، الجزء الأول، ط ٣، القاهرة.
- مسلم ، تامر حمدان عبد القادر (٢٠١٥) .أثر الذكاء الإستراتيجي علي القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة .
- منصور ، الغالي طاهر محسن (٢٠١٠). التطوير التنظيمي - مدخل تحليلي ، دار وائل للنشر ، عمان .
- منظور ،ابن ، لسان العرب، الجزء الرابع، القاهرة، دار المعارف، بدون سنة نشر .
- مهدي ، ساهره عبد السلام (٢٠١٨) . الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بالادافعية نحو العمل لمديري المدارس الثانوية ، بحث منشور في مجلة أبحاث الذكاء والقدرات العقلية ، العدد (٢٥) ، الجامعة المستنصرية ، غزة .
- ناجي ، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٦) . تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من أجل التنمية ببلدان العالم النامي في ظل العولمة (رؤية تحليلية) ، بحث منشور في مجلة كلية الخدمة الإجتماعية ، العدد الرابع ، جامعة الفيوم .
- وزارة التعليم العالي (٢٠٢١). استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠ ، مصر تستثمر في المستقبل، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، جمهورية مصر العربية.
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى (٢٠٢١). رؤية مصر ٢٠٣٠، القاهرة.

يوسف ، شريف محمد (٢٠٢١) . دور الذكاء الإستراتيجي في تدعيم التنافسية بالجامعات المصرية الخاصة ، بحث منشور في المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد (٤) ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

Abadie ET al (2010).Strategic Intelligence Monitor on Personal Health Systems (SIMPHS) Market Structure and Innovation Dynamics ", European Commission Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies

Allen, Scott, Michael Rtoper (2002). Regions Globalization and Development, Center for Competence and Global Research, London.

Baei. Fahime, et all (2020). The relationship between manager's strategic intelligence and organization development in governmental agencies in Iran (case study: office of cooperatives labor and social welfare)". International Review of Management and Marketing.

Bozeman, B (1992). Organization Structure and Effectiveness of Public Agencies, Journal of Public Administration, vol,4 .

Bruk, Boris V (2012). Formation of New Ideologies of Administration in American and Russian Administrative Reform, Virginia Polytechnic Institute and State University, United States ,Virginia, Ph.D.

Carla Sofia Silva (2018). Artificial Intelligence Can Predict Human's Learning and Attention - Universidad Nova Of Lisbon, Portugal Submission: June 08; Published: June 22.

Clara, G, et al (2008). strategic policy intelligence tools, Enabling better RTDI policy Making Europe's regions" , steenboks – Edition , Stuttgart

Connolly, m (2002). The development of professional headship induction programs in wales, International journal of educational management, vol.16, no.7.

Finland et al (2005). Building Strategic Intelligence Capabilities through Scenario Planning ", The Global Intelligence Alliance white paper, available from: <http://www.markintell.com/build-strategic-intelligence/>.

Harteis, CHristia,Kock, Thina & Mergenthaler , Barbara(2008). How intuition Contributes To high Performance An Educational Perspective , Us-China Education Review , Is N 1548-6614,Vol5,No 1 .

Johnson, Arik R (2011). What Is Competitive Intelligence, Available from : <http://www.aurorawdc.com .whatisci.htm>,accessed on June.

Kim, D (2018) . Examining effects of internal public relations practices on organizational social capital in the Korean context : Mediating roles of employee-organization relationships ' , Corporate Communications : An International Journal,Vol.23.

Maccoby, M. (2001). Successful Leaders Employee Strategic Intelligence, Research Technology Management. Vol. (44), No. (3).

Marching ton, M &Wilkinson, A(2000):Direct Participation in Bach ,personnel Management :A comprehensive Guide to Theory and Practice, Oxford, Blackwell

McDowell, Don (2009). Strategic intelligence: a handbook for practitioners managers, and users ", United States of America , Scarecrow Press ,Inc.

Quarmby, Neil (2003). Futures work in strategic criminal intelligence ", paper presented at the Evaluation in Crime and Justice: Trends and Methods Conference

convened by the Australian Institute of Criminology in conjunction with the Australian Bureau of Statistics, Canberra

S. Singh Chandra, (2013). A Literature Review on Motivation, Indian Institute of Information Technology and Management Gwalior.

Salah, U. A. & Abdurrahman, H. M. (2015). Managing Strategic Intelligence: Technique And technologies, First Edition, Information Science Reference, United States Of America & United Kingdom, IGI, Global, Hershey, New York.

Seitovirta, Laura Camilla (2011). The role of strategic intelligence

Unpublished thesis , Aalto University. services in corporate decision making,

Smith Barry (2012). Overview of Systems Thinking Leadership for Shange , Module two , Mauritius , Maris.

Teresa Cicero (2013) . Public administration reform in *Macedonia* , Communist and Post-Communist Studies, Volume 46, Issue 4, December.

Thomas R .Stewart, Ann Bostrom (2002): Decision Making (Albany, Center for Policy Research, Rockefeller College of Public Affairs and Policy, University at Albany.