

# الإصلاح الإداري وتحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان

## Administrative Reform and Achieving Institutional Leadership at Aswan University

د/ جيهان كامل أحمد عبد الرحيم.

أستاذ التخطيط الاجتماعي المساعد

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسوان

DOI: 10.21608/fjssj.2025.442982 Url:[https://fjssj.journals.ekb.eg/article\\_442982.html](https://fjssj.journals.ekb.eg/article_442982.html)

تاریخ استلام البحث: ٢٠٢٥/٦/١٥ م تاریخ القبول: ٢٠٢٥/٧/٢٢ م تاریخ النشر: ٢٠٢٥/٧/٣٠ م  
توثيق البحث: عبد الرحيم، جيهان كامل أحمد (٢٠٢٥). الإصلاح الإداري وتحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان، مجلة  
مستقبل العلوم الاجتماعية، ٢٢، ج. (٨)، ص-ص: ٩٥-١٤٨.

٢٠٢٥ م



مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية  
Future of Social Sciences Journal

العدد: الثامن يوليو ٢٠٢٥ م.

المجلد: الثاني والعشرون.

## الإصلاح الإداري وتحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان

**المستخلص:**

استهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين الإصلاح الإداري وتحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان، والتوصيل آليات تخطيطية مقترنة لتعزيز إسهامات الإصلاح الإداري في تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإصلاح الإداري بجامعة أسوان ككل جاء متوسطاً، كما أن مستوى تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان ككل متوسطاً، وكذلك كان مستوى المعوقات التي تواجه إسهامات الإصلاح الإداري في تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان متوسطاً، بينما كان مستوى مقترنات تعزيز إسهامات الإصلاح الإداري في تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان مرتفعاً، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الإصلاح الإداري وتحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان. وأن أكثر أبعاد الإصلاح الإداري ارتباطاً بتحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان تمثلت فيما يلي: اللامركزية، ثم الرقابة الإدارية، بليها نظم المعلومات، ثم التطوير التنظيمي وأخيراً الشفافية.

**الكلمات المفتاحية:** الإصلاح الإداري، الريادة المؤسسية، اللامركزية.

### **Administrative Reform and Achieving Institutional leadership at Aswan University**

#### **Abstract:**

The study aimed to determine the relationship between administrative reform and achieving institutional leadership at Aswan University. It also seeks to identify planning mechanisms to activate the contributions of administrative reform in achieving institutional leadership at Aswan University. The results of the study found that the level of application of administrative reform at Aswan University as a whole was average, and the level of achieving institutional leadership at Aswan University as a whole was average, as was the level of difficulties facing the contributions of administrative reform in achieving institutional leadership at Aswan University was average. While the level of proposals of activating the contributions of administrative reform to achieving institutional leadership at Aswan University was high level, the results also found a statistically significant direct relationship between administrative reform and achieving institutional leadership at Aswan University. The dimensions of administrative reform most closely linked to achieving institutional

leadership at Aswan University were the following: decentralization, then administrative control, followed by information systems, then organizational development, and finally transparency.

**Keywords:** Administrative reform, institutional leadership, decentralization.

#### - تحديد مشكلة الدراسة:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ظهور عديد من المفاهيم التي تهدف إلى إعادة النظر في دور المنظمات العامة وأدبيات عملها، فمع دخول مفاهيم جديدة إلى علم الإدارة وتعدد الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، أصبح من الضروري إعادة تقييم أدائها لإرساء أسس الإصلاح الإداري عن طريق تطوير هذا الأداء ورفع مستوى الكفاءة والفعالية. ويأتي الإصلاح الإداري للمنظمات العامة كعنصر أساسى لمواجهة تلك التحديات حيث تلعب تلك المنظمات دوراً أساسياً في عملية التخطيط للتنمية وتنفيذ السياسات التنموية.(جندى، ٢٠١٩،

ص ٢)

وقد أصبح الإصلاح الإداري من أهم السياسات التي تهدف إلى تطوير الإدارة، ويرجع الاهتمام بالإصلاح الإداري إلى الحاجة إلى جهاز إداري كفؤ لنقوم الحكومة بدورها، وتتوفر نظام إداري حديث يمتلك أفكار وتقنيات تجعل الإدارة أكثر تميزاً في تقديم خدماتها. ٢٠١٨، (Liou p.21)

ولهذا قد شملت استراتيجية التنمية المستدامة - مصر ٢٠٣٠، والتي تعكس السياسات العامة المصرية توجهاً واضحاً نحو التنمية، وقد تمت ترجمة هذا التوجه بشكل واضح في رؤية التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠ والتي تم اعتمادها من قبل الحكومة المصرية، وكانت رؤية الحكومة المصرية في هذا الإطار هي "ستمتلك مصر جهازاً إدارياً كفناً وفعلاً يحسن إدارة موارد الدولة، ويتسم بالشفافية والنزاهة والمرونة".(قناوى، ٢٠١٨، ص ٣٧). وقد أصبح الجهاز الإداري يؤدى دوراً مهماً في وضع الخطط والسياسات التي تعهد الحكومة إليه في تنفيذها على أرض الواقع، لذلك فإن الدول تولى جهاز الإدارة عناية خاصة وتعمل دوماً وباستمرار على تطويره، بهدف رفع مستوى كفاءته، وأصبح لابد من إرساء أسس الإصلاح الإداري.(ماهر، ٢٠٠٧، ص ٩١)

والإصلاح وإعادة التنظيم متطلبات أساسية ولازمة لتنفيذ سياسات وبرامج التنمية، والتي تتطلب المرونة والإبداع والابتكار في الانظمة الإدارية، لأن الانظمة الإدارية التي تعاني من الجمود وعدم المرونة غير مناسبة لتنفيذ برامج التنمية، مما يحتم ضرورة اصلاح وإعادة تنظيم هذه

الأنظمة لتحقيق التنمية. (Farazmand, 2001, p.6). ويعني الإصلاح الإداري بالتغييرات التي تحدث في الهيكل التنظيمي في المنظمات العامة لتحسين النتائج أو الإستجابة للمطالبات العامة لتحقيق الشفافية او المسائلة، وتتعدد مراحلات الإصلاح الإداري كإدارة التغيير؛ إعادة الهيكلة التنظيمية؛ إعادة التنظيم( Farazmand, 2023, p.370 ) . وتسعى المنظمات دوماً للبحث عن الأساليب التي تحقق الإصلاح الإداري، فقد أصبح العصر الحالي عصراً ديناميكياً، دائم التغير والتطور السريع، مما جعل مواكبة هذه التطورات والتحولات السريعة أساساً وضرورة للمؤسسات والمنظمات الساعية للبقاء والتقدم. (الزهراني، ٢٠١٩، ص ٢) الأمر الذي يتطلب عمل المؤسسات والأجهزة في ظل حالة من التغير المتلاحق والشديد والتي ترافق معها تغيرات لا محدودة في الجوانب التكنولوجية المتغيرة، الأمر الذي فرض معه ضرورة مواكبة هذه التغيرات على مستوى العمليات والمخرجات للمنظمات. (السلمي، ٢٠١٤، ص ٥٧). وتبرز أهمية الإصلاح الإداري كمفهوم قائم على ترشيد العمل الحكومي والمنظومة الإدارية، والذي يمكن أن يكون مظلة يتم من خلالها تحقيق الأهداف التنموية المرجوة.(عيسي، ٢٠١٧، ص ١١٧). والإصلاح الإداري الداعمة الأساسية والأداة الفعالة للنهوض بالأجهزة الحكومية وتحسين مستوى أدائها، فضلاً عن أن ضرورة التأقلم مع المستجدات التي يفرضها العصر الحالي تجعل من الإصلاح عملية ضرورية يتم عن طريقها تطوير أنظمة العمل.(آل سنان؛ أبو زيد، ٢٠٢٤، ص ١٨٢). وتتجأ معظم الأجهزة الإدارية إلى القيام بالإصلاحات الإدارية لمواكبة التطور وتحسين مستويات الأداء في ظل التحولات التكنولوجية والقيام بإحداث تغيرات هيكلية واسعة وتبني الأساليب المتغيرة التي تكفل عمليات اتخاذ القرارات. (حواطي، ٢٠١٦، ص ٩٢٢)

ويعد الإصلاح الإداري من المتطلبات الأساسية للتنفيذ الناجح لسياسات الرعاية الاجتماعية وأمراً ضرورياً لنجاح عملية التخطيط للبرامج والمشروعات، كما أنه ضرورة حتمية من أجل القضاء على البيروقراطية وتحقيق الشفافية والمسائلة والتميز المؤسسي. (كافي ، ٢٠١٨ ، ص ٧).

وتعد الجامعات اللبنة الرئيسة للتطوير والتنمية وتكوين المواطن الصالحة؛ وإمداد مؤسسات المجتمع بالطاقات البشرية اللازمة، واستجابة لهذا الدور الحيوي تحرص الجامعات على البقاء في حالة حراك واستجابة مستمرة لجميع التطورات سواء كانت في بيئتها المحلية أو العالمية، الأمر الذي يترتب عليه تحديث وتطوير سياسات عملها وتنظيماتها الداخلية.(الفائز، ٢٠٢١ ،

ص ١٩٩). وتسعى مؤسسات التعليم الجامعي في مصر جاهدة إلى تبني سياسات تطويرية بهدف تحقيق التنمية البشرية والإدارية وتحقيق القدرة التنافسية من خلال تطوير البرامج الدراسية وتحديثها، والارتقاء بمستوى البحث العلمي والدراسات العليا، والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والاهتمام بالجودة ونوعية التعليم لضمان جودة مخرجاته، فلقد نظر نظام التعليم الجامعي في مصر على مدى السنوات الخمسين الماضية من جامعة واحدة حكومية (جامعة القاهرة) وجامعة خاصة واحدة (جامعة الأمريكية) إلى (٦٦) جامعة. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢١، ص ١٦). وأظهرت نتائج تصنيف شنغهאי الصيني العام (ARWU) للعام ٢٠٢٤ أن جامعة القاهرة حافظت على ترتيبها في صدارة قائمة الجامعات المصرية في تصنيف شنغهái (Shanghai) وجاءت في المركز (٣٠١-٤٠٠) عالمياً، وضمن قائمة أفضل ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم. كما حافظت جامعات عين شمس والإسكندرية والمنصورة على تواجدها في المرتبة (٦٠١-٧٠٠) عالمياً، وحصلت جامعة الأزهر على المرتبة (٧٠١-٨٠٠)، وكذلك في نفس المرتبة جامعة الزقازيق (٨٠٠) متقدمة بذلك ١٠٠ مركز عن العام الماضي، ثم جاءت جامعة قناة السويس وجامعة طنطا في المرتبة (٩٠١-١٠٠٠)، ليترفع بذلك عدد الجامعات المصرية المدرجة ضمن أفضل ١٠٠٠ جامعة إلى ٨ جامعات.

(Academic Ranking of World Universities, 2024) وطبقاً لتصنيف تايمز للتعليم العالي (Times Higher Education World, 2023) جاءت جامعة عرب (٢٥) جامعة من عدد (١٧٩٩) جامعة عالمياً (١٠٤) دولة ومنطقة على مستوى العالم وهو أكبر تصنيف جامعي، جاءت جامعة أسوان في المركز (٤٠١-٥٠٠). ومع زيادة عدد مؤسسات التعليم العالي، أصبح توفير بيئة تعليمية عالية الجودة وموارد عالية الجودة للطلاب أمراً ضرورياً، وتمثل التصنيفات الجامعية الدولية القدرة التنافسية بين الجامعات. وتشتمل أساليب تصنيف الجامعات لتقدير أداء الجامعات و نقاط قوتها وضعفها. (Wang & Shih, 2023, p.1185).

ونظراً لأن الجامعات دورها محورياً إستراتيجياً في التنمية والتطوير وبناء الموارد البشرية. لذا فإن هذه النقلة النوعية في أدوار ومسؤوليات الجامعات، تتطلب منها أن تنظر إلى بيئاتها الداخلية وهياكلها التنظيمية نظرة فاحصة عميقه لتحديد الفجوات المؤثرة على كفاءة أداءها وتحولها نحو الأدوار الجديدة ونحو الإستقلالية الإدارية والمالية . (الفايز، ٢٠٢١، ص ٢٠١). 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 التقى والمتابعة، المراجعة الداخلية، الموارد البشرية، والدعم التشريعي ونظم المعلومات والتحول الرقمي، ومن بينها الإدارة العامة للمراجعة الداخلية والحكومة، والإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي، والإدارة المركزية للموارد البشرية، كآليات لتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات وتحسين جودة النظام التعليمي . (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ٢٠٢١ ، ص ٢٠). كما يهدف تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات إلى تحسين المستوى العلمي من خلال تحقيق التميز في الأداء البحثي، والاهتمام بأساليب البحث العلمي، والاهتمام بالبحوث الفردية والجماعية، والبحوث الإجرائية، والأبحاث ذات التخصصات البيئية بين الأقسام العلمية. (بلح، ٢٠٢٣ ، ص ١٥٢). كما أن تحسين أداء الجامعات وتطويره لابد أن يبني على استراتيجيات إصلاح إداري لجميع العمليات والممارسات القائمة، ليكون التطوير مركزاً على بيئة تنظيمية صحية قادرة على تلبية متطلباته. ( الفايز ، ٢٠٢١ ، ص ٢٠٢). لذا أصبح تحقيق الاصلاح الاداري نتيجة حتمية للتحول السريع الذي فرض حالياً للإتجاه نحو اقتصاد المعرفة، مما جعل المعرفة والإبتكار الموجودين لدى العناصر البشرية المتميزة هما المحرك الرئيسي، وأهم الركائز التي تدعم التنمية الإقتصادية والاجتماعية والثقافية وتعزز التنافس بين المؤسسات. (خميس ، ٢٠١٨ ، ص ٢٥٣)

وتواجه المنظمات في عصرنا الراهن تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات الديناميكية التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، الأمر الذي نتج عنه إفراز العديد من المشاكل ألغت بظلالها على هذه المنظمات، مما تحتم عليها ابتكار حلول لمواجهة تلك التحديات وذلك باستخدام أساليب إدارية تتصف بالتطور الدائم منها الريادة. (شامي ، ٢٠١٩ ، ص ٢١٥). فقد أصبحت الريادة ضرورة ملحة، فالمؤسسات التي لا تتبنى الريادة تفقد نصيتها من التقدم والتميز وقد تكون عاجزة عن مواكبة التطورات المحيطة، لذا أصبح من الضروري تطبيق الريادة بالمؤسسات لتحقيق أهدافها. (شحادة ، ٢٠٢٢ ، ص ٤)

وتحد الريادة المؤسسية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تمكن المنظمات من الوصول إلى السبق والتميز على المنظمات الأخرى، من خلال تكوين معلومات ذات قيمة عالية يستفاد منها في عدة جوانب من الأداء المؤسسي، الأمر الذي يمكن للمنظمة أن تكون سباقة ومبدعة في ممارساتها الإدارية، وتوجهاتها المستقبلية . (زياد ، ٢٠٢٥ ، ص ٧٧). ومن هذا المنطلق توجهت العديد من المنظمات نحو التركيز على تنمية توجهاتها الريادية بما يساعدها على بناء

ميزتها التنافسية، فمن خلال الريادة المؤسسية تتمكن المنظمات من إستيعاب المتغيرات البيئية المتوقعة وغير المتوقعة، وتجعل السلوكيات تتماشى مع متطلبات إستدامة الأداء. (الحاء، وزيد ٢٠٢٤، ص ٧٣٢).

والريادة المؤسسية تشكل أداة مهمة لتحقيق التميز واكتساب مزايا تنافسية مستدامة، ويضمن إستجابة المنظمات وتفاعلها مع التحديات التي تشهدها وستشهدها بيئة الأعمال مستقبلاً، مما يمكنها من خلق المبادرات الريادية، واستغلال الفرص والمبادرات الجديدة. (المواضية و أبو قاعود، ٢٠٢٢، ص ١١٩)

وتأتي المنظمات بما فيها الجامعات لتجد نفسها أمام تحديات متعددة في بيئة العمل، وتحتاج إلى التكيف مع هذه التحديات بشكل مستمر، ولتحقيق ذلك، عليها الابتكار في إدارتها وتغيير أساليبها واستخدام التكنولوجيا المتقدمة لاتخاذ القرارات المناسبة، وتأتي الريادة لتعزز قدرة الجامعات على التكيف مع التحديات وتحقيق التغيير والتطوير واعتماد أساليب إدارية مبتكرة، وتحقيق الابتكار والتميز في مجال التعليم العالي. (السياني، ٢٠٢٤، ص ١١٢). وقد أصبح السعي نحو الريادة من مجالات الإدارة الحديثة، والتي أصبحت في مقدمة الأهداف التي تهدف الإدارة إلى تحقيقها لتحقيق التميز والتنافسية في أدائها، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق الريادة بالاعتماد على الإبداع والابتكار Luke, & Verreynne 2006, p.5). وتكتسب الريادة أهمية كبيرة في الجامعات، نظراً لدورها في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز العملية التعليمية والبحثية، واسهامها في نشر ثقافة الابتكار والتطوير المستمر داخل الجامعات. (عوض، ٢٠١٩، ص ٨٣) ويأتي الاهتمام بالريادة كإحدى ثمرات التجديد الاستراتيجي في الجامعات لما لها من دور في تفرد وتميز الجامعات في أدائها، وهي وسيلة فاعلة للارتقاء بأداء المؤسسة وزيادة قدرتها على المنافسة، واستمراريتها، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات، ويفكك أهمية توجه الجامعات لتحقيق الريادة. (الدعجاني، ٢٠٢٣، ص ١٩). والريادة تمكن إدارة المؤسسات التعليمية من مواكبة المستجدات، وتحسن إدارتها، لما تتحققه من إبداع وقدرة على الابتكار واستغلال الفرص وتطويرها، وتحمل وإدارة المخاطر، بما يسهم في رفع مستوى العمل وتحقيق الأهداف. (الراجحي؛ السعود، ٢٠٢٠، ص ٤٧). وتُعد الريادة من مصادر بقاء المؤسسات التعليمية وديمومتها، وتساعد في مواصلة تقدمها، وإزالة الصعوبات التي تواجهها، ووضع الحلول

الجزرية لما يعرضها من مشاكل، وتحسين الأداء ووضع رؤية مستقبلية وصياغة غایات العملية التعليمية. ( رسمي ، صالح ، ٢٠١٩ ، ص ١٠٨ )

والمؤسسات الريادية الناجحة تميز بقدرتها على مواجهة التحديات ورؤية الفرص وتقييمها واغتنامها وتحويل الرؤية كما يتميز الطموح، والقدرة على مواجهة المعوقات. ( توفيق ، مرسى ، ٢٠١٧ ، ص ١٧ ).

ونظراً لأن الجامعات واحدة من أهم مؤسسات ومنظمات الأعمال لدورها الكبير في بناء المجتمعات وتزويدها بالقوى البشرية الازمة للتطوير والبناء، من هنا جاء اهتمام الجامعات وتبنيها للريادة كواجهة للابتكار والإبداع، ولأهميتها في زيادة الميزة التنافسية. ( هاشم وسعد ، ٢٠١٨ ، ص ٤٠٠ )

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت الإصلاح الإداري والريادة المؤسسية ومن أهم هذه الدراسات : أولاً: الدراسات المرتبطة بالإصلاح الإداري :

دراسة هاوليت(2002) والتي أكدت على أن إستراتيجيات الإصلاح تهدف إلى تحسين اداء القطاع العام وتمثل محاور الإصلاح في تقليص الصالحيات وتعزيز المرونة والمساءلة والرقابة. في حين أوضحت دراسة تالييرسيو(2004) أسباب توجه العديد من الدول النامية بإصلاح إدارتهم إصلاحاً جزئياً، من خلال منحها مستويات أعلى من الاستقلال الإداري والمالي. كما أكدت دراسة ما و ثورسون (2005) أن Ma & Thorson أن استخدام تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الصين تسهم في تحقيق الإصلاحات الإدارية من خلال تحويل وظائف الحكومة، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية. وتوصلت دراسة المخلافي(٢٠٠٦) إلى وجود علاقة طردية بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها وبين تحقيق الإصلاح الإداري المنشود في الجمهورية اليمنية. واقترحت دراسة ليم (2007) إحداث تغييرات في استراتيجية الإصلاح في ماليزيا لتحسين قدرة وإرادة الموظفين، مما يتطلب إصلاحات، أهمها تعزيز الرقابة. في حين أكدت دراسة العربي والقشلان (٢٠٠٩) على أن مؤسسات التعليم العالي تهتم بإصلاح هيكلها ونظمها لمواكبة متطلبات التطوير والتنمية. بينما أكدت دراسة المطيري (٢٠١٢) على دور الإصلاح الإداري في تحقيق النزاهة وتعزيز الرقابة والمساءلة والشفافية في الأجهزة الحكومية. وألفت دراسة ليو وما(Liu& Ma 2012) الضوء على عمليات التحول الحضري في هنـيـي في مقاطعة خنان بالصـينـ،ـ والدور الحـاسـمـ الذي لـعـبـتهـ الـدـوـلـةـ الـمـحـلـيـ فـيـ عـمـلـيـةـ التـوـسـعـ الـحـضـرـيـ الـمـحـلـيـ وـالـإـدـارـيـ وـالـتـطـوـيرـ منـ خـالـلـ

الإصلاح الإداري. ودراسة سيريكو (2013) على تحديد الصعوبات التي تحول دون تطبيق وتنفيذ إصلاحات قطاع الإدارة العامة في مقدونيا، وأكدت على ضرورة إلتزام الحكومة المقدونية بإصلاح الإدارة العامة من خلال استراتيجيات الإصلاح الإداري. وأكدت دراسة عبد الرزاق، ناصر (٢٠١٤) على أن الإصلاح الإداري يحقق التنمية المستدامة، وهذا ما أكدته دراسة ألكسندر (Alexander 2015)، وأكدت نتائج دراسة الواقع (٢٠١٦)، ونتائج دراسة حواتي (٢٠١٦)، ودراسة جاو وتايسون (Gao & Tyson 2017) على أهمية الإصلاح الإداري في إحداث اصلاحات بالهيكل التنظيمية وتطوير اللوائح والنظم، وتحقيق الرقابة واللامركزية والشفافية والمساءلة ونظم المعلومات والتي تسهم في تطوير الجهاز الإداري للمؤسسات. بينما أكدت دراسة حسن (٢٠١٨)، ودراسة العليمات (٢٠١٨) على ضرورة تعزيز الدور الرقابي للأجهزة الرقابية على المحليات، وأن الإصلاح الإداري أهم الاتجاهات الحديثة التي تتبعها الأجهزة الإدارية لتصحيح أنظمتها وهياكلها الإدارية. كما تناولت دراسة إسلام (2018)، ودراسة عليه (٢٠١٩) الصعوبات التي تواجه تطبيق الإصلاح الإداري، أوصت بضرورة الإعداد الجيد لخطط الإصلاح الإداري. وأكدت دراسة جندي (٢٠١٩)، ودراسة حسن (٢٠٢١)، ودراسة بدران (٢٠٢١)، ودراسة الفايز (٢٠٢١)، ودراسة بيومى (٢٠٢١)، ودراسة محمد (٢٠٢١)، ودراسة كليمسدال وكيكشوس Klemsdal & Kjekshus (2021)، ودراسة ميري Miri (2021)، ودراسة جروهس وراش Grohs & Rasch (2021) على دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية المستدامة، وأن التحول الرقمي، والجودة والتطوير التنظيمي والتدريب تساهم في تحقيق الإصلاح الإداري، وضرورة تحديد الإستراتيجيات الازمة ووضع الخطط المستقبلية ونشر ثقافة الشفافية والمحاسبية، وتعزيز الثقة، والتمكين الإداري للعاملين، وإصلاحات الموظفين؛ والميزانية؛ والرقابة والإصلاحات التنظيمية. وأكدت دراسة عبد الرحيم (٢٠٢٢)، ودراسة أحمد (٢٠٢٢)، ودراسة ناكروشيس وآخرون (Nakrošis, et. Al 2023) على ضرورة تعزيز إسهامات المساءلة وتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتوزع في اللامركزية، و استخدام الذكاء الاستراتيجي والخطيط لتحقيق الإصلاح الإداري ومواجهة المعوقات التي تواجه تطبيق الإصلاح الإداري.

### ثانياً: الدراسات المرتبطة بالريادة المؤسسية:

دراسة ويكلوند وشبيرد (Wiklund & Shepherd 2005) والتي أكدت على أهمية التوجه الريادي في تحسين مستوى الأداء وتحقيق الابتكار والاستباقية. ودراسة كيمولي وأخرون (Kimuli, et al 2016) والتي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الريادة المؤسسية وتحسين أداء مديرى المدارس الثانوية في أوغندا. كما أكدت أيضاً دراسة ديوس وآخرون (Deus, et al 2016) على أن الريادة المؤسسية تحقق الإستدامية للجامعات ويسهم في إحداث التغيير الإيجابي في كافة المجالات. وأكدت دراسة الشيخ (٢٠١٧)، ودراسة أحمد، عزب (٢٠١٧)، ودراسة بوبعة (٢٠١٨)، ودراسة الليمون (٢٠١٨)، ودراسة الحجار (٢٠١٨)، ودراسة السويطي (٢٠١٨) على أهمية تكنولوجيا المعلومات، وتفعيل البيئة الحاضنة للإبداع، وممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية، وأن الإبداع، والإستباقية، والميل للمخاطرة، والمنافسة الهجومية، والاستقلالية تسهم في تحقيق الريادة للمؤسسات. وأكدت دراسة مينا وآخرون (Minna, et al 2018) على أن ممارسات الريادة ضرورة لتحقيق التميز في الأداء والابتكارية والاستباقية. وأوضحت دراسة الرقيعي (٢٠١٩)، ودراسة شويب (Schoepp 2019)، ودراسة روداكوف وروشين & Rudakov (2019)، ودراسة العتيبي (٢٠٢٠)، ودراسة فيرنباخ (Fernbach 2020)، ودراسة كيابو وإيساجا (Kiyabo & Isaga 2020)، ودراسة ديميربيك وتشيتين (Demirbilek &Çetin 2021)، ودراسة دورجي (Dorji 2021). أن تطوير الهيكل التنظيمي، وتطبيق إدارة المعرفة، وبناء المقدرات الإبداعية، تسهم في تفعيل الريادة للمؤسسات، كما أن تبني المؤسسات التعليمية للريادة يحسن جودة مخرجاتها التعليمية، وتقديم خدمات تعليمية تتسم بالتردد، مما يمكنها من تحقيق التتفافية. وأوصت دراسة الرويلي (٢٠٢١)، ودراسة غوث (٢٠٢١)، ودراسة أولوغور (Olughor 2022)، ودراسة باليكى (٢٠٢١)، ودراسة أوزdal ومحمد (Ozdal & Mahmut 2022)، ودراسة رباعية والعمرى (٢٠٢٢)، ودراسة الأشول (٢٠٢٢)، ودراسة الدعجاني (٢٠٢٣)، ودراسة عبد الهادى (٢٠٢٣)، ودراسة السيانى (٢٠٢٤)، ودراسة الحواتمة (٢٠٢٤) بضرورة بذل الجهود الوعائية والأنشطة الإبداعية في سبيل تطوير متطلبات الريادة في المؤسسات التعليمية، وأهمية تبني استراتيجيات الريادة في الخطط الإستراتيجية، وتشجيع الابتكار والإبداع بين العاملين، وتنمية قدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية، والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق الريادة بالمؤسسات.

وأوصت دراسة جندي (٢٠٢٤) بضرورة تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتفعيل التحول الرقمي لتحقيق الريادة المؤسسية. وأظهرت نتائج دراسة الحداء وزيد (٢٠٢٤) وجود أثر دال إيجابيًّا للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية، وأكَّدت دراسة زياد (٢٠٢٥) على ضرورة تبني ثقافة استباقية لتفعيل مدخل الريادة المؤسسية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وهذا ما أكَّدت عليه دراسة العصري والجولي (٢٠٢٥).

وعلى ذلك فالإصلاح الإداري هو جهد استشرافي، وثيق الصلة بواقع المنظمة الحالي ومستقبلها يرسم الطريق الذي يجب أن تسلكه المنظمة للانتقال بمكوناتها إلى واقع جديد، يؤمن للمنظمة الريادة في مجال عملها ويضمن استمراريتها وحمايتها من الأزمات المستقبلية. (علاء الدين، ٢٠٢٠، ص ٢١).

وتسعى الخدمة الاجتماعية من خلال عملها في مؤسسات الرعاية الاجتماعية إلى لتطوير خدماتها وإصلاح هيكلها الإداري بمواجهة المشكلات الإدارية التي تحول دون تقديم خدمة أفضل بالاهتمام بتقويم الخدمات وتحديد العقبات ومعدل النجاح في تحقيق الأهداف. (عبد القادر، ٢٠١٤، ص ١٨٠)

**والخطيط الاجتماعي** هو أحد الأساليب العلمية التي تستخدمها مهنة الخدمة الاجتماعية في إحداث تغييرات اجتماعية مقصودة، ويتضمن مجموعة من الإجراءات التي تتنظم العمل به، ويقوم على عمليات فنية يقوم بها خبراء وفنيون ومخططون اجتماعيون بالتعاون مع أفراد المجتمع وقادته من خلال أجهزة التخطيط على مختلف المستويات في إطار خطة التنمية الشاملة للمجتمع وأيديولوجيته السائدة. وقد أصبح التخطيط مفتاح النجاح نحو المستقبل وتحقيق الأهداف وتناول مختلف العقبات التي تعرّضها للوصول لمستوى أفضل. (حرمة، ٢٠٢٠، ص ١٧). وعن طريق التخطيط الاجتماعي في مهنة الخدمة الاجتماعية يمكن تحديد أولويات الاصلاح الإداري وخطط وبرامج مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وأيضاً ربط اجهزة ومؤسسات الخدمة الاجتماعية بالأهداف العامة التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها لكي تعمل على حل المشكلات التي تواجه مؤسسات الرعاية الاجتماعية. (حسن، ٢٠٢١، ص ٦٤٦). وعلى ذلك فإن التخطيط السليم هو البداية العلمية للقيام بأي برامج أو خدمات فهو يحدد الاتجاه الذي ستتصبّع عليه جهود المنظمة وطريقة استخدامها للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف في فترات زمنية محددة، كما أن التخطيط الجيد للبرامج لضمان استدامتها وفاعليتها يتطلب جهاز إداري كفء وفعال يتبني نهج

الإصلاح الإداري لتحسين جودة التخطيط للبرامج والخدمات المقدمة. (اسماعيل، ٢٠٢٤، ص ١٧٩).

ومن هذا المنطق تبرز أهمية الإصلاح الإداري والذي يمثل الدعامة الأساسية والأداة الفعالة للنهوض بالأجهزة الحكومية وتحسين مستوى أداءها بالشكل الذي يؤهلها لمواكبة كافة المستجدات، كما أن التكيف مع المستجدات التي يفرضها العصر الحالي يجعل من الإصلاح عملية ضرورية يتم عن طريقها تجديد وتطوير أنظمة العمل وإرساء الدعائم لإدارة حديثة ترتكز على الكفاءة وتتوافق مع متطلبات العصر، كما أن تحسين أداء الجامعات وتطويره لابد أن يبني على استراتيجيات الإصلاح الإداري، والذي أصبح أمراً ضرورياً لتحقيق الريادة المؤسسية التي تحقق التميز واكتساب مزايا تنافسية مستدامة للجامعات، وتحسين مستوى مخرجاتها التعليمية، وتعزيز مكانتها التنافسية محلياً ودولياً، وذلك من خلال تحقيق أكبر قدر من الإبتكار والإبداع، مما يؤكد أهمية توجه الجامعات لتحقيق الريادة، وذلك من أجل البقاء والاستمرار، والوصول إلى التميز المرغوب فيه مع رفع كفاءة الأداء، من خلال توظيف إستراتيجيات الاستباقية والمبادرة والتجدد الاستراتيجي والتفرد لتحقيق التنافسية المستدامة. وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة الدراسة في "الإصلاح الإداري وتحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان".

#### ■ أهمية الدراسة:

١. ضرورة تطبيق الإصلاح الإداري توافقاً مع رؤية مصر ٢٠٣٠ للوصول إلى جهاز إداري حكومي كفء وفعال يتسم بالمهنية والشفافية، يقدم خدمات ذات جودة، ويخضع للمساءلة، ويعمل من رضاء المواطن، ويساهم في تحقيق الأهداف التنموية للدولة ورفع شأن الأمة المصرية.
٢. يُعد الإصلاح الإداري أحد المداخل الإدارية الحديثة الذي يهدف إلى إحداث تغيرات في الأجهزة الإدارية بالمؤسسات، مما يدعم من قدرتها التنافسية.
٣. يمثل الإصلاح الإداري بالجامعات ضرورة حيوية لتعزيز الشفافية والنزاهة وتطوير نظم المعلومات وتحقيق الرقابة و التطوير التنظيمي.
٤. اهتمام الدولة بتطوير التعليم الجامعي من خلال صياغة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي استراتيجية لتطوير التعليم بالجامعات بما يتواافق ورؤية مصر ٢٠٣٠.

٥. أهمية الريادة المؤسسية كمتطلب للتغيير المستمر الذي يجب أن تتبناه الجامعات، لتحقيق الابتكار في أداء الجامعات، وضرورة مواكبة التطورات المستمرة .

٦. تمكن الريادة المؤسسية المؤسسات من الوصول إلى السبق وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

• **أهداف الدراسة:**

١. رصد واقع الإصلاح الإداري بجامعة أسوان.

٢. تحديد مستوى تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان.

٣. تحديد أكثر أبعاد الإصلاح الإداري ارتباطاً بتحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان.

٤. تحديد المعوقات التي تواجه إسهامات الإصلاح الإداري في تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان.

٥. تحديد مقتراحات تفعيل إسهامات الإصلاح الإداري في تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان.

٦. التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل إسهامات الإصلاح الإداري في تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان.

• **فرضيات الدراسة:**

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الإصلاح الإداري وتحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان "؛ وينبع من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الإصلاح الإداري وتحقيق التجديد الاستراتيجي بجامعة أسوان.

٢. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الإصلاح الإداري وتحقيق الاستقلالية المؤسسية بجامعة أسوان.

٣. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الإصلاح الإداري وتحقيق الميزة التنافسية المؤسسية بجامعة أسوان.

٤. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الإصلاح الإداري وتحقيق التفرد المؤسسي بجامعة أسوان.

٥. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الإصلاح الإداري وتحقيق المبادأة المؤسسية بجامعة أسوان.

- الإطار النظري للدراسة:

- مفاهيم الدراسة:

- مفهوم الإصلاح الإداري : الإصلاح لغويًا هو "زوال الفساد، ويقال صلح صلاحاً، أي زال عنه الفساد، وأصلح عمله، أي أتي بما هو صالح نافع".(مجمع اللغة، ١٩٨٥ ، ص ٥٣٩). وفي المورد يصلح أي يعيد التشكيل، أو يتجمع من جديداً (البعليكي، ٢٠٠٢، ص ٧٧٠). ويقال أصلح - يصلح - إصلاحاً في العمل أتي بما هو صالح وأزال فساده. (بدوي، ١٩٩٩ ، ص ١). **ويعرف اصطلاحاً بأنه "إزالة المسؤلية وعدم التوافق بدون محاولة تغيير أوضاع المجتمع الأساسية".**(بدوي، ١٩٩٩ ، ص ٣٤٩).

وهو "الجهود المصممة خصيصاً لإحداث تغيرات أساسية في الإدارة العامة من خلال إصلاحات تنظيمية واسعة أو من خلال إجراءات تسعى لتحسين واحد أو أكثر من هذه الأنظمة، وهو إدارة التغيير التي هي ضمان استمرارية الحياة بنظمها السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية التي تنشأ لإصلاح الواقع وإستشراف المستقبل لحياة أفضل". (خليل، ٢٠١٨ ، ص ٢٥٠)

**ويعرف الإصلاح الإداري بأنه** "جهد موجه شامل لإحداث تغيرات أساسية في الإدارة العامة من خلال تحسينات واصلاحات تنظيمية لرفع كفاءة الأداء بالمنظمة". (Hussain& Brahim, 2005,p.7).

ويمكن تعريفه بأنه "تغييرات جوهرية مدروسة على مستوى الحكومة في هيكل وعمليات مؤسسات القطاع العام". (Sundström, 2016 , p.315)

كما يُعرف "بأنه تغيير مقصود وشامل على مستوى المنظمة يحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة، يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية وتطوير الهياكل، وتتبسيط الإجراءات على أساس التدرج والتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة".(كافى، ٢٠١٨ ، ص ٣٧).

ويعرف علي أنه "التأثير والإستخدام المعتمد للسلطة من أجل تطبيق معايير جديدة للنظام الإداري بغض الأهداف والهيكل والعمليات وتحسينها وتحديث ورفع كفاءة أداء الجهاز الحكومي وتمكنه من تحقيق أهدافه المحددة ولا يقتصر علي إدخال أساليب ادارية وتقنيات

حديثة، وإنما يمتد ليشمل المدخلات والأنشطة والمخرجات والاثر من العملية الإدارية." (علاء الدين، ٢٠٢٠، ص ٢٠)

ويعرف بأنه "الجهود المبذولة الهدف لإحداث تغيير جذري في الهياكل الإدارية لتصبح أكثر استجابة، وأكثر كفاءة، وفاعلية لتقديم خدمات أفضل للمواطنين" (Kraemer & King, 2006, p.3).

**وتعني الباحثة بالإصلاح الإداري في الدراسة الحالية بأنه أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تتبعها الأجهزة الإدارية لإصلاح أنظمتها وهيكلها الإدارية وأساليبها، والذي يهدف لتطوير أداء الجهاز الإداري وتدعم قدراته ورفع كفاءة أدائه عن طريق إحداث تغيرات جوهرية في أنظمة الإدارة وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد والتي تتمثل في (التطور التنظيمي، نظم المعلومات، الرقابة الإدارية، اللامركزية، الشفافية).**

#### • أبعاد الإصلاح الإداري:

١- **التطور التنظيمي:** ويُعد أحد المداخل الأساسية لتحقيق الإصلاح الإداري، يستهدف زيادة كفاءة المؤسسات، ويهدف إلى إحداث تغيرات في المنظمة لمواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها التي تحدث بداخلها أو خارجها لتحسين قدرتها على حل المشكلات والتكييف مع المتغيرات. (السكارنة، ٢٠٠٩، ص ٥٠).

٢- **نظم المعلومات:** أسلوب جديد للعمل الإداري باستخدام التقنية الحديثة يقوم على الإفاده من تقنيات المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار؛ وذلك بتغيير أشكال تقديم الخدمات والمعلومات من الأسلوب الروتيني إلى أسلوب يدار بواسطة الحاسوب الآلي. (يوسف، ٢٠٢١، ص ٢٥). وتعتبر وفرة المعلومات والحصول عليها في الوقت المناسب أهم عوامل نجاح المنظمة، حيث تساهم نظم المعلومات في الحد من مخاطر القرارات الغير صائبة. (الرشيدى، ٢٠٢٣، ص ٦٥٣)

٣- **الرقابة الإدارية:** وهي عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية يمكن من خلالها تقويم مستوى أداء الإدارة، حيث تعمل على قياس مستوى أداء العاملين بالمؤسسة، وقدرتهم على تنفيذ المهام المطلوبة، مما يؤكد أهمية وجود رقابة إدارية فاعلة تضع معايير الأداء ل تقوم بمراقبة وتقييم أداء العاملين، ومدى مناسبتها لتحقيق أهداف المؤسسة. (آل سنان؛ أبو زيد، ٢٠٢٤، ص ١٩٥)

٤- الشفافية: أحد المداخل الهامة للإصلاح وتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي في إطار التوجه الحكومي لمواجهة الفساد الإداري والارتقاء بالأداء المؤسسي للمنظمة. (الراشدي، ٢٠٠٧، ص ١٨). وهي تشارك المعلومات والتصرف بطريقة معلنة، بشكل يتيح لمن لهم مصلحة أن يحصلوا على معلومات كافية حوله. (شفيق، ٢٠٢٤، ص ٣١٤). وهي "الوسائل التي تسهل وصول الأفراد للمعلومات وفهمهم لآليات صنع القرار. (عبد الكريم، ٢٠١٩، ص ٨)

٥- الالامركزية من المفاهيم التنظيمية المهمة التي ترتبط بشكل كبير بدرجة تقويض السلطات، حيث تميز الالامركزية بدرجة كبيرة من تقويض السلطات في جميع المستويات التنظيمية وبالتالي يعطى المسؤولين حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرارات. (المغربي، ٢٠٠٦، ص ٣٩٣). واللامركزية تعني تقويض السلطة للأفراد أو لجهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة بصورة تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتصريف الأمور الإدارية في المنظمة" (عباس، ٢٠٠٤، ص ١٤٥).

#### • مفهوم الريادة المؤسسية:

عرفت الريادة لغويًا بأنها "مصدر مشتق من الفعل رود، رواداً، ورياداً وتعني راد الشيء؛ أي طلبه، وراد الأرض أي تقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للنزول، واسم الفاعل منه رائد". (الجوهري، ٢٠٠٧، ص ٥٥)

وتعرف الريادة المؤسسية بأنها "عملية توسيع مجال ونطاق عمل المنظمات بشكل ذو كفاءة عالية ، ويتم ذلك من خلال استغلال كافة الموارد المتاحة المنظمة". ( السكارنه ، ٢٠٢٢ ، ص ١٨ )

وتعرف الريادة المؤسسية بأنها "أداء الأشياء الجديدة والإبعاد عن الروتين المعتمد من أجل استثمار الفرص المتاحة". ( Anna, 2020, p.261)

وتعرف أيضًا بأنها "عملية توليد مشروعات جديدة داخل المنظمات القائمة بهدف تحسين ربحية المنظمة وتدعيم مركزها التناافسي".( Zahra, 2021, p.6)

وهي "بُث روح ريادة الاعمال داخل المنظمات القائمة..( Hisrich & Peters, 2023, p.12 ) كما تعرف بأنها "أنشطة وخدمات وتقنيات إدارية واستراتيجيات وموافقات تنافسية جديدة. ( Hofmann, 2021, p.196 )

"تعرف" بقدرة المؤسسات على تشخيص الفرص البيئية، واستثمارها والاستعداد للمخاطر، وتعزيز الابتكار من أجل تقديم خدمات متفردة ومميزة؛ بهدف إيجاد مخرجات توافق التطورات المعرفية والتكنولوجية. (Demirbilek & Çetin, 2021, p.57)

وهي "العمليات والإجراءات التي تتبناها المنظمات بهدف استثمار الفرص من خلال الرغبة في تحقيق الإبداع وتحمل المخاطرة والمبادرة". (Ambad & Wahab, 2016, p.262)

وهي "ممارسة المنظمة للأنشطة التي تركز على استغلال الفرص من خلال الإبداع والتجديд الاستراتيجي الذي يرتبط بتغيير استراتيجية أو هيكل المنظمة". (Bierwerth, et al., 2015, p.255)

وتعرف بأنها "كل الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالقدرات الإبداعية، والتي تتمثل في الابتكار وتحمل المخاطر والمبادرة وممارسة الأنشطة الإبداعية التي لها القدرة على تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل منه". (Wiklund & Shepherd, 2005, p.72)

وتعني الباحثة بالريادة المؤسسية وفقاً للدراسة الحالية بأنها "توجه ريادي تتبناه الجامعات تهدف من خلاله إلى تقديم خدمات تعليمية متفردة ومميزة؛ ومخرجات تعليمية توافق التطورات المعرفية والتكنولوجية ودعم الابتكار والتجديد واستثمار الفرص والموارد المتاحة، وتعزيز الممارسات الريادية وذلك من خلال (التجديد الاستراتيجي، الاستقلالية المؤسسية، التافسية المؤسسية، التفرد المؤسسي، المبادأة المؤسسية).

#### • أبعاد الريادة المؤسسية:

١- التجديد الاستراتيجي: يعد نوع من أنواع التغيير الاستراتيجي، ويمكن اعتباره "مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحسين الأداء الكلي لها". Nwachukwu & Chladkova, 2019, p. 75

وهو عملية تطويرية تهدف إلى إحداث تغيرات استراتيجية أو تنظيمية في المؤسسات بما يضمن التحول بشكل فعال نحو الابتكار وخلق الفرص.(هديب ، ٢٠٢١، ص ١٥). كما أنه يمكن المنظمات من النجاح، و يجعلها قادرة على الحفاظ على وضعها التافسي، كما يجدد من أساليب العمل السابقة، ويحقق لها ميزة التافسية . (القرشي، ٢٠٢٠، ص ١٩٧)

٢- التفرد: وهو أن تكون المؤسسة في وضع فريد من نوعه، وتتعلق هذه الاستراتيجية بتحقيق ميزة تافسية للمؤسسة بتقديم خدمة مستحدثة فريدة ومميزة؛ ويكون التفرد في

المنظمات من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة. (الليمن، ٢٠١٨، ص ٤٢). ويتحقق هذا التميز بإدخال طرق جديدة تكنولوجية أو منتجات جديدة أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة في إدارة التنظيم، بصورة مختلفة عن الآخرين" (منصوري، ٢٠٢٣، ص ٢٧).

**٣- التناصية:** وهي "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتتحقق الميزة التناصية من خلال الاستغلال الأفضل للموارد المادية والمالية والتتنظيمية والمعلوماتية، والكفاءات التي تمتلكها المنظمة. (آدم، ٢٠١٨، ص ١٧٥). وهي عملية تحاول فيها المؤسسة التفوق والمحافظة على المكاسب أمام المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال.

(جليلي، ٢٠٠٩، ص ٥)

**٤- المبادأة:** مقدرة المؤسسة على السبق في اقتناص الفرص، والمبادرة في اغتنامها من خلال توقع التغيرات المحينة ومحاولة مواجهتها، ومقدرة المؤسسة على التكيف أو التعديل والاستجابة لمخاطر قليلة العوائد في الوقت والجهد والكلفة والأداء (شحادة، ٢٠٢٢، ص ١٤)

**٥- الاستقلالية:** وترتبط الإستقلالية بالبعد الإبداعي، فكلما رفعت القيود التنظيمية عن العاملين، كلما زاد التوجه الإبداعي ووضع الأفكار الإبداعية موضع التنفيذ على شكل ابتكارات تكسب المنظمة مزايا تنافسية. (السوبيطي، ٢٠١٨، ص ٥٧). وهي غياب الضغوط التي يمكن أن تفرض على المؤسسة والعاملين فيها، وتهدف إلى تهيئة المناخ لصالح العمل، من خلال نمط التنظيم وهيكله المناسب الذي يتفق والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. (عبيد، ٢٠٢٢، ص ٦٩٥)

#### - الإجراءات المنهجية للدراسة:

##### (١) منهجية الدراسة:

تنتهي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التيسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، حيث تعد الدراسات الوصفية منهج علمي متوازن لدراسة المشكلات والظواهر العلمية، ثم وصفها بالكامل بناءً على المعلومات التي توفرت عند الباحث، ثم تحليل المعلومات وتنظيمها وتسويقها، والتوصيل إلى الاستنتاجات التي يسعى الباحث إلى استخدامها في البحث العلمي وذلك في ضوء قدرة الباحث التفسيرية

للظواهر والمشكلات الاجتماعية. كما أن الدراسات الوصفية تعد من أنساب أنواع الدراسات لموضوع الدراسة الراهنة حيث أنها ترتكز على رصد ووصف وتحليل العلاقة بين الإصلاح الإداري (كمتغير مستقل) وتحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان (كمتغير تابع) وصولاً إلى آليات تخطيطية مقترحة لتعزيز إسهامات الإصلاح الإداري في تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان وذلك من خلال الاستشهاد في هذا الوصف والرصد والتحليل والاستنتاج بمعطيات الأطر النظرية العلمية ونتائج دلالات الأطر الميدانية التطبيقية للدراسة. واتساقاً مع نوع الدراسة وما تسعى إليه من أهداف، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للقيادات الأكاديمية بجامعة أسوان للعام الجامعي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م وعددهم (١٧٠) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

**جدول رقم (١) يوضح توزيع القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان مجتمع الدراسة**

| عدد القيادات الأكاديمية | الوظائف  | م |
|-------------------------|--|---|
| ١                       | رئيس جامعة                                     | ١ |
| ١                       | نائب رئيس جامعة                                | ٢ |
| ١٣                      | عميد كلية                                      | ٣ |
| ٥١                      | وكيل كلية                                      | ٤ |
| ١٠٤                     | رئيس قسم                                       | ٥ |
| المجموع                 |  |   |
| ١٧٠                     | عينة الصدق والثبات " خارج إطار مجتمع الدراسة " |   |
| ١٠                      |  |   |

**(٢) متغيرات الدراسة ومصادرها:**

| مصادر المتغيرات  | المتغير التابع " تحقيق الريادة المؤسسية "  | المتغير المستقل " الإصلاح الإداري "   |
|--|--|---|
| • وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بالقضية البحثية للدراسة، بالإضافة إلى الخطأ الاستراتيجية المحدثة لجامعة أسوان ٢٠٢٤ - ٢٠٢٨ م. | التجديد الاستراتيجي<br>الاستقلالية المؤسسية<br>التنافسية المؤسسية<br>التفرد المؤسسي<br>المبادأة المؤسسية | تطوير التنظيمي<br>نظم المعلومات<br>الرقابة الإدارية<br>اللامركزية<br>الشفافية |

**(٣) أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:**

- استبيان للقيادات الأكاديمية حول الإصلاح الإداري وتحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان:
- قامت الباحثة بتصميم استبيان الكتروني باستخدام Google Drive Models للقيادات الأكاديمية حول الإصلاح الإداري وتحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان وذلك بالرجوع إلى الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بالقضية

البحثية للدراسة، بالإضافة إلى الخطة الاستراتيجية المحدثة لجامعة أسوان ٢٠٢٤-٢٠٢٨ م. وتم الاستعانة بمجموعات العمل الرسمية "Social Media Work Groups" وذلك لتحقيق التغطية التوزيعية الكاملة والشاملة في عملية جمع البيانات. وذلك باستخدام الرابط الإلكتروني التالي: [http:// forms.gle/zpG3o3AUwJxAU6Kt6](http://forms.gle/zpG3o3AUwJxAU6Kt6)

- ٢- اشتمل استبيان القيادات الأكاديمية على المحاور التالية: البيانات الأولية، أبعاد الإصلاح الإداري بجامعة أسوان، وأبعاد تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان، والمعوقات التي تواجه إسهامات الإصلاح الإداري في تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان، ومقترحات تعديل إسهامات الإصلاح الإداري في تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان.
- ٣- اعتمد استبيان القيادات الأكاديمية على التدرج الثلاثي لمقياس ليكرت، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي:

**جدول رقم (٢) يوضح درجات استبيان القيادات الأكاديمية**

| لا | إلى حد ما | نعم | الاستجابات |
|----|-----------|-----|------------|
| ١  | ٢         | ٣   | الدرجة     |

#### ٤- تحديد مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة:

يمكن تحديد مستوى أبعاد استبيان القيادات الأكاديمية باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة ( $2 - 1 = 1$ )، ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ( $1 = 2 / 0.67$ ) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

**جدول رقم (٣) 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- صدق الأداة:

## (أ) صدق المحتوى "الصدق المنطقي":

للحقيق من صدق المحتوى "الصدق المنطقي" لاستبيان القيادات الأكاديمية، قامت الباحثة بما يلي:

- الإطلاع على الأدبيات والأطر النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة.

- ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك للوصول إلى الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، وذلك لتحديد أبعاد الإصلاح الإداري والمتمثلة في: (التطوير التنظيمي، ونظم المعلومات، والرقابة الإدارية، واللامركزية، والشفافية)، وتحديد أبعاد تحقيق الريادة المؤسسية والمتمثلة في: (التجديد الاستراتيجي، والاستقلالية المؤسسية، والتنافسية المؤسسية، والتفرد المؤسسي، والمبادرة المؤسسية)، وتحديد المعوقات التي تواجه إسهامات الإصلاح الإداري في تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان، ومقترحات تفعيلها.

- ثم تم عرض الأداة على عدد (٣) مكمين من أعضاء هيئة التدريس - تخصص التخطيط الاجتماعي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسوان وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات 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 ويمكن الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضها.

(ب) صدق الاتساق الداخلي: اعتمدت الباحثة في حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبيان القيادات الأكاديمية على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية للأداة، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٠) مفردات من القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، وذلك كما يلي:

**جدول رقم (٤) يوضح الاتساق الداخلي بين أبعاد استبيان القيادات الأكاديمية ودرجة الأداة كل**

| أبعاد الأداة<br>كل | المقترحات | المعوقات | أبعاد الريادة<br>المؤسسية | أبعاد الإصلاح<br>الإداري | القيادات الأكاديمية (ن=١٠) |                     |
|--------------------|-----------|----------|---------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|
|                    |           |          |                           |                          | الأبعاد                    | معامل الارتباط      |
| ١                  | ٠,٩٢٠     | ٠,٨٨٦    | ٠,٩٢٨                     | ٠,٩٦٦                    | الدلاله                    | ** معنوي عند (٠,٠١) |
|                    | **        | **       | **                        | **                       | قوه معامل الارتباط         |                     |
| طردي تام           | طردي قوي  | طردي قوي | طردي قوي                  | طردي قوي                 | معامل الارتباط             | * معنوي عند (٠,٠٥)  |

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين أبعاد استبيان القيادات الأكاديمية لكل بعد على حدة من ناحية وللأبعاد كلها من ناحية أخرى، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

- **ثبات الأداة:** تم حساب ثبات استبيان القيادات الأكاديمية باستخدام معامل ثبات (ألفا- كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية للأداة، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٠) مفردات من القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وتبيّن أن معاملات الثبات للأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وذلك كما يلي:

**جدول رقم (٥) يوضح نتائج ثبات استبيان القيادات الأكاديمية**

| أبعاد الأداة<br>كل | المقترحات  | المعوقات   | أبعاد الريادة<br>المؤسسية | أبعاد الإصلاح<br>الإداري | القيادات الأكاديمية (ن=١٠) |                        |
|--------------------|------------|------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------|
|                    |            |            |                           |                          | الأبعاد                    | معامل (ألفا - كرونباخ) |
| ٠,٩٩٥              | ٠,٩٧٣      | ٠,٩٠٧      | ٠,٩٩٤                     | ٠,٩٩٠                    | درجة الثبات                | درجة عالية             |
|                    | درجة عالية | درجة عالية | درجة عالية                | درجة عالية               | درجة عالية                 |                        |

يوضح الجدول السابق أن: معاملات الثبات لأبعاد استبيان القيادات الأكاديمية تتمتع بدرجة عالية من الثبات والدقة والموثوقية، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية، وذلك يمكن الاعتماد على نتائجها، كما أن نتائجها قابلة للتعظيم على مجتمع الدراسة.

**(٤) أساليب التحليل الكيفي والكمي:**

تم جمع البيانات في الفترة من ٢٠٢٥/٢/١ م إلى ٢٠٢٥/٣/٢٠ م، واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

- **أسلوب التحليل الكيفي:** بما يتاسب وطبيعة موضوع الدراسة.
- **أسلوب التحليل الكمي:** تم معالجة البيانات من خلال الحاسوب 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 ثبات (ألفا. كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية للأداة، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد معنوية نموذج الانحدار.

- نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:**

**المحور الأول: وصف القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان مجتمع الدراسة:**

**جدول رقم (٦) يوضح وصف القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان مجتمع الدراسة (ن=١٧٠)**

| النوع          | الاتحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغيرات الكمية          |
|----------------|-------------------|-----------------|---------------------------|
| %              | ك                 | %               | ك                         |
| ذكر            | ٥                 | ٥٠              | السن                      |
| أنثى           | ٢                 | ٦               | عدد سنوات الخبرة القيادية |
| <b>المجموع</b> | <b>%</b>          | <b>ك</b>        | <b>الدرجة العلمية</b>     |
|                |                   | ٦٠,٦            | أستاذ مساعد               |
|                |                   | ٣٩,٤            | أستاذ                     |
|                |                   | ١٧٠             | <b>المجموع</b>            |

يوضح الجدول السابق أن: متوسط سن القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان (٥٠) سنة، وبانحراف معياري (٥) سنوات تقريباً. ومتوسط عدد سنوات خبرة القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في الوظائف القيادية (٦) سنوات، وبانحراف معياري سنتان تقريباً. وهو ما يشير إلى توفر الكفاءة والخبرة لدى القيادات الأكاديمية. وأكبر نسبة من القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان ذكور بنسبة (٦٨,٩)، بينما الإناث بنسبة (١٧,١%). كما كانت أكبر نسبة من القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان درجتهم العلمية أستاذ مساعد بنسبة (٦٠,٦)، ثم أستاذ بنسبة (٣٩,٤%).

**المحور الثاني: أبعاد الإصلاح الإداري بجامعة أسوان:**

**(١) التطوير التنظيمي:**

**جدول رقم (٧) يوضح التطوير التنظيمي بجامعة أسوان**

| الترتيب | الاتحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |           |      |    |           |     | العبارات  | القيادات الأكاديمية (ن=١٧٠) | م |
|---------|-------------------|-----------------|------------|-----------|------|----|-----------|-----|---|-----------------------------|---|
|         |                   |                 | لا         | إلى حد ما | نعم  | لا | إلى حد ما | نعم |   |                             |   |
| %       | ك                 | %               | ك          | %         | ك    | %  | ك         | %   |   |                             |   |
| ٢       | ٠,٦١              | ٢,٣١            | ٧,٦        | ١٣        | ٥٣,٥ | ٩١ | ٣٨,٨      | ٦٦  | تحرص الجامعة على تتميم الجداريات الوظيفية للعاملين بتوفير البرامج التدريبية اللازمة | ١                           |   |
| ١       | ٠,٦٩              | ٢,٣٦            | ١٢,٤       | ٢١        | ٣٨,٨ | ٦٦ | ٤٨,٨      | ٨٣  | يتم توزيع المسؤوليات بين العاملين حسب تخصصاتهم                                      | ٢                           |   |
| ٤       | ٠,٧٦              | ٢,١٥            | ٢٢,٤       | ٣٨        | ٤٠   | ٦٨ | ٣٧,٦      | ٦٤  | تحرص الجامعة على إدخال تقنيات عمل متقدمة مع توفير الكوادر البشرية المؤهلة           | ٣                           |   |

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات           |    |           |    |      |    | القيادات الأكademية (ن=١٧٠)   | م |  |  |
|-------------|-------------------|-----------------|----------------------|----|-----------|----|------|----|---|---|--|--|
|             |                   |                 | لا                   |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |   |   |  |  |
|             |                   |                 | %                    | ك  | %         | ك  | %    | ك  |   |   |  |  |
|             |                   |                 |                      |    |           |    |      |    | لاستخدامها  |   |  |  |
| ٣           | ٠,٧١              | ٢,١٩            | ١٧,٦                 | ٣٠ | ٤٥,٩      | ٧٨ | ٣٦,٥ | ٦٢ | يتم التنسيق بين الإدارات في تقديم الخدمات                                 | ٤ |  |  |
| ٥           | ٠,٧٣              | ٢,١٤            | ٢٠,٦                 | ٣٥ | ٤٤,٧      | ٧٦ | ٣٤,٧ | ٥٩ | تحقيق التكامل بين أسواق العمل للعاملين                                    | ٥ |  |  |
| ٦           | ٠,٦٩              | ٢,١             | ١٩,٤                 | ٣٣ | ٥١,٢      | ٨٧ | ٢٩,٤ | ٥٠ | تستخدم القيادات بالجامعة أسلوب الإدارة بالأهداف للحد من المركزية في العمل | ٦ |  |  |
| متوسط مستوى | ٠,٥٧              | ٢,٢١            | التطوير التنظيمي ككل |    |           |    |      |    | التطوير التنظيمي ككل  |   |  |  |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى التطوير التنظيمي بجامعة أسوان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم توزيع المسؤوليات بين العاملين حسب تخصصاتهم بمتوسط حسابي (٢,٣٦)، يليه الترتيب الثاني تحرص الجامعة على تمية الجدارات الوظيفية للعاملين بتوفير البرامج التدريبية اللازمة بمتوسط حسابي (٢,٣١)، ثم الترتيب الثالث يتم التنسيق بين الإدارات في تقديم الخدمات لتحقيق التكامل بين أسواق العمل بمتوسط حسابي (٢,١٩)، وأخيراً الترتيب السادس تستخدم القيادات بالجامعة أسلوب الإدارة بالأهداف للحد من المركزية في العمل بمتوسط حسابي (٢,١). وقد يؤكد ذلك ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي بالجامعة من خلال توزيع الأدوار بين العاملين، وتنمية قدراتهم لإكسابهم المهارات اللازمة من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتحقيق التكامل بين كافة الإدارات وأنساق العمل، وتوفير الأجهزة التكنولوجية المتقدمة وتحديث المسار الوظيفي للعاملين، وتدعيم مشاركتهم في اتخاذ القرارات بتفويض السلطات اللازمة لهم. وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة جاو وتابيسون(2017) Gao& Tyson ونتائج دراسة جنيدي(٢٠١٩)، ونتائج دراسة حسن (٢٠٢١)، ونتائج دراسة بدران(٢٠٢١)، ونتائج دراسة جروهس وراش(Grohs & Rasch (2021)، ونتائج دراسة أحمد(٢٠٢٢) .

#### (٤) نظم المعلومات:

جدول رقم (٨) يوضح نظم المعلومات بجامعة أسوان

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |    |           |    |      |    | القيادات الأكademية (ن=١٧٠)  | م |  |  |
|---------|-------------------|-----------------|------------|----|-----------|----|------|----|--|---|--|--|
|         |                   |                 | لا         |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |  |   |  |  |
|         |                   |                 | %          | ك  | %         | ك  | %    | ك  |  |   |  |  |
| ١       | ٠,٦١              | ٢,٣٢            | ٧,٦        | ١٣ | ٥٢,٤      | ٨٩ | ٤٠   | ٦٨ | تعتمد الجامعة على نظم المعلومات المتقدمة                                   | ١ |  |  |
| ٢       | ٠,٦٤              | ٢,٢٩            | ١٠         | ١٧ | ٥١,٢      | ٨٧ | ٣٨,٨ | ٦٦ | توفر بالجامعة قواعد البيانات الحديثة باعتبارها من ضروريات المؤسسات العصرية | ٢ |  |  |

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات       |    |           |    |      |    | القيادات الأكademية (ن=١٧٠)  | م |  |  |
|---------|-------------------|-----------------|------------------|----|-----------|----|------|----|--|---|--|--|
|         |                   |                 | لا               |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |  |   |  |  |
|         |                   |                 | %                | ك  | %         | ك  | %    | ك  |  |   |  |  |
| ٣       | ٠,٦٢              | ٢,٢٨            | ٨,٨              | ١٥ | ٥٤,١      | ٩٢ | ٣٧,١ | ٦٣ | تساعد نظم المعلومات بالجامعة على توفير المعلومات الكافية لتخاذلي القرارات        | ٣ |  |  |
| ٦       | ٠,٨               | ١,٩             | ٣٧,٦             | ٦٤ | ٢٤,٧      | ٥٩ | ٢٧,٦ | ٤٧ | ترتبط كل إدارات الجامعة ببعضها إلكترونياً بشبكة اتصالات داخلية لإنجاز مهام العمل | ٤ |  |  |
| ٥       | ٠,٦٨              | ٢,١٢            | ١٧,٦             | ٣٠ | ٥٢,٩      | ٩٠ | ٢٩,٤ | ٥٠ | تم مشاركة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية                                 | ٥ |  |  |
| ٤       | ٠,٧٢              | ٢,١٨            | ١٨,٨             | ٣٢ | ٤٤,٧      | ٧٦ | ٣٦,٥ | ٦٢ | تساعد نظم المعلومات بالجامعة العاملين على زيادة كفاءة أداء العمل                 | ٦ |  |  |
| متوسط   | ٠,٥               | ٢,١٨            | نظم المعلومات كل |    |           |    |      |    | نظم المعلومات كل   |   |  |  |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى نظم المعلومات بجامعة أسوان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعتمد الجامعة على نظم المعلومات المتطرفة بمتوسط حسابي (٢,٣٢)، يليه الترتيب الثاني تتتوفر بالجامعة قواعد البيانات الحديثة باعتبارها من ضروريات المؤسسات العصرية بمتوسط حسابي (٢,٢٩)، ثم الترتيب الثالث تساعد نظم المعلومات على توفير المعلومات الكافية لتخاذلي القرارات بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، وأخيراً الترتيب السادس ترتبط كل إدارات الجامعة ببعضها إلكترونياً بشبكة اتصالات داخلية لإنجاز مهام العمل بمتوسط حسابي (١,٩). وقد يعكس هذا ضرورة الاهتمام بنظم المعلومات وتوفير قواعد البيانات الحديثة، والاعتماد على نظم معلومات متطرفة، لأنها الركيزة الأساسية التي تساعد الإدارة العليا على إتخاذ القرارات الرشيدة الفعالة لمواجهة المشكلات، حيث أن توفر نظم المعلومات المتطرفة يجعل المؤسسات أكثر استجابة للرغبات وتلبية الاحتياجات، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة دراسة جاو وتاييسون (2017) Gao&Tyson، ونتائج دراسة حسن (٢٠٢١)، ونتائج دراسة بيومي (٢٠٢١)، ونتائج دراسة عبد الرحيم (٢٠٢٢)، ونتائج دراسة إسماعيل (٢٠٢٤) والتي أكدت نتائجها على أهمية نظم المعلومات في تحقيق الإصلاح الإداري.

### (٣) الرقابة الإدارية:

جدول رقم (٩) يوضح الرقابة الإدارية بجامعة أسوان

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |    |           |    |      |    | القيادات الأكademية (ن=١٧٠)                           | م |  |  |
|---------|-------------------|-----------------|------------|----|-----------|----|------|----|---|---|--|--|
|         |                   |                 | لا         |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |   |   |  |  |
|         |                   |                 | %          | ك  | %         | ك  | %    | ك  |   |   |  |  |
| ٣       | ٠,٧٨              | ٢,٢٤            | ٢١,٢       | ٣٦ | ٣٤,١      | ٥٨ | ٤٤,٧ | ٧٦ | تعزز الجامعة دور الأجهزة الرقابية بها                 | ١ |  |  |
| ١       | ٠,٦٢              | ٢,٣٧            | ٧,٦        | ١٣ | ٤٧,٦      | ٨١ | ٤٤,٧ | ٧٦ | تلزم الجامعة بتطبيق الإجراءات القانونية على المخالفين | ٢ |  |  |

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |     |                      |    |      |    | القيادات الأكademية (ن=١٧٠)   |   |
|-------------|-------------------|-----------------|------------|-----|----------------------|----|------|----|---|---|
|             |                   |                 | لا         |     | إلى حد ما            |    | نعم  |    | البارات   | م |
|             |                   |                 | %          | ك   | %                    | ك  | %    | ك  |   |   |
| ٤           | ٠,٧               | ٢,٠٩            | ٢٠         | ٣٤  | ٥٠,٦                 | ٨٦ | ٢٩,٤ | ٥٠ | تحرص الجامعة على تقييم أداء العاملين بصفة دائمة                                   | ٣ |
| ٥           | ٠,٧               | ٢,٠٨            | ٢٠,٦       | ٣٥  | ٥١,٢                 | ٨٧ | ٢٨,٢ | ٤٨ | هناك اهتمام بشكوى العاملين للتحقيق فيها بما يساعد على اتخاذ الإجراء المناسب لها   | ٤ |
| ٦           | ٠,٦٥              | ٢,٠٦            | ١٨,٢       | ٣١  | ٥٧,٦                 | ٩٨ | ٢٤,١ | ٤١ | تستخدم إدارة الجامعة أساليب فعالة لتحقيق الرقابة الداخلية                         | ٥ |
| ٢           | ٠,٦٤              | ٢,٣٥            | ٨,٨        | ١٥  | ٤٧,١                 | ٨٠ | ٤٤,١ | ٧٥ | تسهم الرقابة الإدارية في زيادة التزام العاملين بما يضمن قيامهم بواجباتهم الوظيفية | ٦ |
| مستوى متوسط |                   |                 | ٠,٥٤       | ٢,٢ | الرقابة الإدارية ككل |    |      |    |   |   |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الرقابة الإدارية بجامعة أسوان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تلتزم الجامعة بتطبيق الإجراءات القانونية على المخالفين بمتوسط حسابي (٢,٣٧)، يليه الترتيب الثاني تسهم الرقابة الإدارية في زيادة التزام العاملين بما يضمن قيامهم بواجباتهم الوظيفية بمتوسط حسابي (٢,٣٥)، ثم الترتيب الثالث تعزز الجامعة دور الأجهزة الرقابية بها بمتوسط حسابي (٢,٢٤)، وأخيراً الترتيب السادس تستخدم إدارة الجامعة أساليب فعالة لتحقيق الرقابة الداخلية بمتوسط حسابي (٢,٠٦). مما يؤكد أهمية تعزيز الرقابة الإدارية كأحد أبعاد الإصلاح الإداري من خلال الالتزام بتطبيق الإجراءات القانونية، وإستخدام معايير موضوعية في تقييم أداء العاملين، وإستخدام الأساليب الفعالة في تطبيق الرقابة، والإهتمام بشكوى الموظفين والتحقيق فيها، ومتابعة تنفيذ العاملين لمهام العمل. وتنتفق نتائج الجدول السابق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة Lim (2007)، ونتائج دراسة المطيري(٢٠١٢)، ونتائج دراسة سيريكو (Cierco 2013) ونتائج دراسة حسن(٢٠١٨)، ونتائج دراسة جندي(٢٠١٩)، ونتائج دراسة عبد جاو وتايسون (2017) Gao & Tyson ، ونتائج دراسة بليح (٢٠٢٣)، ونتائج دراسة عبد الرحيم (٢٠٢٢)، والتي أكدت نتائجهم على ضرورة تعزيز الرقابة الإدارية كأحد أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري وتعزيز دور المتابعة الإشرافية للجهات الرقابية.

## (٤) اللامركزية:

جدول رقم (١٠) يوضح اللامركزية بجامعة أسوان

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات  |    |           |    |      |    | القيادات الأكademية (ن=١٧٠)                               | العبارات م |  |  |
|-------------|-------------------|-----------------|-------------|----|-----------|----|------|----|---|------------|--|--|
|             |                   |                 | لا          |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |   |            |  |  |
|             |                   |                 | %           | ك  | %         | ك  | %    | ك  |   |            |  |  |
| ٢           | ٠,٦٩              | ٢,٣             | ١٢,٩        | ٢٢ | ٤٤,١      | ٧٥ | ٤٢,٩ | ٧٣ | تفوض الإدارة السلطة للعاملين في إنجاز مهام العمل المطلوبة | ١          |  |  |
| ٦           | ٠,٦٩              | ٢,٠٤            | ٢١,٨        | ٣٧ | ٥٢,٤      | ٨٩ | ٢٥,٩ | ٤٤ | يشارك العاملين الإدارة في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها   | ٢          |  |  |
| ٥           | ٠,٧٤              | ٢,٠٥            | ٢٤,٧        | ٤٢ | ٤٥,٣      | ٧٧ | ٣٠   | ٥١ | تدعم الإدارة قدرة العاملين على اتخاذ القرارات             | ٣          |  |  |
| ٤           | ٠,٧١              | ٢,٠٥            | ٢٢,٤        | ٣٨ | ٥٠        | ٨٥ | ٢٧,٦ | ٤٧ | تهتم الإدارة بمقترنات العاملين بوضعها موضع التنفيذ        | ٤          |  |  |
| ٣           | ٠,٧٩              | ٢,١٤            | ٢٤,٧        | ٤٢ | ٣٦,٥      | ٦٢ | ٣٨,٨ | ٦٦ | تفضل القيادات بالجامعة أسلوب الإدارة بالمشاركة            | ٥          |  |  |
| ١           | ٠,٦٥              | ٢,٤٨            | ٨,٨         | ١٥ | ٣٤,١      | ٥٨ | ٥٧,١ | ٩٧ | يسهم العمل الفريقي في إنجاز العاملين المهام المطلوبة      | ٦          |  |  |
| مستوى متوسط | ٠,٥٥              | ٢,١٨            | لامركزية كل |    |           |    |      |    |   |            |  |  |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى اللامركزية بجامعة أسوان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يسهم العمل الفريقي في إنجاز العاملين المهام المطلوبة بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، يليه الترتيب الثاني تفوض الإدارة السلطة للعاملين في إنجاز مهام العمل المطلوبة بمتوسط حسابي (٢,٣)، ثم الترتيب الثالث تفضيل القيادات بالجامعة أسلوب الإدارة بالمشاركة بمتوسط حسابي (٢,١٤)، وأخيراً الترتيب السادس يشارك العاملين الإدارة في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بمتوسط حسابي (٢,٠٤). ويشير ذلك إلى ضرورة تفعيل اللامركزية ويمكن أن يتحقق ذلك بإنجاز المهام من خلال العمل الفريقي، وتقويض الصالحيات اللازمة للعاملين، والعمل بأسلوب الإدارة بالأهداف مع مشاركة العاملين في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، وتنمية قدرة العاملين على إتخاذ القرارات. وتنقق هذه النتائج مع نتائج دراسة هاولييت (Howlett 2002)، ونتائج دراسة ناكروشيس وآخرون (Nakrošis, et al 2023)، ونتائج دراسة ميري (Miri 2021)، ونتائج دراسة الفايز (٢٠٢١) والتي أكدت على أن الإصلاح الإداري يعتمد على التوسيع في اللامركزية، وتقويض الصالحيات للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

## (٥) الشفافية:

جدول رقم (١١) يوضح الشفافية بجامعة أسوان

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات   |    |           |    |      |     | القيادات الأكademية (ن=١٧٠)  | م |  |  |
|-------------|-------------------|-----------------|--------------|----|-----------|----|------|-----|--|---|--|--|
|             |                   |                 | لا           |    | إلى حد ما |    | نعم  |     |  |   |  |  |
|             |                   |                 | %            | ك  | %         | ك  | %    | ك   |  |   |  |  |
| ١           | ٠,٥١              | ٢,٦٧            | ١,٨          | ٣  | ٢٩,٤      | ٥٠ | ٦٨,٨ | ١١٧ | يتم الإعلان عن رؤية ورسالة الجامعة على موقعها الإلكتروني                           | ١ |  |  |
| ٤           | ٠,٦٣              | ٢,٣٩            | ٧,٦          | ١٣ | ٤٥,٩      | ٧٨ | ٤٦,٥ | ٧٩  | إجراءات العمل بالجامعة واضحة   | ٢ |  |  |
| ٢           | ٠,٥٣              | ٢,٥٩            | ١,٨          | ٣  | ٣٧,٦      | ٦٤ | ٦٠,٦ | ١٠٣ | تعلن إدارة الجامعة عن الوظائف الشاغرة المتاحة لديها                                | ٣ |  |  |
| ٣           | ٠,٦٤              | ٢,٤             | ٨,٢          | ١٤ | ٤٣,٥      | ٧٤ | ٤٨,٢ | ٨٢  | القوانين التي تنظم العمل بالجامعة معلنة لجميع الموظفين                             | ٤ |  |  |
| ٦           | ٠,٦٩              | ٢,٠١            | ٢٢,٩         | ٣٩ | ٥٢,٩      | ٩٠ | ٢٤,١ | ٤١  | يتم اختيار الموظفين وفق معايير الكفاءة بعيداً عن المسؤولية                         | ٥ |  |  |
| ٥           | ٠,٦١              | ٢,٣١            | ٧,٦          | ١٣ | ٥٤,١      | ٩٢ | ٣٨,٢ | ٦٥  | يتم نشر المعلومات المتعلقة بعمل الجامعة على الموقع الإلكتروني مع تحديثها بشكل دوري | ٦ |  |  |
| مستوى مرتفع | ٠,٣٨              | ٢,٣٩            | الشفافية ككل |    |           |    |      |     |  |   |  |  |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الشفافية بجامعة أسوان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم الإعلان عن رؤية ورسالة الجامعة على موقعها الإلكتروني بمتوسط حسابي (٢,٦٧)، يليه الترتيب الثاني تعلن إدارة الجامعة عن الوظائف الشاغرة المتاحة لديها بمتوسط حسابي (٢,٥٩)، ثم الترتيب الثالث القوانين التي تنظم العمل بالجامعة معلنة لجميع الموظفين بمتوسط حسابي (٢,٤)، وأخيراً الترتيب السادس يتم اختيار الموظفين وفق معايير الكفاءة بعيداً عن المسؤولية بمتوسط حسابي (٢,٠١) وقد يعكس ذلك اهتمام الجامعة بالشفافية من خلال إتاحة المعلومات الازمة، وتحديث الموقع الإلكتروني للجامعة بصفة مستمرة، والإعلان عن الفرص الوظيفية المتاحة والوظائف الشاغرة، ووضوح إجراءات العمل، ونشر المعلومات المتعلقة بعمل الجامعة على الموقع الإلكتروني، مما يحقق الشفافية. وتنقق نتائج الجدول السابق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة هاوليت (2002)، ونتائج دراسة بيومي (٢٠٢١)، ونتائج دراسة جاو وتاييسون (2017) Gao & Tyson (2017)، ونتائج دراسة أحمد (٢٠٢٢)، ونتائج دراسة بليح (٢٠٢٣)، ونتائج دراسة عبد الرحيم (٢٠٢٢) والتي أكدت جميعها على ضرورة توفر الشفافية بالمؤسسات.

- مستوى الإصلاح الإداري بجامعة أسوان ككل:

جدول رقم (١٢) يوضح مستوى الإصلاح الإداري بجامعة أسوان ككل

| الأبعاد     |         |                   |                 |  |                           |
|-------------|---------|-------------------|-----------------|--|---------------------------|
| الترتيب     | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |  |                           |
| ٢           | متوسط   | ٠,٥٧              | ٢,٢١            | التطور التنظيمي<br>نظم المعلومات<br>الرقابة الإدارية<br>اللامركزية<br>الشفافية | أبعاد الإصلاح الإداري ككل |
| ٤           | متوسط   | ٠,٥               | ٢,١٨            |  |                           |
| ٣           | متوسط   | ٠,٥٤              | ٢,٢             |  |                           |
| ٥           | متوسط   | ٠,٥٥              | ٢,١٨            |  |                           |
| ١           | مرتفع   | ٠,٣٨              | ٢,٣٩            |  |                           |
| مستوى متوسط |         | ٠,٤٤              | ٢,٢٣            | أبعاد الإصلاح الإداري ككل  |                           |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الإصلاح الإداري بجامعة أسوان ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الشفافية بجامعة أسوان بمتوسط حسابي (٢,٣٩) وهو مستوى مرتفع، يليه الترتيب الثاني التطوير التنظيمي بجامعة أسوان بمتوسط حسابي (٢,٢١) وهو مستوى متوسط، يليه الترتيب الثالث الرقابة الإدارية بجامعة أسوان بمتوسط حسابي (٢,٢) وهو مستوى متوسط، يليه الترتيب الرابع نظم المعلومات بجامعة أسوان بمتوسط حسابي (٢,١٨) وبانحراف معياري (٠,٥) وهو مستوى متوسط، يليه الترتيب الخامس اللامركزية بجامعة أسوان بمتوسط حسابي (٢,١٨) وبانحراف معياري (٠,٥٥) وهو مستوى متوسط.

وهذا ما يؤكد على ضرورة الاهتمام بتحقيق الاصلاح الاداري بالمؤسسات لدوره في تطوير الجهاز الإداري وتدعم قدراته وإمكاناته لتحقيق التنمية الإدارية، واصلاح الهياكل التنظيمية وتطوير اللوائح والنظم التي يسير عليها العمل الإداري والتنظيمي بالمنظمات وتقعيل اللامركزية والشفافية والمساءلة والرقابة. وتنقق نتائج الجدول السابق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة جاو وتاييسون (2017) Gao & Tyson ، ونتائج دراسة بليح (٢٠٢٣)، ونتائج دراسة عبد الرحيم (٢٠٢٢)، ونتائج دراسة أحمد (٢٠٢٢)، ونتائج دراسة إسماعيل (٢٠٢٤).

#### المحور الثاني: أبعاد تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان:

##### ١- التجديد الاستراتيجي:

جدول رقم (١٣) يوضح التجديد الاستراتيجي بجامعة أسوان

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |    |           |     |      | القيادات الأكademية (ن=١٧٠) | العبارات  | م |  |  |
|---------|-------------------|-----------------|------------|----|-----------|-----|------|-----------------------------|---|---|--|--|
|         |                   |                 | لا         |    | إلى حد ما |     | نعم  |                             |   |   |  |  |
|         |                   |                 | %          | ك  | %         | ك   | %    | ك                           |   |   |  |  |
| ١       | ٠,٦٣              | ٢,٣٨            | ٧,٦        | ١٣ | ٤٦,٥      | ٧٩  | ٤٥,٩ | ٧٨                          | تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية واضحة   | ١ |  |  |
| ٢       | ٠,٦٦              | ٢,٢٨            | ١١,٨       | ٢٠ | ٤٨,٨      | ٨٣  | ٣٩,٤ | ٦٧                          | لدى الجامعة خطط واضحة تتضاعم مع التصورات المستقبلية                           | ٢ |  |  |
| ٣       | ٠,٦               | ٢,٢١            | ١٠         | ١٧ | ٥٩,٤      | ١٠١ | ٣٠,٦ | ٥٢                          | تحرص الجامعة على مواكبة التغيرات البيئية المتطرفة من خلال تجديد استراتيجياتها | ٣ |  |  |

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات             |    |           |     |      |    | القيادات الأكademية (ن=١٧٠)  | م |  |  |
|-------------|-------------------|-----------------|------------------------|----|-----------|-----|------|----|--|---|--|--|
|             |                   |                 | لا                     |    | إلى حد ما |     | نعم  |    |  |   |  |  |
|             |                   |                 | %                      | ك  | %         | ك   | %    | ك  |  |   |  |  |
| ٥           | ٠,٥٧              | ٢,١٤            | ١٠                     | ١٧ | ٦٥,٩      | ١١٢ | ٢٤,١ | ٤١ | تعتمد القيادات الأكademية على أفضل التقنيات للارقاء بواقع التجديد الاستراتيجي              | ٤ |  |  |
| ٤           | ٠,٥٣              | ٢,٢             | ٥,٩                    | ١٠ | ٦٨,٢      | ١١٦ | ٢٥,٩ | ٤٤ | تحرض الجامعة على تحديد أهدافها الاستراتيجية مع تحديد البذائل الاستراتيجية اللازمة لتحقيقها | ٥ |  |  |
| ٦           | ٠,٦               | ٢,٠٩            | ١٤,١                   | ٢٤ | ٦٢,٩      | ١٠٧ | ٢٢,٩ | ٣٩ | تطور القيادة الجامعية الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات التجديد الاستراتيجي            | ٦ |  |  |
| متوسط مستوى | ٠,٤٩              | ٢,٢٢            | التجدد الاستراتيجي ككل |    |           |     |      |    |  |   |  |  |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى التجدد الاستراتيجي بجامعة أسوان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية واضحة بمتوسط حسابي (٢,٣٨)، يليه الترتيب الثاني لدى الجامعة خطط واضحة تتاغم مع التصورات المستقبلية بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، ثم الترتيب الثالث تحرض الجامعة على مواكبة التغيرات البيئية المتغيرة من خلال تجديد استراتيجياتها بمتوسط حسابي (٢,٢١)، وأخيراً الترتيب السادس تطور القيادة الجامعية الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات التجدد الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٢,٠٩). وقد يؤكد ذلك ضرورة الاهتمام بوضع رؤية مستقبلية واضحة، وخطط واضحة تتفق وتلك التصورات المستقبلية، وضرورة تجديد الاستراتيجيات لمواكبة التطورات والتغيرات البيئية، وتحديد البذائل الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف، وتطوير الهيكل التنظيمي كأحد المتطلبات اللازمة للتجديد الإستراتيجي. وتفق هذه النتائج مع ما أكدته نتائج دراسة ديوس وآخرون Deus, et al (2016)، ودراسة فيرنباخ (2020)، ودراسة غوث (٢٠٢١)، ونتائج دراسة الدعجاني (٢٠٢٣)، ونتائج دراسة الحواتمة (٢٠٢٤)، ونتائج دراسة العصري والجولي (٢٠٢٥) والتي أكدت على أهمية التجدد الاستراتيجي لتحقيق الريادة المؤسسية.

## ٢- الاستقلالية المؤسسية:

جدول رقم (١٤) يوضح الاستقلالية المؤسسية بجامعة أسوان

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |    |           |    |      |    | القيادات الأكademية (ن=١٧٠)                                       | م |  |  |
|---------|-------------------|-----------------|------------|----|-----------|----|------|----|---|---|--|--|
|         |                   |                 | لا         |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |   |   |  |  |
|         |                   |                 | %          | ك  | %         | ك  | %    | ك  |   |   |  |  |
| ٥       | ٠,٧١              | ٢,٢٤            | ١٥,٩       | ٢٧ | ٤٤,٧      | ٧٦ | ٣٩,٤ | ٦٧ | تنبني الجامعة سياسات خاصة بها تميز استقلاليتها عن الجامعات الأخرى | ١ |  |  |
| ٣       | ٠,٦٢              | ٢,٢٦            | ٩,٤        | ١٦ | ٥٥,٣      | ٩٤ | ٣٥,٣ | ٦٠ | تضع الجامعة خططاً إستراتيجية تستهدف                               | ٢ |  |  |

| الترتيب  | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |   |           |   |     |   | القيادات الأكademية (ن=١٧٠) |   |  |  |
|--|-------------------|-----------------|------------|---|-----------|---|-----|---|-----------------------------|---|--|--|
|  |                   |                 | لا         |   | إلى حد ما |   | نعم |   | البارات                     | م |  |  |
|  |                   |                 | %          | ك | %         | ك | %   | ك |                             |   |  |  |
| تحقيق أهدافها بشكل مستقل   |                   |                 |            |   |           |   |     |   |                             |   |  |  |
| تعتمد الجامعة على مواردها الذاتية في تمويل مشاريعها                      |                   |                 |            |   |           |   |     | ٣ |                             |   |  |  |
| تتمتع الجامعة بحرية تامة في اختيار إدارتها وهيئتها التدريسية             |                   |                 |            |   |           |   |     | ٤ |                             |   |  |  |
| تسعى الجامعة لتوسيع نطاق استقلاليتها الجامعية                            |                   |                 |            |   |           |   |     | ٥ |                             |   |  |  |
| تتمتع القيادات الأكademية بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم |                   |                 |            |   |           |   |     | ٦ |                             |   |  |  |
| الاستقلالية المؤسسية ككل   |                   |                 |            |   |           |   |     |   |                             |   |  |  |
| مستوى متوسط  | ٠,٥٣              | ٢,٢٤            |            |   |           |   |     |   |                             |   |  |  |

## يوضح الجدول السابق أن

مستوى الاستقلالية المؤسسية بجامعة أسوان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تسعى الجامعة لتوسيع نطاق استقلاليتها الجامعية بمتوسط حسابي (٢,٣٢)، يليه الترتيب الثاني تتمتع الجامعة بحرية تامة في اختيار إدارتها وهيئتها التدريسية بمتوسط حسابي (٢,٢٩)، ثم الترتيب الثالث تضع الجامعة خططاً إستراتيجية تستهدف تحقيق أهدافها بشكل مستقل بمتوسط حسابي (٢,٢٦)، وأخيراً الترتيب السادس تعتمد الجامعة على مواردها الذاتية في تمويل مشاريعها بمتوسط حسابي (٢,٠٨). وقد يؤكد ذلك ضرورة إزالة القيود التنظيمية والمؤثرات السلبية عن العاملين، ووضع الأفكار الإبداعية موضع التنفيذ على شكل ابتكارات تكسب المؤسسة مزايا تنافسية، لزيادة قدرة المؤسسة على البحث عن فرص جديدة واستثمارها، وتبني سياسات تبني استقلاليتها، من خلال وضع الخطط الإستراتيجية التي تستهدف تحقيق أهدافها باستقلالية، وبالاعتماد على مواردها الذاتية، واستقلاليتها في اتخاذ قراراتها. وتتفق هذه النتائج مع ما أكدت عليه نتائج دراسة الحجار (٢٠١٨)، ونتائج دراسة السويطي (٢٠١٩)، ونتائج دراسة شحادة (٢٠٢٢)، ونتائج دراسة السياني (٢٠٢٤)، ونتائج دراسة ديميربilek وتشيتين Fernbach (2020) ، ونتائج دراسة فيرنباخ (2021) Demirbilek &Çetin (2021)

## ٣- التناfsية المؤسسية:

جدول رقم (١٥) يوضح التناfsية المؤسسية بجامعة أسوان

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات             |    |           |     |      |    | العبارات  | القيادات الأكاديمية (ن=١٧٠) | م |  |  |  |
|-------------|-------------------|-----------------|------------------------|----|-----------|-----|------|----|---|-----------------------------|---|--|--|--|
|             |                   |                 | لا                     |    | إلى حد ما |     | نعم  |    |   |                             |   |  |  |  |
|             |                   |                 | %                      | ك  | %         | ك   | %    | ك  |   |                             |   |  |  |  |
| ٢           | ٠,٦٧              | ٢,٢٥            | ١٢,٩                   | ٢٢ | ٤٨,٨      | ٨٣  | ٣٨,٢ | ٦٥ | تحرص الجامعة على الاستجابة السريعة للغيرات المتغيرة في حاجات الطلاب                         | ١                           |   |  |  |  |
| ١           | ٠,٥٧              | ٢,٢٨            | ٥,٩                    | ١٠ | ٦٠        | ١٠٢ | ٣٤,١ | ٥٨ | تقىم الجامعة برامج تعليمية تمكنها من الاستجابة لطلعات الطلاب                                | ٢                           |   |  |  |  |
| ٣           | ٠,٧               | ٢,٢١            | ١٦,٥                   | ٢٨ | ٤٦,٥      | ٧٩  | ٣٧,١ | ٦٣ | تعمل الجامعة على التحقق من تطبيق معايير الجودة  | ٣                           |   |  |  |  |
| ٥           | ٠,٦٣              | ٢,١٩            | ١٢,٤                   | ٢١ | ٥٦,٥      | ٩٦  | ٣١,٢ | ٥٣ | يمتلك خريجو التخصصات المختلفة في الجامعة الكفاءة اللازمة التي يتطلبتها سوق العمل            | ٤                           |   |  |  |  |
| ٦           | ٠,٦٤              | ٢,١٣            | ١٤,٧                   | ٢٥ | ٥٧,٦      | ٩٨  | ٢٧,٦ | ٤٧ | تحرص الجامعة على تطوير العاملين لتنمية قدراتهم الإبداعية لمواجهة التحديات التنافسية         | ٥                           |   |  |  |  |
| ٤           | ٠,٦٢              | ٢,١٩            | ١١,٨                   | ٢٠ | ٥٧,٦      | ٩٨  | ٣٠,٦ | ٥٢ | يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام نظم مبتكرة في التدريس تتناسب مع المتغيرات العالمية | ٦                           |   |  |  |  |
| مستوى متوسط | ٠,٤٨              | ٢,٢١            | التناولية المؤسسية ككل |    |           |     |      |    |   |                             |   |  |  |  |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى التناfsية المؤسسية بجامعة أسوان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تقدم الجامعة برامج تعليمية تمكنها من الاستجابة لطلعات الطلاب بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، يليه الترتيب الثاني تحرص الجامعة على الاستجابة السريعة للغيرات المتغيرة في حاجات الطلاب بمتوسط حسابي (٢,٢٥)، ثم الترتيب الثالث تعامل الجامعة على التتحقق من تطبيق معايير الجودة بمتوسط حسابي (٢,٢١)، وأخيراً الترتيب السادس تحرص الجامعة على تطوير العاملين لتنمية قدراتهم الإبداعية لمواجهة التحديات التنافسية بمتوسط حسابي (٢,١٣). وقد يعكس ذلك حاجة الجامعة إلى تدعيم قدرتها التنافسية، وذلك بصياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للجامعات الأخرى، وتحقيق التناfsية من خلال الاستغلال الأفضل لمواردها المادية والتنظيمية والمعلوماتية، وتقديم برامج تعليمية متميزة، وتطبيق معايير الجودة، وتنمية قدرات العاملين الإبتكارية، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام النظم المبتكرة في التدريس. وتنقق نتائج الجدول السابق مع نتائج دراسة الحجار

(٢٠١٨)، ونتائج دراسة دورجي (Dorji 2021)، ونتائج دراسة فيرنباخ (Fernbach 2020)، ونتائج دراسة ديميربilek وتشيتين (Demirbilek &Çetin 2021).

#### ٤- التفرد المؤسسي:

**جدول رقم (١٦) يوضح التفرد المؤسسي بجامعة أسوان**

| الترتيب     | الاتحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات         |    |           |     |      |    | القيادات الأكademية (ن=١٧٠)  | م |  |  |
|-------------|-------------------|-----------------|--------------------|----|-----------|-----|------|----|--|---|--|--|
|             |                   |                 | لا                 |    | إلى حد ما |     | نعم  |    |  |   |  |  |
|             |                   |                 | %                  | ك  | %         | ك   | %    | ك  |  |   |  |  |
| ١           | ٠,٦٣              | ٢,٤١            | ٧,٦                | ١٣ | ٤٤,١      | ٧٥  | ٤٨,٢ | ٨٢ | تمتلك الجامعة موارد بشرية ذات كفاءات متميزة                            | ١ |  |  |
| ٢           | ٠,٦١              | ٢,٢٩            | ٨,٢                | ١٤ | ٥٤,٧      | ٩٣  | ٣٧,١ | ٦٣ | تهتم الجامعة بإدخال الأنظمة التكنولوجية المتطورة                       | ٢ |  |  |
| ٤           | ٠,٦١              | ٢,١٩            | ١٠,٦               | ١٨ | ٦٠        | ١٠٢ | ٢٩,٤ | ٥٠ | تسعى الجامعة لتقديم خدمات تعليمية متميزة عن الجامعات الأخرى            | ٣ |  |  |
| ٥           | ٠,٦٥              | ٢,١٧            | ١٤,١               | ٢٤ | ٥٤,٧      | ٩٣  | ٣١,٢ | ٥٣ | تستقطب الجامعة أعضاء هيئة تدريس متخصصين في مجال اختصاصهم للعمل بها     | ٤ |  |  |
| ٦           | ٠,٧٢              | ٢,١١            | ٢١,٢               | ٣٦ | ٤٧,١      | ٨٠  | ٣١,٨ | ٥٤ | تتبنى الجامعة سياسة جذب طلاب متخصصين للدراسة لديها                     | ٥ |  |  |
| ٣           | ٠,٦٥              | ٢,٢٢            | ١٢,٤               | ٢١ | ٥٢,٩      | ٩٠  | ٣٤,٧ | ٥٩ | تهتم الجامعة بالبحوث العلمية المتميزة القابلة للتطبيق بما يخدم المجتمع | ٦ |  |  |
| متوسط مستوى | ٠,٤٨              | ٢,٢٣            | التفرد المؤسسي ككل |    |           |     |      |    |  |   |  |  |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى التفرد المؤسسي بجامعة أسوان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تمتلك الجامعة موارد بشرية ذات كفاءات متميزة بمتوسط حسابي (٢,٤١)، يليه الترتيب الثاني تهتم الجامعة بإدخال الأنظمة التكنولوجية المتطورة بمتوسط حسابي (٢,٢٩)، ثم الترتيب الثالث تهتم الجامعة بالبحوث العلمية المتميزة القابلة للتطبيق بما يخدم المجتمع بمتوسط حسابي (٢,٢٢)، وأخيراً الترتيب السادس تتبنى الجامعة سياسة جذب طلاب متخصصين للدراسة لديها بمتوسط حسابي (٢,١١). وقد يؤكد ذلك على ضرورة تفرد الجامعات وتميزها، من خلال تقديم خدمة مستحدثة فريدة ومميزة. ويمكن تحقيق هذا التميز في المجالات التالية: التكنولوجيا المستخدمة، والتميز في جودة الأداء، والتميز في الموارد البشرية المتميزة بمهارات وقدرات تمكنها من أداء عملها بكفاءة، وتقديم خدمات تعليمية متميزة عن الجامعات الأخرى، والاهتمام بالبحوث العلمية المتميزة. وتنتفق نتائج الجدول السابق مع نتائج دراسة فيرنباخ (Fernbach 2020)، ونتائج دراسة ديميربilek وتشيتين (Demirbilek &Çetin 2021).

ونتائج دراسة الأشول (٢٠٢٢).

## ٥- المبادأة المؤسسية:

جدول رقم (١٧) يوضح المبادأة المؤسسية بجامعة أسوان

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات            |    |           |     |      |    | القيادات الأكademية (ن=١٧٠)  | العبارات م |  |  |
|-------------|-------------------|-----------------|-----------------------|----|-----------|-----|------|----|--|------------|--|--|
|             |                   |                 | لا                    |    | إلى حد ما |     | نعم  |    |  |            |  |  |
|             |                   |                 | %                     | ك  | %         | ك   | %    | ك  |  |            |  |  |
| ٦           | ٠,٦٣              | ٢,١٨            | ١٢,٤                  | ٢١ | ٥٧,١      | ٩٧  | ٣٠,٦ | ٥٢ | تحرص الجامعة على السابق في استخدام الأساليب المبتكرة في تقديم الخدمة التعليمية     | ١          |  |  |
| ٤           | ٠,٧٣              | ٢,٢             | ١٨,٢                  | ٣١ | ٤٣,٥      | ٧٤  | ٣٨,٢ | ٦٥ | تحرص الجامعة على فتح تخصصات جديدة تختلف عما يقدمه المنافسون                        | ٢          |  |  |
| ٥           | ٠,٧               | ٢,١٩            | ١٦,٥                  | ٢٨ | ٤٧,٦      | ٨١  | ٣٥,٩ | ٦١ | تسعى الجامعة إلى اكتشاف الفرص الريادية في البيئة الخارجية لاستثمارها بالشكل الأمثل | ٣          |  |  |
| ٣           | ٠,٧               | ٢,٢١            | ١٦,٥                  | ٢٨ | ٤٦,٥      | ٧٩  | ٣٧,١ | ٦٣ | تهدف القيادة الجامعية إلى تقديم خدمات جديدة لتحقيق الأسبقية                        | ٤          |  |  |
| ١           | ٠,٥٩              | ٢,٢٩            | ٧,١                   | ١٢ | ٥٦,٥      | ٩٦  | ٣٦,٥ | ٦٢ | تتيح الجامعة فرص المبادأة من أجل تقديم العديد من الخدمات إلى المجتمع المحلي        | ٥          |  |  |
| ٢           | ٠,٥٤              | ٢,٢٨            | ٤,١                   | ٧  | ٦٣,٥      | ١٠٨ | ٣٢,٤ | ٥٥ | تسعى الجامعة باستمرار إلى دراسة المتغيرات البيئية المؤثرة في أدائها                | ٦          |  |  |
| مستوى متوسط | ٠,٥١              | ٢,٢٣            | المبادأة المؤسسية ككل |    |           |     |      |    |  |            |  |  |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المبادأة المؤسسية بجامعة أسوان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتيح الجامعة فرص المبادأة من أجل تقديم العديد من الخدمات إلى المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢,٢٩)، يليه الترتيب الثاني تسعى الجامعة باستمرار إلى دراسة المتغيرات البيئية المؤثرة في أدائها بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، ثم الترتيب الثالث تهدف القيادة الجامعية إلى تقديم خدمات جديدة لتحقيق الأسبقية بمتوسط حسابي (٢,٢١)، وأخيراً الترتيب السادس تحرص الجامعة على السابق في استخدام الأساليب المبتكرة في تقديم الخدمة التعليمية بمتوسط حسابي (٢,١٨). وقد يتطلب ذلك تقديم الجامعة خدمات جديدة لتحقيق الأسبقية، ودراسة التطورات والمتغيرات البيئية التي تؤثر في أدائها، وزيادة قدرتها على تقديم خدمات تعليمية جديدة تنسق بالفرد، واستثمار الفرص الريادية، والاستعداد مقدماً للتعامل مع التحديات المحتملة، والبحث بشكل مستمر عن الفرص واستثمارها وخلق الأفكار، والتطلع إلى المستقبل، والسباق في اقتناص الفرص، والمبادأة في اعتمادها من خلال توقع المتطلبات والوفاء بها. وتتفق نتائج الجدول السابق مع نتائج دراسة السويطي(٢٠١٨)، ونتائج دراسة الحجار (٢٠١٨) ونتائج دراسة مينا وآخرون (Minna et al 2018)، ونتائج دراسة الأشول(٢٠٢٢)،

ونتائج دراسة السياني

Ozdal & Mahmut (2022) ونتائج دراسة أوزدال ومحمود (٢٠٢٤)، ونتائج دراسة الحواتمة (٢٠٢٤).

- مستوى تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان ككل:

**جدول رقم (١٨) يوضح مستوى تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان ككل**

| الرتب                            | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأبعاد              |
|----------------------------------|---------|-------------------|-----------------|----------------------|
| ٤                                | متوسط   | ٠,٤٩              | ٢,٢٢            | التجديد الاستراتيجي  |
| ١                                | متوسط   | ٠,٥٣              | ٢,٢٤            | الاستقلالية المؤسسية |
| ٥                                | متوسط   | ٠,٤٨              | ٢,٢١            | التنافسية المؤسسية   |
| ٢                                | متوسط   | ٠,٤٨              | ٢,٢٣            | التفرد المؤسسي       |
| ٣                                | متوسط   | ٠,٥١              | ٢,٢٣            | المبادأة المؤسسية    |
| أبعاد تحقيق الريادة المؤسسية ككل |         |                   |                 | مقدمة                |
| متوسط                            |         |                   |                 | بيان                 |

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الاستقلالية المؤسسية بجامعة أسوان بمتوسط حسابي (٢,٢٤) وهو مستوى متوسط، يليه الترتيب الثاني التفرد المؤسسي بجامعة أسوان بمتوسط حسابي (٢,٢٣) وبانحراف معياري (٠,٤٨) وهو مستوى متوسط، يليه الترتيب الثالث المبادأة المؤسسية بجامعة أسوان بمتوسط حسابي (٢,٢٣) وبانحراف معياري (٠,٥١) وهو مستوى متوسط، يليه الترتيب الرابع التجديد الاستراتيجي بجامعة أسوان بمتوسط حسابي (٢,٢٢) وهو مستوى متوسط، يليه الترتيب الخامس التنافسية المؤسسية بجامعة أسوان بمتوسط حسابي (٢,٢١) وهو مستوى متوسط. وقد يؤكد هذا ضرورة الاهتمام بتحقيق الريادة المؤسسية للجامعات والتي أصبحت ضرورة ملحة لمواكبة التطورات والتحديات والمتغيرات البيئية، وذلك بتطوير استراتيجياتها وتحديد أهدافها الاستراتيجية، باعتبار الريادة المؤسسية أحد العوامل المهمة في قيادة المنظمات نحو الأهداف بعيدة المدى، فضلاً عن أن الريادة المؤسسية تشكل أداة مهمة لتحقيق التميز واكتساب مزايا تنافسية مستدامة.

وتنتفق نتائج الجدول السابق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة أوزدال ومحمود & Ozdal (2022)، ونتائج دراسة شحادة (٢٠٢٢) ونتائج دراسة الغوث (٢٠٢١)، ونتائج دراسة الحداء وزيد (٢٠٢٤)، ونتائج دراسة العصري والجولحي (٢٠٢٥) ونتائج دراسة زيد (٢٠٢٥)، والتي أكدت على أهمية الريادة المؤسسية بأبعادها.

المحور: المعوقات التي تواجه إسهامات الإصلاح الإداري في تحقيق الريادة المؤسسية  
جامعة أسوان:

**جدول رقم (١٩) يوضح المعوقات التي تواجه إسهامات الإصلاح الإداري في تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان**

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات  |    |           |    |      |     | القيادات الأكademية (ن=١٧٠)                               | م  |  |  |
|-------------|-------------------|-----------------|-------------|----|-----------|----|------|-----|---|----|--|--|
|             |                   |                 | لا          |    | إلى حد ما |    | نعم  |     |   |    |  |  |
|             |                   |                 | %           | ك  | %         | ك  | %    | ك   |   |    |  |  |
| ١           | ٠,٥٢              | ٢,٥٩            | ١,٢         | ٢  | ٣٨,٨      | ٦٦ | ٦٠   | ١٠٢ | عدم توفر الميزانية الازمة لتطبيق الإصلاح الإداري بالجامعة | ١  |  |  |
| ٢           | ٠,٦٩              | ٢,٢٥            | ١٤,٧        | ٢٥ | ٤٥,٩      | ٧٨ | ٣٩,٤ | ٦٧  | غياب روح العمل الفريقي لدى العاملين بالجامعة              | ٢  |  |  |
| ٣           | ٠,٦٣              | ٢,٣٥            | ٨,٢         | ١٤ | ٤٨,٨      | ٨٣ | ٤٢,٩ | ٧٣  | نقص الأجهزة التكنولوجية الحديثة بالجامعة                  | ٣  |  |  |
| ٤           | ٠,٦٢              | ٢,٣٦            | ٧,٦         | ١٣ | ٤٨,٨      | ٨٣ | ٤٣,٥ | ٧٤  | قلة البرامج التدريبية الازمة لتطوير العاملين              | ٤  |  |  |
| ٥           | ٠,٦١              | ٢,٤١            | ٦,٥         | ١١ | ٤٦,٥      | ٧٩ | ٤٧,١ | ٨٠  | نقص الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة  | ٥  |  |  |
| ٦           | ٠,٦٣              | ٢,٢٥            | ١٠,٦        | ١٨ | ٥٤,١      | ٩٢ | ٣٥,٣ | ٦٠  | ضعف الاهتمام بنشر المعلومات المتعلقة بالعمل في الجامعة    | ٦  |  |  |
| ٧           | ٠,٦٦              | ٢,٢٢            | ١٢,٩        | ٢٢ | ٥١,٨      | ٨٨ | ٣٥,٣ | ٦٠  | جمود اللوائح والقوانين التي تنظم العمل بالجامعة           | ٧  |  |  |
| ٨           | ٠,٧               | ٢,١٤            | ١٨,٢        | ٣١ | ٥٠        | ٨٥ | ٣١,٨ | ٥٤  | استخدام معايير غير موضوعية في تقييم أداء العاملين         | ٨  |  |  |
| ٩           | ٠,٦١              | ٢,٤٢            | ٦,٥         | ١١ | ٤٤,٧      | ٧٦ | ٤٨,٨ | ٨٣  | الاعتماد على أساليب تقليدية في تحقيق الرقابة الداخلية     | ٩  |  |  |
| ١٠          | ٠,٦٧              | ٢,٠٨            | ١٨,٨        | ٣٢ | ٥٤,٧      | ٩٣ | ٢٦,٥ | ٤٥  | عدم وجود توصيف وظيفي محدث بالهيكل التنظيمي                | ١٠ |  |  |
| متوسط مستوى | ٠,٤٢              | ٢,٣١            | المعوقات كل |    |           |    |      |     |   |    |  |  |

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المعوقات التي تواجه إسهامات الإصلاح الإداري في تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول عدم توفر الميزانية الازمة لتطبيق الإصلاح الإداري بالجامعة بمتوسط حسابي (٢,٥٩)، يليه الترتيب الثاني الاعتماد على أساليب تقليدية في تحقيق الرقابة الداخلية بمتوسط حسابي (٢,٤٢)، ثم الترتيب الثالث نقص الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بمتوسط حسابي (٢,٤١)، يليه الترتيب الرابع قلة البرامج التدريبية الازمة لتطوير العاملين بمتوسط حسابي (٢,٣٦)، ثم الترتيب الخامس نقص الأجهزة التكنولوجية الحديثة بالجامعة بمتوسط حسابي (٠,٦٣)، وأخيراً الترتيب العاشر عدم وجود توصيف وظيفي محدث بالهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (٢,٠٨). وقد يعكس هذا ضرورة

الاهتمام بتوفير المخصصات المالية الازمة لتطبيق الاصلاح الاداري، وتفعيل الرقابة الادارية، وتنمية الجدارات الرقمية للعاملين التي تمكنهم من استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتوفير البرامج التدريبية الازمة لتنمية قدراتهم، وتوفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة، والعمل بروح الفريق، وتحديث اللوائح والقوانين التي تتنظم العمل وتتوفر الشفافية، وتطوير الهيكل التنظيمي، وتنفق هذه النتائج مع نتائج دراسة علية (٢٠١٩)، ونتائج دراسة إسماعيل (٢٠٢٤)، ونتائج دراسة عبد الرحيم (٢٠٢٢)، ونتائج دراسة جاو وتايسون(٢٠٢١) Gao & Tyson (2017)، ونتائج دراسة الفايز (٢٠٢١)، ونتائج دراسة اسلام Islam (2018).

**المحور الخامس: مقتراحات تفعيل إسهامات الإصلاح الإداري في تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان:**

**جدول رقم (٢٠) يوضح مقتراحات تفعيل إسهامات الإصلاح الإداري في تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان**

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |      |                    |    |      |     | القيادات الأكademية (ن=١٧٠)  | العبارات | م |  |  |  |
|---------|-------------------|-----------------|------------|------|--------------------|----|------|-----|--|----------|---|--|--|--|
|         |                   |                 | لا         |      | إلى حد ما          |    | نعم  |     |  |          |   |  |  |  |
|         |                   |                 | %          | ك    | %                  | ك  | %    | ك   |  |          |   |  |  |  |
| ٨       | ٠,٥٤              | ٢,٦٤            | ٢,٩        | ٥    | ٣٠,٦               | ٥٢ | ٦٦,٥ | ١١٣ | زيادة الاعتمادات المالية الازمة لتطبيق الإصلاح الإداري بالجامعة              | ١        |   |  |  |  |
| ٩       | ٠,٥٢              | ٢,٦٣            | ١,٨        | ٣    | ٣٣,٥               | ٥٧ | ٦٤,٧ | ١١٠ | تدعم المشاركة بين العاملين من خلال العمل كفريق واحد                          | ٢        |   |  |  |  |
| ٧       | ٠,٥٣              | ٢,٦٤            | ٢,٤        | ٤    | ٣١,٨               | ٥٤ | ٦٥,٩ | ١١٢ | توفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة بالجامعة                                   | ٣        |   |  |  |  |
| ٩       | ٠,٥٢              | ٢,٦٣            | ١,٨        | ٣    | ٣٣,٥               | ٥٧ | ٦٤,٧ | ١١٠ | الاهتمام بالبرامج التدريبية الازمة لتنمية جدارات العاملين                    | ٤        |   |  |  |  |
| ٦       | ٠,٥١              | ٢,٦٤            | ١,٢        | ٢    | ٣٤,١               | ٥٨ | ٦٤,٧ | ١١٠ | توفر الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات                  | ٥        |   |  |  |  |
| ١       | ٠,٤٨              | ٢,٧١            | ١,٢        | ٢    | ٢٦,٥               | ٤٥ | ٧٢,٤ | ١٢٣ | تفعيل الموقع الالكتروني للجامعة لنشر كافة المعلومات المتعلقة بالعمل من خلاله | ٦        |   |  |  |  |
| ٤       | ٠,٥٣              | ٢,٦٦            | ٢,٩        | ٥    | ٢٨,٢               | ٤٨ | ٦٨,٨ | ١١٧ | تفعيل تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة لعمل بالجامعة                          | ٧        |   |  |  |  |
| ٣       | ٠,٥٢              | ٢,٦٦            | ٢,٤        | ٤    | ٢٩,٤               | ٥٠ | ٦٨,٢ | ١١٦ | الاهتمام باستخدام معايير موضوعية لتقدير الأداء بالجامعة                      | ٨        |   |  |  |  |
| ٢       | ٠,٥٣              | ٢,٦٨            | ٢,٩        | ٥    | ٢٦,٥               | ٤٥ | ٧٠,٦ | ١٢٠ | استخدام الأساليب الحديثة في تحقيق الرقابة الداخلية بالجامعة                  | ٩        |   |  |  |  |
| ٥       | ٠,٥٥              | ٢,٦٥            | ٣,٥        | ٦    | ٢٧,٦               | ٤٧ | ٦٨,٨ | ١١٧ | وجود توصيف وظيفي يحدد مهام بالعمل لتحقيق التطوير التنظيمي                    | ١٠       |   |  |  |  |
| مرتفع   |                   |                 | ٠,٤٤       | ٢,٦٥ | المقترحات كل مقترح |    |      |     |  |          |   |  |  |  |

**يوضح الجدول السابق أن:**

مستوى مقتراحات تفعيل إسهامات الإصلاح الإداري في تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط

الحسابي: الترتيب الأول تفعيل الموقع الإلكتروني للجامعة لنشر كافة المعلومات المتعلقة بالعمل من خلاله بمتوسط حسابي (٢,٧١)، يليه الترتيب الثاني استخدام الأساليب الحديثة في تحقيق الرقابة الداخلية بالجامعة بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، ثم الترتيب الثالث الاهتمام باستخدام معايير موضوعية لتقدير الأداء بالجامعة بمتوسط حسابي (٢,٦٦) وبانحراف معياري (٠,٥٢)، يليه الترتيب الرابع تفعيل تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة لعمل بالجامعة بمتوسط حسابي (٢,٦٦) وبانحراف معياري (٠,٥٣)، ثم الترتيب الخامس وجود توصيف وظيفي يحدد مهام بالعمل لتحقيق التطوير التنظيمي بمتوسط حسابي (٢,٦٥)، وأخيراً الترتيب التاسع الاهتمام بالبرامج التربوية الازمة لتنمية جدارات العاملين، وتدعم المشاركة بين العاملين من خلال العمل كفريق واحد بمتوسط حسابي (٢,٦٣). وقد يؤكد ذلك أن الاصلاح الإداري ضروري للمؤسسات التعليمية لتحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة بالجامعة وتحقيق الريادة المؤسسية لها وذلك من خلال تفعيل الموقع الإلكتروني للجامعة، وتفعيل الرقابة الداخلية، واستخدام معايير موضوعية لتقدير أداء العاملين، وتحديث اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وتتوفر رأس المال البشري الذي يمتلك المهارات والقدرات الازمة التي تنهله للتعامل مع الاجهزه التكنولوجية الحديثة، وتقويض السلطات للعاملين مما يحقق الامرکزية ومشاركة العاملين في القرارات وتوفير الدعم و الميزانية الازمة لتطبيق الاصلاح الإداري بالجامعة، وتنقق هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد الرحيم (٢٠٢٢)، ونتائج دراسة اسماعيل (٢٠٢٤)، ونتائج دراسة بليح (٢٠٢٣)، ونتائج دراسة حسن (٢٠٢١).

**المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:**

- اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الإصلاح الإداري وتحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان " :

جدول رقم (٢١) يوضح العلاقة بين الإصلاح الإداري وتحقيق الريادة المؤسسية بجامعة

#### أسوان

| أبعاد الريادة المؤسسية كل | الميادنة المؤسسية | التفرد المؤسسي | التنافسية المؤسسية | الاستقلالية المؤسسية | التجدد الاستراتيجي | المتغيرات التابعة | المتغيرات المستقلة |             | القيادات الأكاديمية (١=٧) |
|---------------------------|-------------------|----------------|--------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------|---------------------------|
|                           |                   |                |                    |                      |                    |                   | قيمة المعامل       | قوة المعامل |                           |
| **٠,٧٣٢                   | **٠,٦٤٥           | **٠,٦٨٥        | **٠,٧٢٩            | **٠,٦٩٢              | **٠,٥٠١            | قيمة المعامل      |                    |             |                           |
| طrdi قوي                  | طrdi متوسط        | طrdi متوسط     | طrdi قوي           | طrdi متوسط           | طrdi متوسط         | قوة المعامل       |                    |             |                           |
| **٠,٧٣٦                   | **٠,٦٧٩           | **٠,٦٥١        | **٠,٦٧٨            | **٠,٦٦٦              | **٠,٥٩٦            | قيمة المعامل      |                    |             |                           |
| طrdi قوي                  | طrdi متوسط        | طrdi متوسط     | طrdi متوسط         | طrdi متوسط           | طrdi متوسط         | قوة المعامل       |                    |             |                           |
|                           |                   |                |                    |                      |                    |                   | نظم المعلومات      |             |                           |

| أبعاد الريادة المؤسسية<br>كل | المبادأة المؤسسية | التفرد المؤسسي | التنافسية المؤسسية | الاستقلالية المؤسسية | التجديد الاستراتيجي | المتغيرات التابعة | المتغيرات المستقلة |                  |
|------------------------------|-------------------|----------------|--------------------|----------------------|---------------------|-------------------|--------------------|------------------|
|                              |                   |                |                    |                      |                     |                   | قيمة المعامل       | الرقابة الإدارية |
| ***,٧٨٨                      | ***,٧١٩           | ***,٦٧٨        | ***,٧٠٧            | ٠,٧١١                | ***,٦٨٨             |                   |                    |                  |
| طrdi<br>قوى                  | طrdi<br>قوى       | طrdi<br>متوسط  | طrdi<br>قوى        | طrdi<br>قوى          | طrdi<br>متوسط       | قوة المعامل       |                    |                  |
| ***,٨١٣                      | ***,٦٩٦           | ***,٧٠١        | ***,٨٠٩            | ***,٧٢٦              | ***,٦٨٤             | قيمة المعامل      |                    |                  |
| طrdi<br>قوى                  | طrdi<br>متوسط     | طrdi<br>قوى    | طrdi<br>قوى        | طrdi<br>متوسط        | طrdi<br>متوسط       | قوة المعامل       |                    |                  |
| ***,٦٤٧                      | ***,٥٤٣           | ***,٥١٧        | ***,٥٥٦            | ***,٦١٢              | ***,٦٤٦             | قيمة المعامل      |                    |                  |
| طrdi<br>متوسط                | طrdi<br>متوسط     | طrdi<br>متوسط  | طrdi<br>متوسط      | طrdi<br>متوسط        | طrdi<br>متوسط       | قوة المعامل       |                    |                  |
| ***,٨٧١                      | ***,٧٧١           | ***,٧٦٢        | ***,٨٢٠            | ***,٧٩٨              | ***,٧٢١             | قيمة المعامل      |                    |                  |
| طrdi<br>قوى                  | طrdi<br>قوى       | طrdi<br>قوى    | طrdi<br>قوى        | طrdi<br>قوى          | طrdi<br>قوى         | قوة المعامل       |                    |                  |

\* معنوي عند (٠,٠٥) \*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين الإصلاح الإداري وتحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان. وأن أكثر أبعاد الإصلاح الإداري ارتباطاً بتحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان تمثلت فيما يلي: اللامركزية، ثم الرقابة الإدارية، يليها نظم المعلومات، ثم التطوير التنظيمي وأخيراً الشفافية. وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي قوي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه.

جدول رقم (٢٢) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر الإصلاح الإداري على تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان

| الإصلاح الإداري ككل |                    |                    |                    |                      |                     |                   | المتغير المستقل  |                 |                               |
|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|---------------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------------------|
| الريادة المؤسسية كل | المبادأة المؤسسية  | التفرد المؤسسي     | التنافسية المؤسسية | الاستقلالية المؤسسية | التجديد الاستراتيجي | المتغيرات التابعة | معامل الانحدار B |                 |                               |
|                     |                    |                    |                    |                      |                     |                   | قيمة (t)         | اختبار (T-Test) | معنوية المتغير المستقل (ن=٢٠) |
| ٠,٨٧٩               | ٠,٨٩٩              | ٠,٨٣٧              | ٠,٨٩٣              | ٠,٩٥٨                | ٠,٨٠٩               |                   |                  |                 |                               |
| ٢٢,٩٧٤              | ١٥,٦٨٥             | ١٥,٢٣١             | ١٨,٥٨٣             | ١٧,١٤١               | ١٣,٥٠١              | الدلالة           |                  |                 |                               |
| **                  | **                 | **                 | **                 | **                   | **                  |                   |                  |                 |                               |
| ٥٢٧,٨٠٣             | ٢٤٦,٠٢٨            | ٢٣١,٩٩٩            | ٣٤٥,٣٢٩            | ٢٩٣,٨٢٨              | ١٨٢,٢٧٧             | قيمة (F)          |                  |                 |                               |
| **                  | **                 | **                 | **                 | **                   | **                  | الدلالة           |                  |                 |                               |
| نموذج انحدار معنوي  | نموذج انحدار معنوي | نموذج انحدار معنوي | نموذج انحدار معنوي | نموذج انحدار معنوي   | نموذج انحدار معنوي  | معنوية النموذج    |                  |                 |                               |

| الإصلاح الإداري ككل  |                   |               |                    |                      |                     | المتغير المستقل     |                                 |                 |
|----------------------|-------------------|---------------|--------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------|-----------------|
| الريادة المؤسسية ككل | المبادأة المؤسسية | الفرد المؤسسي | التنافسية المؤسسية | الاستقلالية المؤسسية | التجديد الاستراتيجي | المتغيرات التابعة   |                                 |                 |
| ٠,٨٧١                | ٠,٧٧١             | ٠,٧٦٢         | ٠,٨٢٠              | ٠,٧٩٨                | ٠,٧٢١               | قيمة معامل (R)      | معامل الارتباط البسيط (R)       | القوة التفسيرية |
| **                   | **                | **            | **                 | **                   | **                  | الدالة              |                                 |                 |
| طrdi قوي             | طrdi قوي          | طrdi قوي      | طrdi قوي           | طrdi قوي             | طrdi قوي            | قوة المعامل         |                                 |                 |
| ٠,٧٥٩                | ٠,٥٩٤             | ٠,٥٨٠         | ٠,٦٧٣              | ٠,٦٣٦                | ٠,٥٢٠               | قيمة R <sup>2</sup> | معامل التجديد (R <sup>2</sup> ) |                 |
| %٧٥,٩                | %٥٩,٤             | %٥٨           | %٦٧,٣              | %٦٣,٦                | %٥٢                 | نسبة التباين        |                                 |                 |

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل "الإصلاح الإداري ككل" والمتغير التابع "تحقيق التجديد الاستراتيجي بجامعة أسوان" إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتشير نتيجة اختبار (f) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التجديد (٠,٥٢٠)، أي أن الإصلاح الإداري ككل يفسر نسبة (%) من التباين الكلي في تحقيق التجديد الاستراتيجي بجامعة أسوان. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداته "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائيةً بين الإصلاح الإداري وتحقيق التجديد الاستراتيجي بجامعة أسوان".

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل "الإصلاح الإداري ككل" والمتغير التابع "تحقيق الاستقلالية المؤسسية بجامعة أسوان" إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتشير نتيجة اختبار (f) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التجديد (٠,٦٣٦)، أي أن الإصلاح الإداري ككل يفسر نسبة (%) من التباين الكلي في تحقيق الاستقلالية المؤسسية بجامعة أسوان. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداته "توجد علاقة طردية

## تأثيرية دالة إحصائياً بين الإصلاح الإداري وتحقيق الاستقلالية المؤسسية بجامعة أسوان .

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " الإصلاح الإداري ككل " والمتغير التابع " تحقيق التنافسية المؤسسية بجامعة أسوان " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار ، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٦٧٣)، أي أن الإصلاح الإداري ككل يفسر نسبة (٦٧,٣٪) من التباين الكلي في تحقيق التنافسية المؤسسية بجامعة أسوان. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداته " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الإصلاح الإداري وتحقيق التنافسية المؤسسية بجامعة أسوان ."

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " الإصلاح الإداري ككل " والمتغير التابع " تحقيق التفرد المؤسسي بجامعة أسوان " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار ، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٥٨٠)، أي أن الإصلاح الإداري ككل يفسر نسبة (٥٨٪) من التباين الكلي في تحقيق التفرد المؤسسي بجامعة أسوان. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداته " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الإصلاح الإداري وتحقيق التفرد المؤسسي بجامعة أسوان ."

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " الإصلاح الإداري ككل " والمتغير التابع " تحقيق المبادأة المؤسسية بجامعة أسوان " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار ، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٥٩٤)، أي أن الإصلاح الإداري ككل يفسر نسبة (٥٩,٤٪) من التباين الكلي في تحقيق المبادأة المؤسسية بجامعة أسوان. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس للدراسة والذي مؤداته " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الإصلاح الإداري وتحقيق المبادأة المؤسسية بجامعة أسوان ."

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " الإصلاح الإداري ككل " والمتغير التابع " تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان ككل " إلى وجود ارتباط طردي

قوى بين المتغيرين عند مستوى معنوية (.٠٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (.٧٥٩)، أي أن الإصلاح الإداري ككل يفسر نسبة (٦٧٥,٩٪) من التباين الكلي في تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان ككل. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الإصلاح الإداري وتحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان".

جدول رقم (٢٣) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتبابن تأثير أبعاد الإصلاح الإداري على

#### تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان

|              |                | المتغيرات المستقلة |                  |                   |                   |               |                  |                  |
|--------------|----------------|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|---------------|------------------|------------------|
| نسبة التباين | R <sup>2</sup> | معامل التحديد      | معامل الارتباط R | اختبار (ف) F-Test | اختبار (ت) T-Test | معاملات بيئتا | معامل الانحدار B | المتغير التابع   |
| ٧٦,٧ %       | ٠,٧٦٧ **       | ارتباط طردي قوي    | ٠,٨٧٦ **         | ١٠٨,١٩٠ **        | *٢,١٧٤            | ٠,١٥٠         | ٠,١١٦            | التطوير التنظيمي |
|              |                |                    |                  |                   | ١,٩٣٠             | ٠,١٣٢         | ٠,١١٦            | نظم المعلومات    |
|              |                |                    |                  |                   | **٥,٠١٠           | ٠,٣٠٩         | ٠,٢٥٢            | الرقابة الإدارية |
|              |                | نموذج انحدار معنوي |                  |                   | **٣,٩٥٦           | ٠,٢٨٨         | ٠,٢٣٤            | اللامركزية       |
|              |                |                    |                  |                   | *٢,٤٩٧            | ٠,١٢٨         | ٠,١٤٩            | الشفافية         |
|              |                |                    |                  |                   |                   |               |                  |                  |

\* معنوي عند (.٠٠٥)

\*\* معنوي عند (.٠٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جميع المتغيرات المستقلة لأبعاد الإصلاح الإداري كل والمتمثلة في: "التطوير التنظيمي، ونظم المعلومات، والرقابة الإدارية، واللامركزية، والشفافية" والمتغير التابع "تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان" (.٠,٨٧٦)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (.٠٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (.٠,٧٦٧)، أي أن أبعاد الإصلاح الإداري كل والمتمثلة في: "التطوير التنظيمي، ونظم المعلومات، والرقابة الإدارية، واللامركزية، والشفافية" تسرّر (٧٦,٧٪) من التباين الكلي في تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان.

- وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير أربعة متغيرات مستقلة فقط وهي: "التطوير التنظيمي، والرقابة الإدارية، واللامركزية، والشفافية" على المتغير التابع "تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان" يعتبر تأثيراً معنواًًاً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (.٠,٠٥)، بينما كان تأثير المتغير المستقل الآخر وهو: "نظم المعلومات" غير معنوي وغير دال إحصائياً.

- ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية حسب الأهمية النسبية، وذلك كما يلي:
  ١. الرقابة الإدارية بجامعة أسوان (بيتا=٠,٣٠٩).
  ٢. الامرکزية بجامعة أسوان (بيتا=٠,٢٨٨).
  ٣. التطوير التنظيمي بجامعة أسوان (بيتا=٠,١٥٠).
  ٤. الشفافية بجامعة أسوان (بيتا=٠,١٢٨).
- ويشير ذلك إلى تباين تأثير "الرقابة الإدارية بجامعة أسوان" أكثر من تأثير "الامرکزية بجامعة أسوان" أكثر من تأثير "التطوير التنظيمي بجامعة أسوان" أكثر من تأثير "الشفافية بجامعة أسوان" على تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان.
- مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفرضه الفرعية والذي مؤداه "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائيةً بين الإصلاح الإداري وتحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان".

**المحور السابع: الآليات التخطيطية المقترحة لتفعيل إسهامات الإصلاح الإداري في تحقيق الريادة المؤسسية بجامعة أسوان:**

| الآليات التخطيطية المقترحة | إجراءات التنفيذ   | الفترة الزمنية للتنفيذ | جهات التنفيذ المقترحة  | المخرجات المستهدفة  |
|----------------------------|---|------------------------|--|---|
| التطوير التنظيمي           | توفر بيئة تنظيمية تشجع على الإبتكار                                   | ١٢ شهر                 | - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية - رئاسة الجامعة - إدارة الكليات | - تطوير البنية التحتية                                      |
|                            | تنظيم ورش العمل اللازمة لاكتساب العاملين المهارات الازمة              |                        |  | - تحديث النظم القوانين                                      |
|                            | تنمية الجدارات المهنية للعاملين                                       |                        |  | - تطوير الهيكل التنظيمي                                     |
|                            | توفر المرونة الكافية في الهيكل التنظيمي بما يسمح بالابداع             |                        |  | - توفر نظم المعلومات المنظورة                               |
|                            | التكامل بين أنساق العمل من خلال التنسيق بين الإدارات في تقديم الخدمات |                        |  | - توفر نظم المعلومات المنظورة                               |
|                            | الخطيط لتطوير المسار الوظيفي للعاملين                                 |                        |  | - استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة                       |
|                            | تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة بما يتاسب مع استراتيجياتها              |                        |  | - توفر الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة |
|                            | تجديد الهيكل التنظيمي بما يتاسب مع متطلبات التجديد الاستراتيجي        |                        |  | - توفر نظم المعلومات المنظورة                               |
|                            | تنمية القدرات الاداعية للعاملين من خلال البرامج التربوية الازمة       |                        |  | - توفر نظم المعلومات المنظورة                               |
|                            | الاهتمام بتوزيع الأدوار بين العاملين وفقاً لشخصائهم                   |                        |  | - توفر نظم المعلومات المنظورة                               |

| الآليات التخطيطية المقترحة | إجراءات التنفيذ  | الفترة الزمنية للتنفيذ | جهات التنفيذ المقترحة                  | المخرجات المستهدفة   |
|----------------------------|--|------------------------|--|--|
| (٤-٢)                      | توفر شبكة اتصالات داخلية تربط الإدارات بعضها                               |                        | - وزارة الاتصالات وتقنولوجيا المعلومات | - السرعة في اتخاذ القرارات                                   |
| (٥-٢)                      | ضرورة توفر المعلومات الازمة لاتخاذ الإدارة العليا القرارات الفعالة         | سنوي                   | - الجهاز القومي للاتصالات - الجامعة    | - استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة                        |
| (٦-٢)                      | تقديم الخدمات بالجامعة من خلال نظم المعلومات المنظورة                      |                        |  | - توفر الكوادر البشرية المؤهلة لتعامل مع التكنولوجيا الحديثة |
| (٧-٢)                      | توفر قواعد البيانات الحديثة بادارة الجامعة                                 |                        |  | - زيادة التزام العاملين                                      |
| (٨-٢)                      | تبادل المعلومات ومشاركتها بين مختلف المستويات الإدارية                     |                        |  | - تحقيق الانضباط الذاتي                                      |
| (٩-٢)                      | تدريب العاملين على استخدام نظم المعلومات المتغيرة                          |                        |  | - قيام العاملين بواجباتهم الوظيفية                           |
| (١٠-٢)                     | تنمية الجدرات الرقمية للعاملين لتعامل مع المعلومات بهدف الاستفادة منها     |                        |  | - تحسين مستوى أداء العاملين في العمل                         |
| (١-٣)                      | تطبيق الاجراءات القانونية على المخالفين                                    |                        |  | تفعيل الرقابة الإدارية                                       |
| (٢-٣)                      | متابعة الأداء المهني للعاملين بصفة مستمرة                                  |                        |  |  |
| (٣-٣)                      | استخدام أساليب فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية بالجامعة                    |                        |  |  |
| (٤-٣)                      | تطبيق القوانين بموضوعية  |                        |  |  |
| (٥-٣)                      | متابعة تنفيذ العاملين للمهام الموكلة لهم                                   |                        |  |  |
| (٦-٣)                      | تحقيق العدالة في العقوبات التي تطبقها الادارة على المخالفين                |                        |  |  |
| (٧-٣)                      | الاهتمام بشكاوى العاملين للتحقيق فيها لإتخاذ الإجراء المناسب لها           |                        |  |  |
| (٨-٣)                      | يتم تشكيل لجان للإشراف بشكل دائم   |                        |  |  |
| (٩-٣)                      | تعزيز دور الأجهزة الرقابية بالجامعة  |                        |  |  |
| (١٠-٣)                     | تقييم أداء العاملين بصفة دائمة   |                        |  |  |
| (١-٤)                      | تفويض الصالحيات الازمة للعاملين في إنجاز مهام العمل المطلوبة               |                        |  | تحقيق الامركزية  |
| (٢-٤)                      | مشاركة الادارة للعاملين في اتخاذ القرارات الازمة                           |                        |  |  |
| (٣-٤)                      | ضرورة التنسيق بين مختلف الإدارات بالجامعة لتنفيذ الخطط                     |                        |  |  |
| (٤-٤)                      | ضرورة العمل بروح الفريق في انجاز المهام المطلوبة                           |                        |  |  |
| (٥-٤)                      | الاهتمام بمقترنات العاملين بوضعها موضع التنفيذ                             |                        |  |  |
| (٦-٤)                      | الاعتماد على اسلوب الادارة بالأهداف في العمل                               |                        |  |  |
| (٧-٤)                      | الحد من المركزية في اتخاذ القرارات   |                        |  |  |
| (٨-٤)                      | منح الادارة العليا للادارات الإستقلالية الازمة لممارسة اختصاصاتها الإدارية |                        |  |  |
| (٩-٤)                      | توفير قدرًا كافيًّا من الحرية للعاملين لممارسة مهام العمل المطلوبة         |                        |  |  |
| (١٠-٤)                     | مشاركة العاملين في تحديد الأهداف   |                        |  |  |

| الآليات التخطيطية المقترحة | إجراءات التنفيذ  | الفترة الزمنية للتنفيذ | جهات التنفيذ المقترحة   | المخرجات المستهدفة  |
|----------------------------|--|------------------------|---|---|
| تحقيق الشفافية             | المطلوب تحقيقها  | سنوي                   | - وزارة الإعلام<br>- وسائل الاعلام المرئية والمسموعة والمقروءة والتكنولوجية<br>- رئاسة الجامعة<br>- إدارة الكليات | - إتاحة المعلومات من لهم حق الوصول إليها<br><br>- التحديث المستمر للبيانات والمعلومات<br><br>- الاعتماد على نظام الجدارات والكافأة عند اختيار وتعيين العاملين |
|                            | الإعلان عن الفرص الوظيفية المتاحة على الموقع الإلكتروني للجامعة        |                        |   | (١-٥)   |
|                            | تحديث المعلومات المتعلقة بعمل الجامعة على الموقع الإلكتروني بصفة دورية |                        |   | (٢-٥)   |
|                            | الاعتماد على نظام الجدارات عند اختيار وتعيين الموظفين                  |                        |   | (٣-٥)   |
|                            | تحديد إجراءات العمل بالجامعة بالإعلان عنها                             |                        |   | (٤-٥)   |
|                            | توضيح السياسات الإدارية بالجامعة                                       |                        |   | (٥-٥)   |
|                            | ترقية العاملين وفق قواعد محددة   |                        |   | (٦-٥)   |
|                            | حصول كافة العاملين على المعلومات الازمة عند الحاجة إليها               |                        |   | (٧-٥)   |
|                            | الاعتماد على مبدأ الكفاءة في ترقية العاملين                            |                        |   | (٨-٥)   |
|                            | الإعلان عن الجزاءات الموقعة على العاملين المخالفين في العمل            |                        |   | (٩-٥)   |
|                            | ضرورة إطلاع العاملين على القرارات المتعلقة بحقوقهم التي تصدرها الإدارة |                        |   | (١٠-٥)  |

## - مراجع الدراسة:

## أولاً: المراجع العربية:

أحمد، أحمد حمدان محمد (٢٠٢٢). إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، الفيوم، (٢٨).

أحمد، إيمان زغلول راغب، عزب، إيمان أحمد محمد (٢٠١٧). تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية آليات مقترحة. مجلة الإدراة التربوية، (١٥).

آدم، أحمد محمد عثمان(٢٠١٨). دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

إسماعيل، حسام محمد محمد. (٢٠٢٤). الإصلاح الإداري كمتغير في التخطيط لبرامج رعاية الشباب على المستوى القومي. مجلة الخدمة الاجتماعية، (٨٠)، (١)، ١٧٣ - ٢٢٤.

الأشول، علي حسين علي حسين (٢٠٢٢). استراتيجيات الريادة وأثرها في نجاح المنظمات: دراسة حالة مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا - صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، (٢٨)، ٤٣ - ٧٤.

آل سنان، أحلام محمد أحمد؛ أبو زيد، أمل(٢٠٢٤). الإصلاح الإداري وأهميته في تطوير المؤسسات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، ١٨٠، ١٥(١)، ٢٠٢.

بالبكي، خديجة (٢٠٢١). الدور المعدل لليقطة الاستراتيجية في العلاقة بين الريادة المؤسسية والميزة التنافسية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر.

بدران، محمود احمد اسماعيل محمد (٢٠٢١). رؤية مستقبلية لتحقيق الاصلاح الاداري لمؤسسات الرعاية الاجتماعية في مصر. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية" دراسات وبحوث تطبيقية،جامعة أسيوط،١٣(١)، ١٩٩ - ١٨٣.

بدوي، أحمد زكي (١٩٩٩). المعجم العربي الميسر. ط٢، القاهرة: دار الكتاب المصري.  
بدوي، احمد زكي (١٩٩٩). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت.

بلح، مخلص رمضان محمد (٢٠٢٣).الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية. مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنمية، جامعة بنى سويف، ١٤(١)، ١٤٩ - ١٩٢.

بن جليلي، رياض (٢٠٠٩). من المنافسة على الصعيد الدولي الى المنافسة على الصعيد الوطني. المعهد العربي للتخطيط، الكويت، (٧٨)، الكويت.

بوبعة، عبد الوهاب(٢٠١٨). دور الإبداع في تحقيق ريادة المنظمات. مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، ٤(٣).

بيومي أمنية جمال (٢٠٢١). الإصلاح الإداري وتطوير آليات تنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

توفيق، صلاح الدين محمد، ومرسي، شيرين عيد (٢٠١٧). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترن. مجلة كلية التربية. جامعة بنها ، ١(١٠٩)، ١ - ٧٠.

جندي، أحمد مجدي أحمد(٢٠١٩). دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة. مجلة البحوث الإدارية، ٣٧(٤)، ١- ٣٩.

- جندي، أحمد مجدي أحمد. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على الريادة المؤسسية: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري بمنطقة الإسكندرية. *مجلة البحث المالية والتجارية*، ع ٤ ، ٩٧ - ٦٠.
- الجوهري، إسماعيل بن حماد (٢٠٠٧). *معجم الصاحب*. بيروت : دار المعرفة .
- الحجار، رائد(٢٠١٨). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى في فلسطين نحو جامعة رياضية. *المجلة التربوية بجامعة الكويت*، ١٢٩(٣٣) .٣٢٢-٣٢١.
- الحداء، فؤاد، وزيد جمال (٢٠٢٤). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية . *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*،2(١) .٧٥٨ - ٧٣.
- حسن، فوزي محمد (٢٠١٨). متطلبات الإصلاح الإداري الالزمة للحد من الفساد الإداري بالمحليات. *مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين*، ٥(٦) ، ٣٨٣ - ٤٢٨.
- حسن، محمد عبد الرحمن(٢٠٢١). التحول الرقمي كمؤشر تخطيطي لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، ٦(٦) .٦٤٢ - ٧٠٥
- حمرة، أحمد إبراهيم (٢٠٢٠). *التخطيط الاجتماعي*. عمان: دار المسيرة.
- الحواتمة، لانا عبد الحميد(٢٠٢٤). أثر التخطيط الاستراتيجي على الريادة المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية.(رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، ١١٢-١.
- حواطي، أمال(٢٠١٦). *الإصلاح الإداري في التنظيمات الإدارية*. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ٩(١)، ٩٢١-٩٣٤.
- خليل، مني عطية خزام (٢٠١٨). *الإدارة بين الفساد والإصلاح الإداري في عصر التسويق الإلكتروني*. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- خميس، أفكار سيد (٢٠١٨). نموذج مقترن لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه. بحث منشور في *مجلة الإدارة التربوية*، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، (١٨) .
- الدعاني، نوره حمد (٢٠٢٣). متطلبات تحقيق الريادة التنظيمية للجامعات السعودية. *مجلة القراءة والمعرفة*، ع ٢٦١.

- الراجحي، رابعة، والسعود، راتب (٢٠٢٠). درجه تطبيق مديرى المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم. *المجلة التربوية الأردنية*، ٥(٤)، ٤٧-٦٨.
- الراشدي، علي (٢٠٠٧). الإدارة بالشفافية. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- رباعية، إيمان؛ العمري، بسام (٢٠٢٢). درجة توافر متطلبات الريادة في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٨(٧).
- رسمي، محمد حسن؛ صالح، هالة السيد (٢٠١٩). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر. *مجلة كلية التربية ، كلية التربية، جامعة بنها*، ٣٠(١١٩)، ١-١٣.
- الرشيدى، أحمد عليان (٢٠٢٣). أهمية ودور نظم المعلومات في صحة اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على إدارة شئون أعضاء هيئتي التدريس والتدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، ٣٧(١)، ٦٤٩-٦٩٦.
- الرقعي، كريمة؛ وبدر، هاشم (٢٠١٩). تصور مقترن للعوامل التنظيمية لتفعيل الريادة التنظيمية بكليات التربية في الجامعات الليبية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الأول لكلية التربية، جامعة سرت، ليبيا.
- الرويلي، سعود (٢٠٢١). المتطلبات المستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية* ، ٣٢(١)، ٧٥-١٠٨.
- الزهراني، ابتسام (٢٠١٩). دور الهندسة في تبسيط الإجراءات الإدارية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المركز القومى للبحوث غزة، فلسطين، ٣(١) .
- زياد، خالد علي أحمد (٢٠٢٥). أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، ٣(٢٤)، ٧٦-١٠٠.
- السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٩). *التطوير التنظيمي والإداري*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال خلف (٢٠٢٢) . استراتجيات الريادة ودورها في تحويلي الميزة التنافسية: دراسة مسحية على شركات الاتصالات الأردنية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، ١(٢) .
- السلمي، علي (٢٠١٤). الإدارة في عصر العولمة والمعرفة. *القاهرة: المجموعة الدولية للنشر والتوزيع*.

السوسيي، لينا موسى سلامه(٢٠١٨). الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية.(رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

السياني، أسماء قاسم عبد(٢٠٢٤). مستوى الريادة التنظيمية في الجامعات اليمنية في ضوء تكنولوجيا المعلومات. مجلة الباحث الجامعي، كلية التربية، جامعة إب (اليمن)، ١(٥٥).

شامي، صليحة (٢٠١٩). آليات تنمية وتدعم الريادة التنظيمية في المنظمة. مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية . ع ٩، ٢١٩-٢٣٩.

شحادة، وفاء إحسان زهدي(٢٠٢٢). درجة ممارسة الريادة المؤسسية لدى مدیري المدارس.(رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ١-٧٣.

شفيق، عمر (٢٠٢٤). دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري. مجلة المعرفة، (٤) ١٤.

الشيخ، مصطفى (٢٠١٧). دور تكنولوجيات المعلومات في تحقيق الريادة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية. مجلة جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

عباس، علي(٢٠٠٤). أساسيات علم الإدارة. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبد الرحيم، هبة الله عادل(٢٠٢٢). المسائلة كآلية للإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ٣(٢٧)، ١٧٩-٢١٤.

عبد الرزاق، زينب؛ ناصر، ظفر(٢٠١٤). الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٦(٢).

عبد القادر، محمد عبد الفتاح(٢٠١٤). العائد الاجتماعي لخدمات الرعاية الاجتماعية للأطفال بالمؤسسات الإيوائية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

عبد الكريم، أحمد موفق (٢٠١٩). الشفافية ودورها في الحد من التحكم التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

- عبد الهادي، علاء (٢٠٢٣). مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، ٢(٢)، ١٧-٢٨.
- العبيبي، سمير (٢٠٢٠). دور الريادة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط ، مصر.
- العربي، شريف عبد المعطي؛ القشلان، أحمد حسن (٢٠٠٩). تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة. *الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية* المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٢(٣).
- العصري، عبد الملك أحمد ؛ الجولحي، عبد الله عبده قاسم (٢٠٢٥). واقع تطبيق الريادة المؤسسية في المستشفيات الخاصة في محافظة إب اليمن. *مجلة جامعة الجزيرة*، ٨(١٥)، ١٨٩ - ٢٢٣.
- علا الدين، رسلان (٢٠٢٠). *إستراتيجيات الإصلاح الإداري: دراسة تطبيقية*. سورية: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر.
- العليمات، أمل راشد (٢٠١٨م). *أثر الإصلاح الإداري في التنمية الإدارية ٢٠٠٨ - ٢٠١٧*. التجربة الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). ، جامعة آل البيت، الأردن .
- عليوة، دعاء سمير (٢٠١٩). *الإصلاح الإداري وتطوير خدمات رعاية الشباب الجامعي*. (رسالة ماجستيرغير منشورة). كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عوض، أحمد. (٢٠١٩). الريادة التنظيمية ودورها في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عيد، هنية جاد عبد الغالي(٢٠٢٢). *تصور مقترن لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الخاصة في ضوء الاتجاهات الحديثة*. مجلة كلية التربية ببنها، جامعة بنها، ٣(١٣٢).
- عيسي، إيهاب (٢٠١٧). *التطوير والإصلاح الإداري وتقدير الأداء*. القاهرة : المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- غوث، غالب عبدالله غالب أحمد(٢٠٢١). *التسويق الإلكتروني وأثره في الريادة المؤسسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية.

- الفائز، هيلة بنت عبد الله (٢٠٢١). استراتيجيات الإصلاح الإداري للجامعات الحكومية السعودية في ضوء نظام الجامعات (تصور مقترح). مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، ١(٢٨).
- القرشي، شذى بنت عائق بن حمدان (٢٠٢٤). واقع التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، عضو الجمعية الدولية للمعرفة ILA.
- قناوي، عبد الرحيم قاسم (٢٠١٨). المشاركة المجتمعية في التخطيط العمراني. ط١ ، القاهرة: دار البشير للثقافة والعلوم.
- كافى، مصطفى يوسف (٢٠١٨). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق. دمشق: دار رسان للطباعة.
- الليمون عوده عطية (٢٠١٨). ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة، ١-٤٣.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٧). تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مجمع اللغة العربية (١٩٨٥). المعجم الوسيط. الجزء الأول، ط ، القاهرة.
- محمد، محمود أحمد اسماعيل (٢٠٢١). رؤية مستقبلية لتحقيق الاصلاح الاداري لمؤسسات الرعاية الاجتماعية في مصر. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية ، أسيوط، ١٣(١)، ١٨٣ - ١٩٩.
- المخلافي، عبدالواسع عبدالغنى سيف قاسم (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري : دراسة لاتجاهات المديرين في منظمات الإدارة. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة دمشق.
- المطيري، تامر بن ملوح (٢٠١٢). دور الإصلاح الإداري في حماية النزاهة وتعزيز الرقابة والمساءلة والشفافية في الأجهزة الحكومية المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ١٠ ديسمبر، ص ص ٦٦٥ - ٦٩٨.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٦). الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين. المنصورة (مصر): المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

منصوري، رمزي (٢٠٢٣). مساهمة إستراتيجيات ريادة الأعمال في تحسين تنافسية المؤسسة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥، قالمة، الجزائر.

المواضية، سامي؛ أبو قاعود، غازي (٢٠٢٢). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية. مجلة مؤته للبحوث والدراسات، ٤٣٧، ٢٤٦ - ٢٠٩.

هاشم، نهلة وسعد، السيدة (٢٠١٨) الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية ، نظم التعليم ومجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٥، ٤١٠ - ٣٨٩.

هديب، ياسمين هاشم (٢٠٢١). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الريادة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: مقترنات تطويرية . (رسالة ماجستير منشورة). كلية العلوم التربوية . الأردن.

الواعر، نسيم (٢٠١٦). الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أم البوقي، الجزائر . وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٢١). استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠ مصر تستثمر في المستقبل، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، جمهورية مصر العربية.

يوسف، داليا طه محمود(٢٠٢١). متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية (MIS) لتطوير إدارة الموارد البشرية بالإدارات التعليمية بمحافظة المنيا. مجلة الإدارة التربوية، ٣٢.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Academic Ranking of World Universities. (2024). Shanghai Ranking Consultancy. Available online at: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2024>
- Alexander, Grotz (2015 ). Party Government and Administrative Reform: Evidence From the German Länder, sage journals, 50(6). <https://doi.org/10.1177/0095399715597267>.
- Ambad, S. N. A., & Wahab, K. A..(2016). The Relationship between Corporate Evidence from Malaysian Large Companies Entrepreneurship and Firm Performance, International Journal of Business & Society, 17( 2): 259-280.

- Anna, Jenkins. (2020). Learning Corporate Leadership: Corporate Leadership Response to the Company's Failure, (Master Thesis), Yunköping University, Sweden.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small business economics*, 45, 255-278.
- Cierco, T. (2013). RETRACTED: Public administration reform in Macedonia. *Communist and Post-Communist Studies*, 46(4), 481- 491.
- Demirbilek, M., & Çetin, M. (2021). Entrepreneurship Competencies of School Principals: A Scale Development Study. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 8(3), 55-80.
- Deus, R. M., Battistelle, R. A. G., & Silva, G. H. R. D. (2016). Sustainability insights from the mission statements of leading Brazilian Universities. *International Journal of Educational Management*, 30(3), 403-415.
- Dorji, T. (2021). Content Analysis of Entrepreneurship Education in Primary and Secondary School Textbooks. *Research in Educational Policy and Management*, 3(1), 42-59.
- Farazmand, A. (2001). Administrative reform in developing nations. Bloomsbury Publishing USA.
- Farazmand, A. (Ed.). (2023). Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance. Springer Nature.
- Fernbach, E. (2020). Social entrepreneurship education in art education of future primary school teachers. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 11(1), 26-40.
- Gao, H., & Tyson, A. (2017). Administrative reform and the transfer of authority to social organizations in China. *The China Quarterly*, 232, 1050-1069.
- Grohs, S., & Rasch, D. (2021). Administrative convergence in the United Nations system? Patterns of administrative reform in four United Nations organizations over time. *International Review of Administrative Sciences*, 87(4), 755-774.
- Hisrich, R. & Peters, M. (2023). Entrepreneurship. (5th ed.). USA: McGraw Hil.
- Hofmann, J. V. (2021), Family Mindset as Predictor of Entrepreneurship in German Family Firms, (Doctoral dissertation),, University of St. Gallen.
- Howlett, M. (2002). Understanding national administrative styles and their impact upon administrative reform: A neo-institutional model and analysis. *Policy, Organisation and Society*, 21(1), 1-24.

- Hussain, A. A., & Brahim, M. (2005). Administrative Reform In Local Government System In Malaysia, *Journal Of Ethics, Legal And Governance*, vol(1).
- Islam, M. S. (2018). New public management-based reform in Bangladesh: a review of public administration reform commission. *Indian Journal of Public Administration*, 64(1), 15-35.
- Kimuli, S., Ajagbe, M., Udo, E., & Balunywa, W. (2016). Strategic Entrepreneurship and Performance of Secondary Schools in Uganda. *International Journal of Economics, Commerce & Management*, 4(7), 466-493.
- Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: Application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 12. <https://doi.org/10.1186/s1376-020-00101-9>
- Klemsdal, L., & Kjekshus, L. E. (2021). Designing administrative reforms for maintaining trust. *International Journal of Public Administration*, 44(3), 241-249.
- Kraemer, K., & King, J. L. (2006). Information technology and administrative reform: will e-government be different?. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 2(1), 1-20.
- Lim, H. H. (2007). Improving administrative performance in Malaysia: The more difficult next steps in reform. *Policy and Society*, 26(2), 33-59.
- Liou, K. T. (2018). *Administrative Reform and National Economic Development*, Second Edition, Routledge, New York, USA.
- Liu, Y., Yin, G., & Ma, L. J. (2012). Local state and administrative urbanization in post-reform China: A case study of Hebi City, Henan Province. *Cities*, 29(2), 107-117.
- Luke, B., & Verreyne, M. L. (2006). Exploring strategic entrepreneurship in the public sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3(1), 4-26.
- Ma, L., Chung, J., & Thorson, S. (2005). E-government in China: Bringing economic development through administrative reform. *Government Information Quarterly*, 22(1), 20-37.
- Minna, H., Elena, R., & Timo, P. (2018). Principals promoting entrepreneurship education: The relationships between development activities and school practises. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(2), 1-19.
- Miri, K. (2021). Empowerment of human resources as a step towards administrative reform, *Social Empowerment Journal*, 3(3), 71-83.

- Nakrošis, V., Dan, S., & Goštaitaitė, R. (2023). The role of EU funding in EU member states: building administrative capacity to advance administrative reforms. *International Journal of Public Sector Management*, 36(1), 1-19.
- Nwachukwu, C., & Chladkova, H. (2019). Firm resources, strategic analysis capability and strategic performance: organisational structure as moderator. *International Journal for Quality Research*, 13(1), 75-94.
- Olughor, R. J. (2022). Corporate entrepreneurship and employee retention strategies in Nigerian telecommunication industry. *European journal of business and social sciences*, 3(2).
- Ozdal Koyuncuoglu & Mahmut Tekin (2022). Strategic entrepreneurial orientation in higher education: A comparative analysis, *Yuksekogretim Dergisi*, Vol. 12, No. 1, April, pp. 10-23.
- Rudakov, V., & Roshchin, S. (2019). The impact of student academic achievement on graduate salaries: The case of a leading Russian university. *Journal of Education and Work*, 32(2), 156-180.
- Schoepp, K. (2019). The state of course learning outcomes at leading universities. *Studies in Higher Education*, 44(4), 615-627.
- Sundström, G. (2016). Administrative reform. *The Oxford handbook of Swedish politics*, 315-331.
- Taliercio Jr, R. R. (2004). Administrative reform as credible commitment: the impact of autonomy on revenue authority performance in Latin America. *World Development*, 32(2), 213-232.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.
- Zahra, S. A.(2021).Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts. *Journal of Business Venturing*, 3(2).
- Wang, R. J., & Shih, Y. H. (2023, May). What are universities pursuing? A review of the Quacquarelli Symonds world university rankings of Taiwanese universities (2021–2023). In *Frontiers in Education* (Vol. 8, p. 1185817). Frontiers Media SA.
- World University Rankings. (2023). Times Higher Education World. Available online at: [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/world-ranking#!/length/1/locations/EGY/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/world-ranking#!/length/1/locations/EGY/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats).