

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Al-rikabi Israa Hadi Kadhim & AL-fahdawi Mohammed Adil Mohammed. The Impact of Strategic Partnerships in Building Smart Universities through Organizational Attractiveness: An Analytical Study of a Sample of Iraqi Private Universities. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (4) Part (1):418-437.

## The Impact of Strategic Partnerships in Building Smart Universities through Organizational Attractiveness: An Analytical Study of a Sample of Iraqi Private Universities

Israa Hadi Kadhim Al-rikabi <sup>1</sup>, Mohammed Adil Mohammed AL-fahdawi <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> General Directorate of Education for Baghdad Governorate, Al-Karkh I, Baghdad, Iraq

[esraahadi94@gmail.com](mailto:esraahadi94@gmail.com) <sup>1</sup>

[mohammedalfahdawy94@gmail.com](mailto:mohammedalfahdawy94@gmail.com) <sup>2</sup>

**Abstract:** This research aims to explore the impact of strategic partnerships on the development of smart universities through organizational attractiveness. The study focuses on examining the dimensions of strategic partnerships, (including academic cooperation, research collaboration, community partnerships, and international partnerships). in addition to analyzing the dimensions of organizational attractiveness, which include (academic reputation, work environment, talent attraction and retention, and University Image). Furthermore, the research addresses the dimensions of smart universities, including) digital transformation, smart infrastructure, smart education/blended learning, and research and innovation). The research adopts a descriptive-analytical approach, with data analyzed using (SPSS V.28) and (AMOS V.26) software to conduct confirmatory factor analysis, descriptive analysis, and hypothesis testing with scientific precision. The field of private higher education represents the primary focus of the study. A purposive sample of (132) individuals from senior, middle, and supervisory academic and administrative leaders from five private universities in Baghdad was selected (Al-Turath University, Al-Farahidi University, Al-Bayan University, Al-Mashreq University, and Ashur University). The results showed that organizational attractiveness plays a crucial mediating role in enhancing the impact of strategic partnerships on smart universities, contributing to the improvement of their performance and increasing their influence in the higher education environment. This mediating role enhances the ability of strategic partnerships to elevate the level of Iraqi private universities, thereby contributing to their sustainable development.

**Keywords:** Strategic Partnerships, Organizational Attractiveness, Smart Universities and Iraqi Private Universities.

تأثير الشراكات الاستراتيجية في بناء الجامعات الذكية من خلال الجاذبية التنظيمية  
(دراسة تحليلية في عينة من الجامعات الأهلية العراقية)

م. د. إسراء هادي كاظم الركابي <sup>1</sup>، م. د. محمد عادل محمد الفهداوي <sup>2</sup>

<sup>١٠٢</sup> المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الكرخ الأولى، بغداد، العراق

**المستخلص:** يهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير الشراكات الاستراتيجية في بناء الجامعات الذكية من خلال الجاذبية التنظيمية، إذ تم التركيز على دراسة أبعاد الشراكات الاستراتيجية التي تشمل (التعاون الأكاديمي، التعاون البحثي، الشراكات المجتمعية، والشراكات الدولية)، وإلى جانب دراسة أبعاد الجاذبية التنظيمية التي تتضمن (السمعة الأكاديمية، بيئة العمل، استقطاب والاحتفاظ بالكفاءات، والصورة الذهنية الجامعية)، وكما تناول البحث أبعاد الجامعات الذكية التي تشمل (التحول الرقمي، البنية التحتية الذكية، التعليم الذكي/التعلم المدمج، والبحث والابتكار) واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V.28) وبرنامج (AMOS V.26) لاختبار التحليل العاملي التوكيدي والتحليل الوصفي واختبار الفرضيات بشكل علمي دقيق. وتمثل قطاع التعليم العالي الأهلي ميدان البحث الأساسي، إذ تم اختيار خمس جامعات أهلية في بغداد وهي كل من (جامعة التراث، جامعة الفراهيدي، جامعة البيان، جامعة المشرق، وجامعة آشور)، وكما تم تحديد عينة قصدية تضم (١٣٢) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية العليا والوسطى والإشرافية في هذه الجامعات. وأظهرت النتائج أن الجاذبية التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً حيوياً في تعزيز تأثير الشراكات الاستراتيجية على الجامعات الذكية، مما يساهم في تحسين أداء هذه الجامعات وزيادة تأثيرها في بيئة التعليم العالي. هذا الدور الوسيط يعزز من قدرة الشراكات الاستراتيجية على رفع مستوى الجامعات الأهلية العراقية، مما يساهم في تطويرها بشكل مستدام.

**الكلمات المفتاحية:** الشراكات الاستراتيجية، الجاذبية التنظيمية، الجامعات الذكية، والجامعات الأهلية العراقية.

Corresponding Author: E-mail: [esraahadi94@gmail.com](mailto:esraahadi94@gmail.com)

## المقدمة

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین طفرة غير مسبوقة في مجال التعليم العالي بفعل الثورة الرقمية وتزايد متطلبات الاقتصاد المعرفي، الأمر الذي أفرز تحديات كبرى أمام الجامعات التقليدية التي اعتادت أن تؤدي وظائفها ضمن أطر بيروقراطية وإدارية تقليدية. وقد بات من الواضح أن مستقبل الجامعات يتجه نحو الجامعات الذكية التي تقوم على التكامل بين البنية التكنولوجية المتقدمة، والإدارة المرنة، والحوكمة الرشيدة، والابتكار المستمر في طرائق التعليم والتعلم. فالجامعة الذكية تمثل تحولاً نوعياً يجعل المؤسسة التعليمية أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية، وأكثر جاذبية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والباحثين، وأقدر على المنافسة في سوق التعليم العالمي. وفي ظل هذه التحولات، أصبح لزاماً على الجامعات العراقية ولاسيما الجامعات الأهلية أن تتبنى استراتيجيات جديدة تمكنها من تعويض الفجوة التي تعانيها مقارنة بالجامعات العالمية، وأن تعيد صياغة بنيتها التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي والابتكار. وهنا يبرز مدخل الشراكات الاستراتيجية كأحد أهم الوسائل الإدارية الحديثة التي تمنح الجامعات فرصة الانفتاح على محيطها الخارجي، سواء من خلال التعاون مع الجامعات الدولية الرصينة، أو من خلال الشراكة مع القطاع الخاص، أو عبر الدخول في برامج تعاون مع المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية. وتكمن قيمة هذه الشراكات في كونها ليست مجرد علاقات تعاون تقليدية، بل استراتيجيات طويلة الأمد تقوم على المنفعة المتبادلة، وتبادل المعرفة، وتوظيف الموارد المشتركة لتحقيق أهداف مستقبلية مشتركة. إلا أن نجاح هذه الشراكات لا يتحقق تلقائياً، بل يعتمد على مدى الجاذبية التنظيمية للجامعة، أي على صورتها الإيجابية في أذهان أصحاب المصلحة، وقدرتها على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، ومرونتها في توفير بيئة أكاديمية محفزة تشجع على الإبداع والبحث العلمي والتطوير. فالجاذبية التنظيمية تمثل بمثابة "البوابة" التي تعكس قوة الهوية المؤسسية للجامعة، وتميزها التنافسي، ومكانتها في بيئة التعليم العالي. ومن هنا، يمكن النظر إلى الجاذبية التنظيمية باعتبارها آلية وسيطة تفسر الكيفية التي من خلالها تؤثر الشراكات الاستراتيجية في بناء الجامعات الذكية. فالجامعة التي تتمتع بجاذبية تنظيمية قوية تستطيع أن تستثمر شراكاتها الاستراتيجية بفاعلية أكبر، وتوظفها في تطوير بنيتها الرقمية والإدارية والتعليمية، وبالتالي تصبح أقرب إلى النموذج المتكامل للجامعة الذكية. وعلى المستوى المحلي، تواجه الجامعات العراقية الأهلية تحديات كبيرة تتعلق بضعف التمويل، والافتقار إلى البنى التحتية التكنولوجية المتطورة، وتفاوت مستويات أعضاء هيئة التدريس من حيث الخبرات البحثية والتعليمية، فضلاً عن التحديات المرتبطة بالقدرة على استقطاب الطلبة في ظل المنافسة المتزايدة. وأن هذه التحديات تجعل الحاجة ملحة إلى تبني استراتيجيات بديلة تساهم في الارتقاء بواقع هذه الجامعات، وتوفير لها القدرة على الصمود والمنافسة. وإن القيمة العلمية لهذا البحث تكمن في كونه يدمج بين ثلاثة محاور حديثة في أدبيات الإدارة هي الشراكات الاستراتيجية بوصفها مدخلاً لإدارة العلاقات مع البيئة الخارجية، والجامعات الذكية باعتبارها النموذج المستقبلي للتعليم العالي، والجاذبية التنظيمية بوصفها وسيطاً تفسيرياً يعزز الفهم الأكاديمي لكيفية انتقال أثر الشراكات نحو بناء الجامعة الذكية. أما القيمة التطبيقية فتتمثل في تقديم إطار عملي يساعد الجامعات الأهلية العراقية على صياغة سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز مكانتها الأكاديمية والإدارية، وضمان استمراريتها وتطورها في بيئة تتسم بالديناميكية والتنافسية العالية. ولاستكمال متطلبات البحث الحالي فقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث وهي (الجانب المنهجي للبحث، والجانب النظري للبحث، والجانب العملي للبحث، والاستنتاجات والتوصيات).

## المبحث الأول الجانب المنهجي للبحث

يشكل الجانب المنهجي قاعدة أساسية يقوم عليها البحث العلمي، فهو الأداة التي تنظم خطوات البحث وترتبط بين أهدافه وإجراءاته ونتائجه، ومن خلاله يحدد الباحثان الأسلوب العلمي للملائم لمعالجة المشكلة قيد البحث والوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة.

### أولاً: مشكلة البحث

شهد التعليم العالي في العقود الأخيرة تغيرات جذرية نتيجة التطورات التكنولوجية والتحول المتسارع نحو اقتصاد المعرفة والمجتمع الرقمي، الأمر الذي جعل مفهوم الجامعات الذكية يحتل مكانة بارزة في الأدبيات الحديثة بوصفه النموذج الأكثر قدرة على مواكبة تلك التحولات. فالجامعات الذكية لا تقتصر على إدخال التكنولوجيا في التعليم، بل تمتد لتشمل إعادة هيكلة شاملة في الأنظمة الإدارية، والحوكمة، والبحث العلمي، والابتكار، بما يعزز من مكانتها التنافسية وقدرتها على استقطاب الطلبة والأساتذة المتميزين. وفي المقابل، تواجه الجامعات الأهلية العراقية تحديات متشابهة تتمثل في محدودية التمويل، ضعف البنى التحتية الرقمية، قلة الخبرات البحثية المتقدمة، وصعوبة المنافسة مع الجامعات الحكومية أو الجامعات الإقليمية والعالمية. وهذه التحديات تثير الحاجة إلى تبني استراتيجيات أكثر مرونة وحداثة تسهم في تمكين هذه الجامعات من تحقيق التحول نحو النموذج الذكي. ويُعدّ مدخل الشراكات الاستراتيجية أحد أبرز هذه الاستراتيجيات، إذ يمنح الجامعات الأهلية فرصة للتعاون مع شركاء محليين ودوليين في مجالات البحث، التدريب، تطوير المناهج، وبناء القدرات، بما يعزز قدرتها على تجاوز القيود الداخلية. وغير أن فاعلية هذه الشراكات لا يمكن أن تتحقق بمعزل عن مستوى الجاذبية التنظيمية التي تتمتع بها الجامعة، والتي تمثل قدرتها على تكوين صورة ذهنية إيجابية واستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وتوفير بيئة أكاديمية محفزة. ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في طرح التساؤل الرئيس حول "مدى قدرة الجامعات العراقية الأهلية على استثمار الشراكات الاستراتيجية كمدخل للتطور والتحول نحو الجامعات الذكية، وما إذا كانت الجاذبية التنظيمية تمثل عاملاً وسيطاً مؤثراً في هذه العلاقة؟"

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التي توضح أبعاد المشكلة:

١. ما مستوى توافر الشراكات الاستراتيجية في الجامعات الأهلية العراقية؟
٢. ما مستوى ممارسة الجامعات الأهلية العراقية لأبعاد الجاذبية التنظيمية؟
٣. ما واقع تطبيق متطلبات الجامعات الذكية في الجامعات الأهلية العراقية؟
٤. ما مستوى تأثير الشراكات الاستراتيجية في بناء الجامعات الذكية للجامعات الأهلية العراقية؟
٥. ما مستوى تأثير الشراكات الاستراتيجية في الجاذبية التنظيمية للجامعات الأهلية العراقية؟
٦. ما مستوى تأثير الجاذبية التنظيمية في دعم بناء الجامعات الذكية للجامعات الأهلية العراقية؟
٧. هل تلعب الجاذبية التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية وبناء الجامعات الذكية؟

### ثانياً: أهمية البحث

تتجسد أهمية هذا البحث في معالجته لموضوع معاصر يتمثل في تحول الجامعات من النموذج التقليدي إلى الجامعات الذكية عبر تفعيل الشراكات الاستراتيجية وتعزيز الجاذبية التنظيمية. ولم يعد كافياً الاكتفاء بالبرامج التعليمية أو البحوث، بل أصبح لزاماً على الجامعات استثمار شراكاتها لبناء قيمة معرفية واقتصادية. وتبرز أهمية البحث على أربعة مستويات مترابطة هي (الأكاديمية، التطبيقية، المجتمعية، والمؤسسية)، وهي على النحو الآتي:

١. **الأهمية الأكاديمية:** تتبع الأهمية الأكاديمية للبحث من كونه يسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع الشراكات الاستراتيجية والجاذبية التنظيمية والجامعات الذكية، وهي موضوعات حديثة نسبياً في ميدان إدارة التعليم العالي والعلوم الإدارية. وكما أن هذا البحث تقدم إطاراً نظرياً يدمج بين ثلاثة متغيرات لم تُتناول بالترابط ذاته في الدراسات السابقة في البيئة العراقية، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين والدارسين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية المقارنة على صعيد التعليم العالي.

٢. **الأهمية التطبيقية:** تكمن الأهمية التطبيقية في أن نتائج البحث ستوفر لإدارات الجامعات الأهلية العراقية أدوات عملية وتوصيات تنفيذية تساعد على تفعيل شراكاتها الاستراتيجية، وتعزيز جاذبيتها التنظيمية، بما يمكنها من تحقيق خطوات ملموسة نحو التحول إلى جامعات ذكية، وبذلك فإن هذه الدراسة تمثل دليلاً إجرائياً يمكن الاستفادة منه في رسم السياسات المستقبلية وتطوير استراتيجيات التعليم العالي.

٣. **الأهمية المجتمعية:** من الناحية المجتمعية، تسهم نتائج البحث في دعم تطلعات المجتمع العراقي نحو تطوير قطاع التعليم العالي الأهلي بما يواكب متطلبات الاقتصاد المعرفي وسوق العمل المحلي والإقليمي، فالجامعات الذكية القادرة على استثمار شراكاتها الاستراتيجية ستؤدي دوراً محورياً في تخريج كوادر بشرية مؤهلة، وتحقيق الابتكار، والمساهمة في حل مشكلات المجتمع عبر البحث العلمي والتطوير.

٤. **الأهمية المؤسسية:** أما على المستوى المؤسسي، فإن البحث يبرز دور الجاذبية التنظيمية كعامل حاسم في تعزيز مكانة الجامعات الأهلية العراقية، ويكشف كيف يمكن توظيفها لاستقطاب الأساتذة المتميزين والطلبة الموهوبين، وبناء صورة ذهنية إيجابية تعزز قدرتها التنافسية. وهذا يعكس على رفع تصنيف الجامعات الأهلية، وزيادة قدرتها على بناء شبكات تعاون محلية ودولية، وضمان استدامتها في بيئة شديدة التنافس.

### ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة التي تفسّر طبيعة العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية وبناء الجامعات الذكية عبر الدور الوسيط للجاذبية التنظيمية، وذلك على النحو الآتي:

1. تشخيص مستوى الشراكات الاستراتيجية في الجامعات الأهلية العراقية، وذلك للتعرف على مدى انفتاح هذه الجامعات على بيئتها المحلية والإقليمية والدولية، وتحديد أشكال التعاون القائمة وأثرها في دعم التعليم والبحث العلمي.
2. التعرف على مستوى توافر أبعاد الجاذبية التنظيمية في الجامعات الأهلية العراقية، لما تمثله من مدخل أساسي في تعزيز صورة الجامعة وقدرتها التنافسية.
3. تحليل واقع تطبيق متطلبات الجامعات الذكية في الجامعات الأهلية العراقية، بما يعكس مدى استعدادها للتحويل إلى نموذج الجامعة الذكية.
4. اختبار تأثير الشراكات الاستراتيجية في بناء الجامعات الذكية، والكشف عن مدى إسهام هذه الشراكات في تعزيز قدرات الجامعات على تحديث أنظمتها التعليمية والإدارية وفق معايير الذكاء المؤسسي.
5. قياس تأثير الشراكات الاستراتيجية في تعزيز الجاذبية التنظيمية من خلال توضيح كيف يمكن لهذه الشراكات أن تسهم في تحسين سمعة الجامعات وزيادة قدرتها على استقطاب الكفاءات الأكاديمية والإدارية.
6. تحليل تأثير الجاذبية التنظيمية في دعم بناء الجامعات الذكية عبر بيان الدور الذي تؤديه الجاذبية التنظيمية في تعزيز بيئة العمل الأكاديمية وتهيئة الظروف الملائمة للتحويل نحو الجامعة الذكية.
7. توضيح الدور الوسيط للجاذبية التنظيمية في العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية وبناء الجامعات الذكية، والكشف عن قوة هذا الوسيط في تفسير العلاقة ومدى أهميته في نجاح الجامعات الأهلية العراقية في تحقيق التحويل المنشود.
8. تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج البحث، بما يتيح للجامعات الأهلية العراقية الاستفادة منها في تطوير استراتيجياتها، وتعزيز قدراتها الجامعية، ودعم تحولها نحو نموذج الجامعات الذكية.

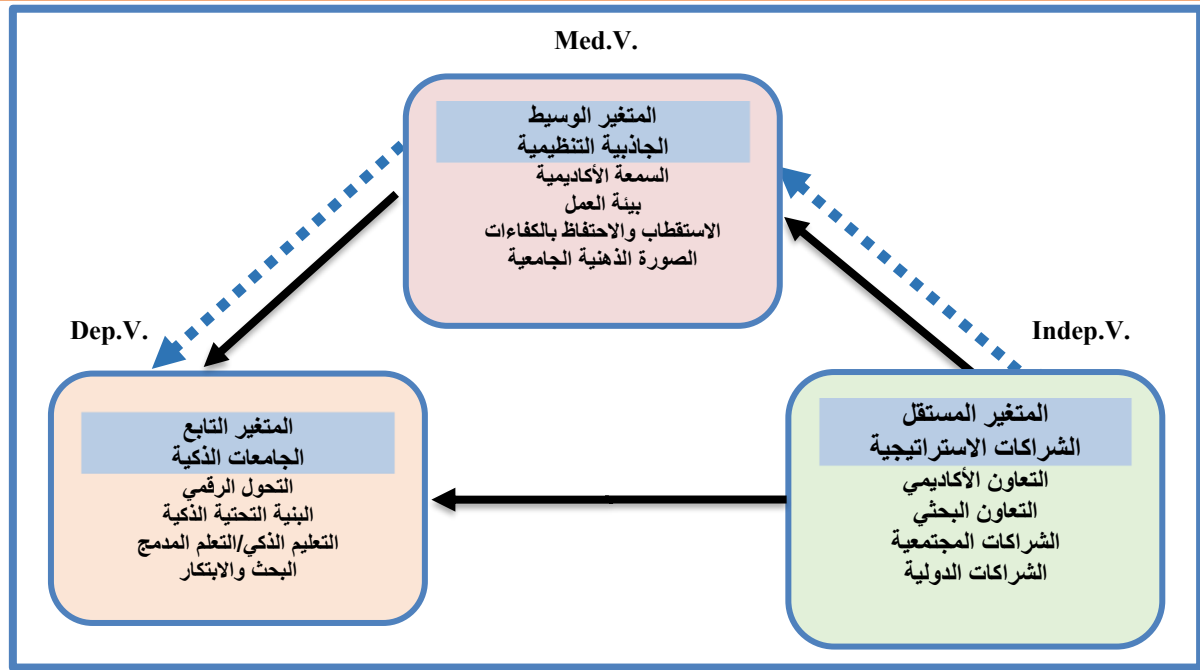
### رابعاً: مبررات اختيار موضوع البحث

تتجلى مبررات اختيار موضوع البحث الحالي في كونه يعالج قضية علمية حديثة ذات أبعاد متعددة، ترتبط بالتحويلات العالمية في التعليم العالي، وبالواقع المحلي للجامعات الأهلية العراقية. وتبرز هذه المبررات عبر أربعة أبعاد رئيسية هي:

1. **البعد العلمي والأكاديمي:** يتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية وبناء الجامعات الذكية عبر دور الجاذبية التنظيمية، وخصوصاً في البيئة العراقية، مما يمنح البحث أصالة معرفية وإضافة للأدبيات الأكاديمية في حقل الإدارة والتعليم العالي.
2. **البعد العملي والتطبيقي:** تنبع أهميته من إمكانية الاستفادة من نتائجه في تزويد إدارات الجامعات الأهلية بتوصيات عملية تساعد في تفعيل شراكاتها الاستراتيجية، وتعزيز جاذبيتها التنظيمية، بما يمكنها من التحويل التدريجي نحو الجامعات الذكية.
3. **البعد المجتمعي:** تكمن أهميته في دعم المجتمع العراقي من خلال تطوير دور الجامعات الأهلية في إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية متطلبات سوق العمل، وتعزيز إسهامات هذه الجامعات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
4. **البعد الاستراتيجي والمؤسسي:** يتجسد في إبراز كيف يمكن للجامعات الأهلية أن تعزز مكانتها التنافسية وتحسن صورتها الذهنية عبر الجاذبية التنظيمية، مع بناء قدرات مؤسسية مستدامة تساعد على مواكبة التحويلات نحو نموذج الجامعات الذكية.

### خامساً: نموذج البحث

يقوم النموذج المقترح على ترابط ثلاثة متغيرات رئيسية <sup>Maril V</sup> هي الشراكات الاستراتيجية كمدخل أساسي، والجاذبية التنظيمية كآلية وسيطة، والجامعات الذكية كمخرج نهائي. ويفترض النموذج أن للشراكات الاستراتيجية أثراً مباشراً في بناء الجامعات الذكية، فضلاً عن أثر غير مباشر عبر تعزيز الجاذبية التنظيمية، وكما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (١): نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على الأدبيات ذات الصلة.

#### سادساً: فرضيات البحث

استناداً إلى مشكلة البحث وتساولاته وأهدافه، بُنيت مجموعة من الفرضيات التي توضح طبيعة الروابط بين المتغيرات الرئيسية، وليتم التحقق منها ميدانياً بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة، وهي على النحو الآتي:

١. الفرضية الأولى (H1): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشراكات الاستراتيجية في الجامعات الذكية.
٢. الفرضية الثانية (H2): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشراكات الاستراتيجية في الجاذبية التنظيمية.
٣. الفرضية الثالثة (H3): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للجاذبية التنظيمية في الجامعات الذكية.
٤. الفرضية الرابعة (H4): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشراكات الاستراتيجية في الجامعات الذكية من خلال الجاذبية التنظيمية.

#### سابعاً: منهج البحث

نظراً لطبيعة المشكلة وأهداف البحث وتساولاته، اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي (Analytical Method) بوصفه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية في بيئتها الطبيعية. إذ يتيح هذا المنهج وصف المتغيرات الرئيسية (الشراكات الاستراتيجية، الجاذبية التنظيمية، والجامعات الذكية) كما هي قائمة في الجامعات الأهلية العراقية، وتحليل العلاقات فيما بينها، واختبار الفرضيات إحصائياً باستخدام أدوات كمية مناسبة. وبذلك يُمكن المنهج الوصفي التحليلي من تقديم صورة متكاملة عن الواقع المدروس، والخروج باستنتاجات وتوصيات علمية وعملية دقيقة.

#### ثامناً: حدود البحث

يأتي هذا البحث ضمن مجموعة من الحدود التي تحدد مجاله العلمي وميدانه التطبيقي، ويمكن بيانها كما يلي:

١. **الحدود الموضوعية:** يتمحور البحث حول دراسة العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية وبناء الجامعات الذكية، مع اختبار الدور الوسيط الذي تؤديه الجاذبية التنظيمية في هذه العلاقة.
٢. **الحدود المكانية:** يقتصر المجال المكاني للبحث على الجامعات الأهلية العراقية في محافظة بغداد، وهي كل من (جامعة التراث، جامعة الفراهيدي، جامعة البيان، جامعة المشرق، وجامعة آشور) لما تمثله من بيئة مناسبة لاختبار موضوع البحث.
٣. **الحدود الزمانية:** يغطي البحث الفترة الزمنية الممتدة من الربع الأخير من عام ٢٠٢٤ وحتى منتصف عام ٢٠٢٥، وهي المدة التي تم خلالها تنفيذ إجراءات جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً.
٤. **الحدود البشرية:** شمل البحث عينة قصدية من القيادات العليا والوسطى والإشرافية في الجامعات الأهلية العراقية في محافظة بغداد، لكونهم الفاعلين والأكثر ارتباطاً بموضوع البحث وأقدر على تمثيل أبعاده.

#### تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

يمثل قطاع التعليم العالي الأهلي في العراق ميدان هذا البحث، لما له من دور بارز في دعم التطور الأكاديمي والتحول نحو النماذج الجامعية الحديثة، وقد وقع الاختيار على خمس جامعات أهلية في العاصمة بغداد لتكون مجتمعاً للبحث، وهي كل من (جامعة



التراث، جامعة الفراهيدي، جامعة البيان، جامعة المشرق، وجامعة آشور)، لما تمتاز به من نشاط أكاديمي متنمٍ وتنافسية واضحة في بيئة التعليم العالي العراقي.

أما العينة البشرية فقد اقتصر على القيادات الأكاديمية والإدارية والإشرافية في تلك الجامعات، ممن يرتبطون بشكل مباشر بموضوع البحث، وتشمل هذه الفئة كل من (رؤساء الجامعات، مساعديهم، عمداء الكليات، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام العلمية والإدارية، مقرري الأقسام، ومسؤولي الشعب والوحدات). وقد تشكلت العينة الفعلية من (١٣٢) مفردة، وهو حجم كافٍ من الناحية الإحصائية لضمان تمثيل مناسب لمجتمع البحث، بما يسمح باختبار الفرضيات والتحقق من العلاقات المفترضة بين المتغيرات باستخدام الأدوات الكمية المناسبة.

#### عاشراً: مقاييس البحث

استندت عملية بناء مقاييس هذا البحث إلى مراجعة شاملة لأحدث الأدبيات الأجنبية ذات الصلة بموضوعات (الشراكات الاستراتيجية، الجاذبية التنظيمية، والجامعات الذكية)، مع تكيف تلك المقاييس بما يتناسب مع الخصوصية المؤسسية والتنظيمية للجامعات الأهلية العراقية. وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Five-Point Scale) لقياس استجابات المبحوثين، لما يتمتع به من ملاءمة عالية في الدراسات الإدارية وقدرته على تحديد اتجاهات الأفراد ودرجة اتفاقهم. ويوضح الجدول (١) تركيب أداة البحث، التي تضمنت ثلاثة متغيرات رئيسية، قيس كل منها من خلال مجموعة من الأبعاد الفرعية، وذلك على النحو الآتي:

١. **المتغير المستقل: الشراكات الاستراتيجية:** تم قياسه بالاعتماد على دراسة كل من (Kale & Singh, 2009) و (Alves & Barbosa, 2018)، إذ جرى تبني الأبعاد التالية (التعاون الأكاديمي، التعاون البحثي، الشراكات المجتمعية، والشراكات الدولية).
٢. **المتغير الوسيط: الجاذبية التنظيمية:** تم قياسه استناداً إلى دراسة كل من (Highhouse et al., 2003) و (Berthon et al., 2005)، مع اعتماد الأبعاد الآتية (السمعة الأكاديمية، بيئة العمل، استقطاب والاحتفاظ بالكفاءات، والصورة الذهنية الجامعية).
٣. **المتغير التابع: الجامعات الذكية:** تم قياسه وفق دراسة كل من (Yeh & Chang, 2019) و (Al-Samarraie et al., 2021)، حيث تبنت الدراسة الأبعاد التالية (التحول الرقمي، البنية التحتية الذكية، التعليم الذكي/التعلم المدمج، والبحث والابتكار).

الجدول (١): تركيبة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	مصدر المقياس
١	المتغير المستقل الشراكات الاستراتيجية	التعاون الأكاديمي	٤	(Kale & Singh 2009) (Alves & Barbosa, 2018)
		التعاون البحثي	٤	
		الشراكات المجتمعية	٤	
		الشراكات الدولية	٤	
٢	المتغير الوسيط الجاذبية التنظيمية	السمعة الأكاديمية	٤	(Highhouse et al., 2003) (Berthon et al., 2005)
		بيئة العمل	٤	
		استقطاب والاحتفاظ بالكفاءات	٤	
		الصورة الذهنية الجامعية	٤	
٣	المتغير التابع الجامعات الذكية	التحول الرقمي	٤	(Yeh & Chang, 2019) (Al-Samarraie et al., 2021)
		البنية التحتية الذكية	٤	
		التعليم الذكي/التعلم المدمج	٤	
		البحث والابتكار	٤	
المجموع			٤٨	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على الأدبيات ذات الصلة.

### المبحث الثاني الجانب النظري للبحث

يهدف الجانب النظري إلى وضع إطار معرفي متكامل يوضح الخلفية الفكرية للموضوع قيد البحث، ويساعد في تحديد المفاهيم الأساسية لمتغيراته. ومن خلال هذا المبحث يتم تناول الأسس النظرية المتعلقة بـ (الشراكات الاستراتيجية، الجاذبية التنظيمية، والجامعات الذكية، بهدف إظهار الروابط المحتملة بينها وتوضيح المسار الذي يسعى البحث لاختباره ميدانياً.

#### المحور الأول: الشراكات الاستراتيجية (Strategic Partnerships)

##### أولاً: مفهوم الشراكات الاستراتيجية

تُعَدُّ الشراكات الاستراتيجية أحد المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري الحديث، إذ تُجسِّد استجابة فلسفية وتنظيمية للتحديات المتزايدة في بيئة الأعمال والمؤسسات التعليمية، فهي ليست مجرد آليات للتعاون المؤقت أو التحالف العابر، بل هي إطار مؤسسي متكامل يهدف إلى بناء روابط طويلة الأمد بين مؤسسات مستقلة نسبياً، تتشارك الموارد والخبرات والمعرفة، وتسعى لتحقيق منافع

متبادلة تتجاوز ما يمكن أن تحققه منفرد (Dyer et al., 2018: 25). ويشير (Kale & Singh, 2009: 47) إلى أن الشراكات الاستراتيجية هي علاقة رسمية تتضمن تبادل أصول ملموسة وغير ملموسة، مثل التكنولوجيا والمعرفة ورأس المال الاجتماعي، بغية تحقيق أهداف مشتركة وتعزيز القدرة التنافسية للطرفين. وفي منظور آخر، يذهب (Inkpen & Tsang, 2016: 151) إلى أن الشراكات الاستراتيجية تُعدّ للبيات لنقل المعرفة التنظيمية عبر الحدود المؤسسية، إذ تمكن المؤسسات الجامعية من إعادة تشكيل عملياتها الداخلية وفق متطلبات البيئة الخارجية. ومن زاوية مشابهة، يؤكد (Ireland et al., 2019: 13) أن هذه الشراكات تمثل تحالفات ديناميكية تُبنى على الثقة والتكامل، وتُستخدم لتخفيض المخاطر المشتركة وتعظيم العوائد الاستراتيجية. وكما يشير (Marino et al., 2020: 74) إلى أن الشراكات الاستراتيجية هي وسيلة لإيجاد قيمة مضافة من خلال التكامل بين الموارد المادية والقدرات المعرفية للأطراف المشاركة. فيما يرى (Xie et al., 2021: 218) أنها مظلة تعاون طويلة الأمد تُمكن المؤسسات الجامعية من تعزيز الابتكار المشترك والاستجابة لتحديات بيئية معقدة. أما في سياق التعليم العالي، فإن الشراكات الاستراتيجية لم تعد خياراً تكميلياً، بل تحولت إلى ضرورة وجوبية للجامعات الساعية إلى التحول نحو نموذج "الجامعة الذكية". إذ يُنظر إليها كوسيلة لتطوير القدرات البحثية، تعزيز التنافسية الأكاديمية، وتوفير بيئة تعليمية قائمة على الابتكار والانفتاح. ومن هذا المنطلق، تصبح الشراكات الاستراتيجية جسراً معرفياً يعيد صياغة علاقة الجامعة بمحيطها المحلي والدولي، ويوفر لها القدرة على تحقيق التوازن بين الاستقلالية المؤسسية للجامعة والانفتاح العالمي (Knight, 2020: 92). وبناءً على ما سبق، يمكن استخلاص أن الشراكات الاستراتيجية هي علاقات تعاونية طويلة الأمد بين الجامعات والجهات الأخرى (محلية أو دولية)، وتُبنى على الثقة وتبادل المعرفة والموارد، وتهدف إلى تعزيز القدرات المؤسسية ودعم التحول نحو الجامعات الذكية.

### ثانياً: أهداف الشراكات الاستراتيجية

أصبحت الشراكات الاستراتيجية واحدة من أهم الأدوات التي تستند إليها المؤسسات في مختلف القطاعات بما في ذلك التعليم العالي لمواجهة الضغوط التنافسية المتزايدة والتغيرات البيئية السريعة، فهي تمثل إطاراً تعاونياً طويل الأمد يحقق التكامل بين الأطراف المختلفة، ويسهم في بناء قدرات جديدة تتجاوز الإمكانيات الداخلية لكل مؤسسة على حدة. وقد أبرزت هذه الأدبيات (Dyer et al., 2018: 28; Kale & Singh, 2009: 51; Ireland et al., 2019: 13; Marino et al., 2020: 74; Xie et al., 2021: 94; Knight, 2020: 218) إلى أن الشراكات الاستراتيجية تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف الجوهرية ومن أبرزها:

١. تحقيق التكامل في الموارد والقدرات بين المؤسسات بما يعزز من قوتها التنافسية.
٢. تقليل المخاطر المرتبطة بالتغيرات البيئية من خلال توزيعها بين الأطراف المشاركة.
٣. تسهيل الدخول إلى أسواق جديدة وتوسيع نطاق العمل أو الخدمات.
٤. دعم الابتكار عبر تبادل المعرفة ونقل التكنولوجيا وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
٥. تعزيز الصورة الذهنية والسمعة الجامعية على المستويين المحلي والدولي.
٦. تطوير القدرات التنظيمية والمؤسسية لزيادة المرونة والتكيف مع المتغيرات.
٧. بناء شبكات تعاون طويلة الأمد قائمة على الثقة والتكامل الاستراتيجي.
٨. دعم استراتيجيات التحول المؤسسي، خاصة في الجامعات الساعية إلى التحول نحو النموذج الذكي.

### ثالثاً: أبعاد الشراكات الاستراتيجية

إن الشراكات الاستراتيجية ليست مجرد اتفاقيات شكلية أو تحالفات مؤقتة، بل تمثل إطاراً تنظيمياً ومعرفياً متكاملًا يعكس قدرة المؤسسات على التكيف مع بيئات معقدة ومتغيرة، ويجسد فلسفة التعاون المؤسسي المستدام. وتعكس الأبعاد التالية طبيعة العلاقات بين الأطراف، عمق التعاون، ومدى تأثيرها على الأداء الجامعي والاستراتيجي، وهي على النحو الآتي:

#### ١. التعاون الأكاديمي (Academic Collaboration)

يُعد التعاون الأكاديمي البُعد التأسيسي للشراكات الاستراتيجية، إذ يشمل تطوير برامج تعليمية مشتركة، تبادل أعضاء هيئة التدريس، تصميم مناهج مبتكرة، وتنفيذ مبادرات تدريبية متقدمة، ويعكس هذا البُعد فلسفة التعلم المؤسسي المتبادل، إذ يمكن للجامعات إعادة تشكيل هويتها الأكاديمية من خلال الاستفادة من خبرات شركائها (Knight, 2020: 95). وتشير الدراسات إلى أن التعاون الأكاديمي يساهم في تعزيز قدرات الكوادر البشرية، وتطوير برامج تعليمية تتوافق مع متطلبات سوق العمل والمعايير الدولية، ويسهم في إنشاء بيئة تعليمية ديناميكية تدعم الابتكار والنمو المعرفي (de Wit & Altbach, 2021: 8). وكما يُعتبر التعاون الأكاديمي وسيلة لتوسيع المدارك المعرفية للمؤسسات الجامعية وإعادة التفكير في استراتيجية التعلم والتطوير الجامعي.

#### ٢. التعاون البحثي (Research Collaboration)

يمثل التعاون البحثي البُعد الاستراتيجي المحوري، حيث يُركز على استثمار الموارد المشتركة لإنتاج بحوث مبتكرة، تطوير مشاريع بحثية متعددة التخصصات، وتحقيق التمويل البحثي. ويجسد هذا البُعد فلسفة الابتكار المفتوح، إذ تسمح الشراكات بدمج المعرفة والخبرات المتنوعة لإيجاد حلول علمية متقدمة للتحديات المعقدة (Perkmann et al., 2013: 432). وأن التعاون البحثي يعزز القدرة الابتكارية للمؤسسات الجامعية، ويرفع فرص تسجيل براءات الاختراع وتحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية تخدم المجتمع، ويسهم في ترسيخ ثقافة الابتكار والتعلم المستمر داخل المؤسسات الجامعية (Kim et al., 2023: 18). ويُعد هذا البُعد أداة استراتيجية لتعزيز أثر البحث العلمي على التنمية المجتمعية وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات.

### ٣. الشراكات المجتمعية (Community Partnerships)

يتعلق هذا البُعد بالتفاعل المؤسسي مع المجتمع المحلي والمستفيدين الخارجيين بهدف تحقيق التنمية المستدامة، ومعالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية، وبناء رأس مال اجتماعي قائم على الثقة والتعاون المتبادل (Albats et al., 2020: 215). وتمكن الشراكات المجتمعية الجامعات من توسيع أثرها في البيئة المحلية، من خلال تفعيل مشاريع مبتكرة، دعم ريادة الأعمال، وإثراء البيئة التعليمية والخدمية (Gustina et al., 2024: 12). ويظهر هذا البُعد كيف يمكن للمؤسسات الأكاديمية أن تتفاعل ديناميكياً مع محيطها، وتوازن بين أهدافها الأكاديمية والمسؤولية الاجتماعية الجامعة.

### ٤. الشراكات الدولية (International Partnerships)

تمثل الشراكات الدولية البُعد العالمي للشراكات الاستراتيجية، إذ تُتيح للجامعات الانفتاح على المعرفة والخبرات الدولية، تطوير برامج تبادل طلابي وأكاديمي، وتوسيع نطاق التعاون البحثي على مستوى عالمي. وأن الشراكات الدولية تُعزز التنافسية الأكاديمية، وتحسن موقع الجامعات في التصنيفات الدولية، وتفتح فرصاً للوصول إلى تقنيات وأسواق جديدة (Altbach & Knight, 2020: 22). وكما يسهم هذا البُعد في نقل المعرفة المبتكرة والممارسات العالمية المتقدمة، ويعزز القدرات المؤسسية للجامعات لمواجهة تحديات العولمة والتغيرات التكنولوجية السريعة (Evans et al., 2023: 7). وتُعد الشراكات الدولية أداة استراتيجية لإعادة تصور دور الجامعة في الاقتصاد المعرفي العالمي، وتمكينها من الانخراط في شبكة معرفية دولية متكاملة.

### المحور الثاني: الجاذبية التنظيمية (Organizational Attractiveness)

#### أولاً: مفهوم الجاذبية التنظيمية

تُعد الجاذبية التنظيمية مفهوماً جوهرياً في الفكر الإداري الحديث، إذ تمثل استجابة استراتيجية للتحديات المعقدة في بيئات الأعمال المتغيرة، فهي إطار تنظيمي متكامل يسعى إلى خلق بيئة عمل جاذبة ومستدامة تعتمد على ثقافة تنظيمية محفزة، هياكل مرنة، ورأس مال اجتماعي ومعرفي متين، بما يعزز الأداء المؤسسي والابتكار ويحقق ميزة تنافسية مستدامة (Albrecht, 2020: 14). وفي هذا السياق، يوضح (Morrison & Robinson, 2021: 8) أن الجاذبية التنظيمية تمثل قدرة المؤسسة على بناء بيئة عمل متكاملة تحفز الأفراد على الانضمام والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة الضغوط البيئية والتنافسية. ومن منظور آخر، يشير (Kim & Park, 2022: 21) إلى أن الجاذبية التنظيمية تعمل كآلية لتعزيز الابتكار الداخلي من خلال تحسين تدفق المعرفة بين الأفراد والفرق، وتسهيل التفاعل بين الموارد البشرية المختلفة، بما يؤدي إلى تطوير حلول مبتكرة للتحديات المعقدة. وكما يؤكد (Bersin et al., 2023: 17) أن المؤسسات ذات الجاذبية التنظيمية العالية تتمتع بقدرة أكبر على الاحتفاظ المواهب، وتعزيز الولاء المؤسسي، والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتكنولوجية، وهو ما يجعلها أكثر مرونة واستدامة. وفي سياق التعليم العالي، تبرز أهمية الجاذبية التنظيمية بشكل خاص، إذ تُعد عنصراً حيوياً في قدرة الجامعات على جذب الكفاءات البحثية والطلابية، وبناء شراكات استراتيجية فعالة، وتعزيز قدرتها على الابتكار ونقل المعرفة (OECD, 2024: 5). وكما أنها تمثل عاملاً محورياً في تمكين المؤسسات الأكاديمية من التكيف مع متطلبات العولمة والتغيرات التكنولوجية السريعة، وتحقيق التوازن بين الحفاظ على الهوية الجامعية والانفتاح على شبكات المعرفة والابتكار العالمية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن النظر إلى الجاذبية التنظيمية على أنها إطار ديناميكي متعدد الأبعاد يجمع بين الجوانب الثقافية والسلوكية والمعرفية والتنظيمية، فهي تشمل القدرة على تعزيز التعلم المؤسسي، تمكين الموظفين والفرق من المشاركة الفاعلة في تطوير العمليات التنظيمية، خلق ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون، وتحفيز الابتكار المستمر (Albrecht, 2020: 18; Kim & Park, 2022: 23).

وفي ضوء ما تقدم، تُعرف الجاذبية التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على خلق بيئة عمل جاذبة ومستدامة للكفاءات والموارد، تركز على ثقافة عمل محفزة، هياكل مرنة، رأس مال معرفي واجتماعي متين، وسمعة إيجابية، بهدف تعزيز الأداء المؤسسي، الابتكار، والقدرة على التكيف وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

#### ثانياً: أهداف الجاذبية التنظيمية

أصبحت الجاذبية التنظيمية اليوم أحد الركائز الاستراتيجية الأساسية في إدارة المؤسسات، إذ تُنظر إليها كإطار متكامل يعكس قدرة المنظمة على التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتعزيز الأداء المؤسسي، والحفاظ على الكفاءات، وتطوير الابتكار المؤسسي. وتشير الدراسات (Morrison & Robinson, 2021: 8; Bersin et al., 2023: 17; OECD, 2024: 5) إلى أن الجاذبية التنظيمية تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية، ومن أبرزها:

١. **استقطاب الكفاءات المتميزة:** خلق بيئة تنظيمية قادرة على جذب أفضل المواهب الأكاديمية والإدارية والبحثية، بما يعزز المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة.
٢. **الاحتفاظ بالمواهب وتعزيز الولاء المؤسسي:** تطوير نظم تحفيزية وثقافة عمل داعمة لضمان استمرارية الاستثمار في رأس المال البشري وتقليل معدلات دوران الموظفين.
٣. **تعزيز الابتكار والإبداع المؤسسي:** تمكين الأفراد والفرق من تطوير حلول مبتكرة للتحديات المعقدة، وتحفيز التفاعل المعرفي والتجريبي بين الموارد البشرية.



٤. تطوير القدرات المؤسسية والمرونة التنظيمية: تحسين كفاءة العمليات، دعم التعلم المؤسسي المستمر، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.
٥. تعزيز السمعة والصورة المؤسسية: رفع مستوى الثقة بين الشركاء والمجتمع، وتحسين الاعتراف المحلي والدولي بالمؤسسة، بما يساهم في توسيع فرص التعاون والشراكات الاستراتيجية.
٦. دعم التحول المؤسسي الذكي والمستدام: تمكين المؤسسات من دمج الاستراتيجيات الرقمية والابتكارية في بيئة العمل، وربط الأهداف الأكاديمية والإدارية بممارسات إدارة حديثة وفعالة.
٧. بناء شبكات عمل ديناميكية وطويلة الأمد: إنشاء علاقات قائمة على الثقة والتكامل بين مختلف الأطراف، بما يساهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.
٨. تحقيق التوازن بين الاستقلالية المؤسسية والانفتاح العالمي: تمكين المؤسسات من الاستفادة من المعارف والخبرات الخارجية، مع الحفاظ على هويتها المؤسسية واستراتيجيتها التنظيمية.

#### ثالثاً: أبعاد الجاذبية التنظيمية

تجاوزت الجاذبية التنظيمية كونها سياسات إدارية تقليدية أو إجراءات مؤقتة لجذب الكفاءات، لتصبح إطاراً استراتيجياً متكاملًا يعكس قدرة المؤسسة على التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية. وتعمل هذه الأبعاد على تعزيز السمعة الأكاديمية، تطوير بيئة العمل، والحفاظ على الكفاءات، بما يساهم في تحقيق أداء مؤسسي متميز وميزة تنافسية مستدامة. ويمكن تحديد أربعة أبعاد رئيسة تشكل جوهر الجاذبية التنظيمية، وهي على النحو الآتي:

#### ١. السمعة الأكاديمية (Academic Reputation)

تمثل السمعة الأكاديمية البعد الاستراتيجي الذي يحدد موقع المؤسسة في النظام التعليمي المحلي والدولي، فهي ليست مجرد تقييم خارجي، بل انعكاس للتميز المؤسسي في التعليم والبحث والخدمة المجتمعية. وأن السمعة الأكاديمية تؤثر بشكل مباشر على قدرة الجامعة في جذب الطلبة المتميزين، الباحثين، والاستثمارات البحثية، كما أنها تساهم في بناء الثقة بين الأطراف الشريكة (Altbach & de Wit, 2021: 9). وكما تعتبر السمعة الأكاديمية انعكاساً للهوية المؤسسية، حيث تظهر مدى الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية، وتعمل كوسيلة لبناء رأس مال اجتماعي ومعرفي متين، يمكن توظيفه في تعزيز الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Marinoni et al., 2022: 17). وبذلك، تصبح السمعة الأكاديمية أداة محورية لإعادة صياغة التفاعلات بين الجامعة ومحيطها المحلي والدولي، مما يساهم في استدامة علاقاتها وشراكاتها الاستراتيجية.

#### ٢. بيئة العمل (Work Environment)

تشكل بيئة العمل البنية الداخلية التي تدعم أو تعيق الجاذبية التنظيمية، فهي تشمل الهياكل التنظيمية المرنة، ثقافة التعلم المستمر، أساليب القيادة التشاركية، وآليات تعزيز التعاون بين الفرق والأفراد. وأن بيئة العمل المحفزة تشجع الابتكار، وتمكّن الأفراد من تطوير مهاراتهم وإسهامهم بفاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Albrecht, 2020: 21). وتعكس بيئة العمل التوازن بين الاحتياجات الفردية ومتطلبات المؤسسة، إذ تتحول من مجرد إطار وظيفي إلى مساحة معرفية واجتماعية تتيح التفاعل الإبداعي ونقل المعرفة بين الأطراف المختلفة (Bersin et al., 2023: 19). وعليه، فإن المؤسسات التي تتمتع ببيئة عمل داعمة تصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، وتحافظ على الكفاءات الحيوية داخلها.

#### ٣. استقطاب والاحتفاظ بالكفاءات (Talent Attraction and Retention)

يُعد هذا البعد جوهرياً لاستدامة الأداء المؤسسي وتحقيق الابتكار، فاستقطاب الكفاءات المتميزة لا يقتصر على جذب المواهب فحسب، بل يشمل خلق منظومة عمل تشاركية تحافظ على الاحتفاظ بها وتحفزها على المشاركة الفاعلة (Morrison & Robinson, 2021: 10). وأن المؤسسات التي تدير الكفاءات بشكل استراتيجي قادرة على تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية، وتطوير برامج تعليمية وبحثية مبتكرة، مما يعزز القدرة التنافسية (Kim & Park, 2022: 25). ويمثل هذا البعد تلاقياً بين المنظور الفردي والمنظور المؤسسي، حيث يتحقق التوازن بين تطوير إمكانات الأفراد ورفع أداء المؤسسة، بما يخلق بيئة محفزة للتعلم المستمر والابتكار.

#### ٤. الصورة الذهنية الجامعية (University Image)

تعكس الصورة الذهنية الجامعية الانطباع العام للجامعة لدى المجتمع والجهات الخارجية، وهي مكون أساسي للجاذبية التنظيمية، فهي تحدد مدى الثقة في الجامعة، التزامها بالقيم والمعايير المهنية، وجودة خدماتها التعليمية والبحثية (OECD, 2024: 7). وتوضح الدراسات الحديثة أن الصورة الذهنية الإيجابية تعزز التفاعل مع الشركاء المحليين والدوليين، وتدعم بناء شراكات استراتيجية مستدامة، كما تؤثر في تعزيز الولاء الجامعي وجاذبية الجامعة للكفاءات والطلاب المتميزين (Evans et al., 2023: 9). وتمثل الصورة الذهنية انعكاساً للهوية المؤسسية، إذ تعمل على بناء توازن ديناميكي بين الحفاظ على السمعة الجامعية والانفتاح على شبكات المعرفة والابتكار العالمية، مما يجعل الجامعة أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات المعقدة.

### المحور الثالث: الجامعات الذكية (Smart Universities)

#### أولاً: مفهوم الجامعات الذكية

تُعدّ الجامعات الذكية مفهوماً أساسياً في الفكر التعليمي والإداري الحديث، إذ تمثل استراتيجية متقدمة لمواجهة التحديات المعقدة والسريعة في بيئات التعليم العالي، ولم تعد الجامعات تقتصر على تقديم التعليم فحسب، بل تحولت إلى مؤسسات معرفية ديناميكية تتفاعل مع التحولات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية. وتشكل هذه الجامعات إطاراً مؤسسياً متكاملًا يسعى لتطوير بيئة تعليمية وبحثية وإدارية متقدمة، ويعتمد على دمج التكنولوجيا مع الابتكار المؤسسي، وهياكل تنظيمية مرنة، ورأس مال معرفي واجتماعي قوي، بما يعزز جودة التعليم والبحث، ويرفع القدرة الابتكارية، ويحقق الميزة التنافسية المستدامة (García-Peñalvo, 2022: 5). ويرتكز جوهر الجامعات الذكية على منطق التكيف الاستراتيجي والابتكار المستمر، إذ يصبح نمو وتطور الجامعة مرتبطاً بقدرتها على دمج التقنيات الحديثة، تعزيز التعلم المستمر، وإدارة المعرفة بفعالية داخل منظومة متكاملة تشمل الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، والموارد الجامعية. وتعمل الجامعات الذكية على إعادة صياغة علاقة الجامعة بمحيطها المحلي والدولي من خلال استقطاب الكفاءات البحثية المتميزة، تعزيز التعاون بين الفرق، وتطوير برامج تعليمية وبحثية متوافقة مع احتياجات المجتمع وسوق العمل (OECD, 2023: 12). وتُجسد الجامعات الذكية فلسفة التعلم الجامعي الشامل، إذ تُمكن الأفراد والمؤسسات من المشاركة الفاعلة في تطوير المعرفة، ابتكار حلول مبتكرة للتحديات المعقدة، وتحقيق التوازن بين الاستقلالية المؤسسية والانفتاح على الشبكات العالمية للمعرفة والتقنية (Huang et al., 2021: 18). وتمتلك هذه الجامعات القدرة على الاستجابة السريعة للتحولات البيئية، وتعزيز الابتكار المؤسسي، وبناء شراكات استراتيجية طويلة الأمد، ما يجعلها أكثر مرونة واستدامة في ظل المنافسة العالمية المتزايدة (García-Peñalvo et al., 2023: 9). واستناداً إلى ما سبق، يمكن تعريف الجامعة الذكية بأنها مؤسسة تعليمية وبحثية متقدمة، تتميز بالقدرة على توظيف التكنولوجيا والابتكار بشكل استراتيجي، إدارة المعرفة والموارد بفعالية، وخلق بيئة تعليمية وبحثية جاذبة، بهدف تعزيز جودة التعليم والبحث، تطوير القدرات المؤسسية، ودعم ميزة تنافسية مستدامة على المستويين المحلي والدولي، بما يجعلها نموذجاً متطوراً للتعليم العالي في العصر الرقمي والمعرفي.

#### ثانياً: أهداف الجامعات الذكية

تمثل الجامعات الذكية إحدى الركائز الاستراتيجية الجوهرية في التعليم العالي، إذ تُنظر إليها كمنظومات معرفية متكاملة قادرة على مواجهة التحديات البيئية المعقدة، والاستجابة للتحولات التكنولوجية والاجتماعية المتسارعة. وقد أشارت الدراسات (Salmi, 2020: 11; Ifenthaler & Yau, 2022: 6; OECD, 2024: 14) إلى أن الجامعات الذكية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية، ومن أبرزها:

1. تعزيز جودة التعليم والتعلم: تطوير بيئات تعليمية رقمية وتفاعلية تعتمد على الذكاء الاصطناعي، التعلم التكيفي، والتحليلات التعليمية، بما يضمن تحقيق مخرجات تعليمية متقدمة ومرتبطة بسوق العمل.
2. الريادة في البحث العلمي والابتكار: بناء منصات بحثية متصلة عالمياً، تستند إلى البيانات الضخمة والحوسبة السحابية، بما يساهم في إنتاج معرفة أصيلة وتوليد حلول مبتكرة للتحديات التنموية والمجتمعية.
3. تمكين رأس المال البشري والمعرفي: الاستثمار في تطوير مهارات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين عبر التمكين الرقمي والتعلم المستمر، بما يعزز قدراتهم على الإبداع والقيادة في بيئات متغيرة.
4. دعم اتخاذ القرار الجامعي الذكي: توظيف النظم الرقمية والتحليلات التنبؤية لتعزيز الحوكمة الرشيدة، وتحقيق كفاءة أعلى في التخطيط وإدارة الموارد.
5. تعزيز الشراكات والتكامل المجتمعي: بناء علاقات استراتيجية مع القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني، بما يوسع فرص التعاون ويعزز دور الجامعة كفاعل محوري في التنمية المستدامة.
6. تحقيق الاستدامة الجامعية: تبني ممارسات رقمية خضراء صديقة للبيئة، وإدارة الموارد بكفاءة، لضمان استمرارية الأثر الأكاديمي والاقتصادي والاجتماعي.
7. رفع السمعة والقدرة التنافسية العالمية: تحسين موقع الجامعات في التصنيفات الدولية عبر الابتكار في التعليم والبحث، وتعزيز الثقة المجتمعية والأكاديمية بها.
8. الموازنة بين الهوية الجامعية والانفتاح العالمي: الانخراط في شبكات المعرفة العالمية مع الحفاظ على استقلالية القرار الأكاديمي والاستراتيجي للجامعة.

#### ثالثاً: أبعاد الجامعات الذكية

تُعدّ الجامعات الذكية منظومات معرفية واستراتيجية متكاملة، تتفاعل مع التحديات البيئية والاجتماعية والتكنولوجية، وتعيد إنتاج المعرفة بطرق مبتكرة، وتهدف إلى تعزيز جودة التعليم والبحث، تمكين رأس المال البشري، ودعم الابتكار الجامعي، مما يساهم في تحقيق أداء أكاديمي متميز وميزة تنافسية مستدامة. ويمكن تحديد أربعة أبعاد رئيسية تشكل جوهر الجامعات الذكية، وهي على النحو الآتي:

## ١. التحول الرقمي (Digital Transformation)

يمثل التحول الرقمي البُعد الاستراتيجي الذي يمكّن الجامعات الذكية من دمج التقنيات الحديثة في جميع عملياتها التعليمية والإدارية، بما يشمل الذكاء الاصطناعي، التحليلات الضخمة، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء. وأن الجامعات التي تتبنى التحول الرقمي تتميز بالقدرة على تحسين جودة التعليم، دعم اتخاذ القرار المستند إلى البيانات، وتمكين أعضاء هيئة التدريس والطلبة من التعلم المستمر (Fernández, 2023: 45). ويعزز التحول الرقمي الابتكار الجامعي ويساهم في استباق التغيرات البيئية والتكنولوجية، مما يجعل الجامعات أكثر قدرة على المنافسة محلياً وعالمياً (Adipat, 2024: 112). ويمثل هذا البعد إعادة صياغة العملية التعليمية والبحثية نحو بيئة ديناميكية متكاملة، تجمع بين البنية الرقمية والبعد الإنساني لتحقيق الريادة الاستراتيجية في التعليم العالي.

## ٢. البنية التحتية الذكية (Smart Infrastructure)

تشكل البنية التحتية الذكية العمود الفقري للجامعة الذكية، وتشمل المختبرات الرقمية، شبكات المعلومات، المباني المستدامة، وأنظمة الطاقة الحديثة. وأن الاستثمار في بنية تحتية ذكية يعزز الكفاءة التشغيلية ويوفر بيئة تعليمية وبحثية محفزة للإبداع والتفاعل المعرفي (Polin, 2023: 891). وتساهم البنية التحتية تساهم في استدامة الموارد، دعم التعلم المستمر، وتمكين الجامعة من تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة (Yang, 2025: 444). وتمثل البنية التحتية الذكية نقطة تلاقي بين المكون المادي والتكنولوجي للجامعة والبعد الإنساني، بحيث تتحول المنشآت الجامعية إلى منصات معرفية متكاملة تعزز الابتكار والاستدامة الجامعية.

## ٣. التعليم الذكي / التعلم المدمج (Smart Education / Blended Learning)

يشمل هذا البعد تقديم تجارب تعليمية مبتكرة تجمع بين التعلم التقليدي والتعليم الرقمي، مع توظيف تقنيات الواقع الافتراضي، الواقع المعزز، والمحاكاة التفاعلية، إلى جانب التعلم التكيفي والذكاء الاصطناعي. وأن التعليم الذكي يعزز التحصيل الأكاديمي، تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي، وتحفيز التعلم الذاتي لدى الطلبة (Ashraf, 2023: 135). ويدعم التعلم المدمج استقلالية الطلبة الأكاديمية، ويتيح للمعلمين إمكانية تصميم استراتيجيات تعليمية مرنة تستجيب لاحتياجات المتعلمين المختلفة (Wong, 2025: 7). وأن التعليم الذكي يتحول إلى بيئة ديناميكية للتفاعل المعرفي والاجتماعي، تمكّن جميع الأطراف من المشاركة الفاعلة في بناء المعرفة الجامعية وتعزيز الترابط بين التعليم والبحث والتطبيق العملي.

## ٤. البحث والابتكار (Research and Innovation)

يركز هذا البعد على تطوير قدرة الجامعة على توليد المعرفة وحل المشكلات المعقدة من خلال إنشاء مراكز بحثية متقدمة، دعم المشاريع الابتكارية، وتعزيز التعاون مع القطاعات المختلفة. وأن الجامعات التي تعطي الأولوية للبحث والابتكار قادرة على إنتاج معرفة أصيلة وتحويل الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية تدعم المجتمع والاقتصاد، مما يعزز موقعها التنافسي على المستوى الدولي (Ferraris, 2020: 120). وكما تؤكد المؤسسات الأكاديمية والهيئات الدولية أن التركيز على الابتكار البحثي يساهم في تطوير الهوية المؤسسية وتمكين رأس المال البشري، ويعمل على صياغة استراتيجيات معرفية مستدامة للجامعة (APLU, 2023: 12). ويمثل البحث والابتكار أداة لإعادة صياغة استراتيجية الجامعة نحو التعلم المستمر، وتعزيز التكيف مع التغيرات المعقدة في بيئة التعليم العالي، مما يخلق بيئة جامعية محفزة على التميز والريادة.

### المبحث الثالث

### الجانب العملي للبحث

يستعرض هذا المبحث الجانب العملي الذي يعتمد عليه البحث في تنفيذ الإجراءات المنهجية اللازمة، ويشمل ذلك استخدام التحليل العاملي التوكيدي والتحليل الوصفي، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المطروحة، ويهدف هذا الإطار إلى تحديد الأدوات والتقنيات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف البحث بشكل دقيق وفعال.

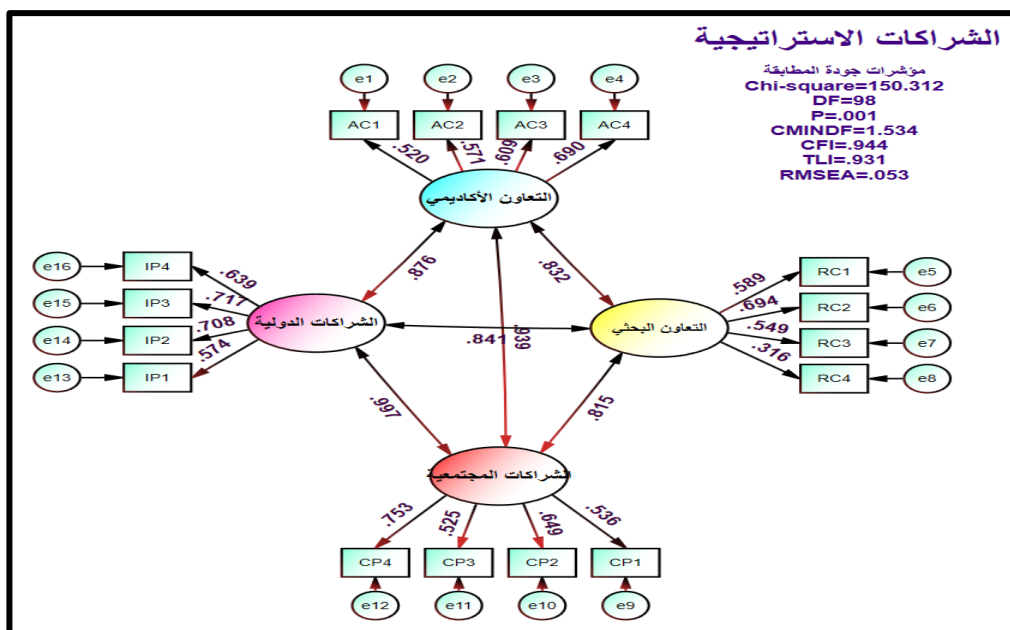
### أولاً: اختبار التحليل العاملي التوكيدي

يهدف هذا الجزء إلى اختبار الصدق البنائي لأداة القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من جودة المقاييس في استمارة الاستبانة، مما يساعد في قبول أو رفض الفرضيات وتحديد الفقرات الأكثر فاعلية، وتم تطبيق التحليل العاملي التوكيدي على كل متغير رئيسي على حدة لضمان دقة المقاييس، وكما سيتم توضيحها فيما يلي:

### ١. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل الشراكات الاستراتيجية

تم قياس المتغير المستقل "الشراكات الاستراتيجية" من خلال أربعة أبعاد فرعية هي (التعاون الأكاديمي، التعاون البحثي، الشراكات المجتمعية، والشراكات الدولية)، وبواقع (١٦) فقرة، أي (٤) فقرات لكل بعد فرعي. وكما يوضح الشكل (٢) أن جميع الفقرات قد تخطت قيمة الأوزان المعيارية الحد الأدنى المقبول (٠,٤٠)، مما يثبت قبولها واعتمادها في تمثيل بنية المتغير

المدرّس، وهذا يشير إلى معنوية الفقرات ودلالاتها الإحصائية. وبالتالي، يمكن استخدام مقياس الشراكات الاستراتيجية بصيغته النهائية في التحليل الإحصائي اللاحق، مما يدل على قوة وملاءمة المقياس علمياً.

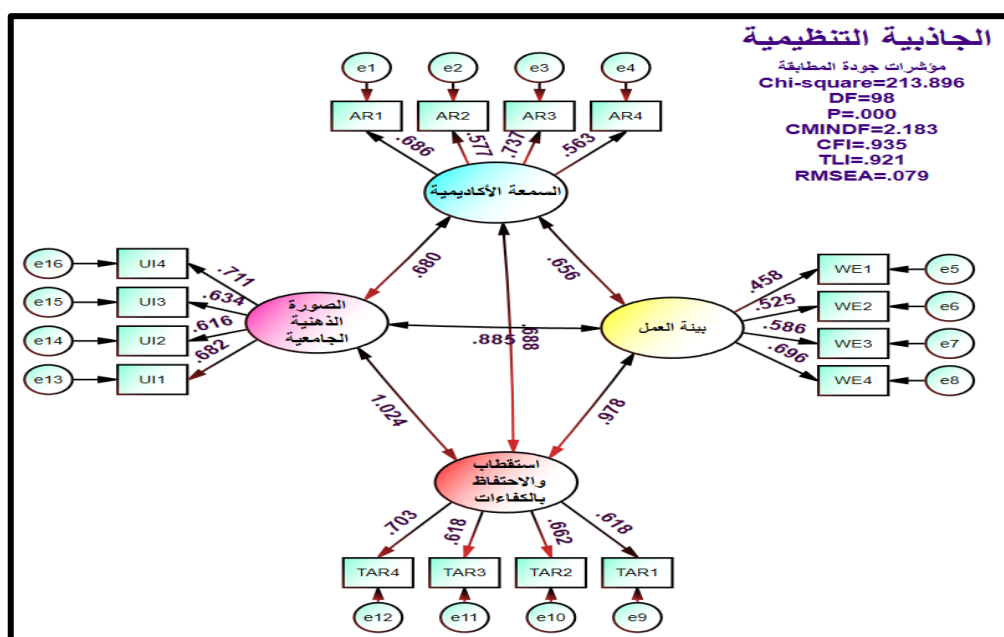


الشكل (٢): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المتغير المستقل الشراكات الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

## ٢. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط الجاذبية التنظيمية

تم قياس المتغير الوسيط "الجاذبية التنظيمية" من خلال أربعة أبعاد فرعية هي (السمعة الأكاديمية، بيئة العمل، استقطاب والاحتفاظ بالكفاءات، والصورة الذهنية الجامعية)، وبواقع (١٦) فقرة، أي (٤) فقرات لكل بعد فرعي. وكما يوضح الشكل (٣) أن جميع الفقرات قد تخطت قيمة الأوزان المعيارية الحد الأدنى المقبول (٠,٤٠)، مما يثبت قبولها واعتمادها في تمثيل بنية المتغير المدرّس، وهذا يشير إلى معنوية الفقرات ودلالاتها الإحصائية. وبالتالي، يمكن استخدام مقياس الجاذبية التنظيمية بصيغته النهائية في التحليل الإحصائي اللاحق، مما يدل على قوة وملاءمة المقياس علمياً.

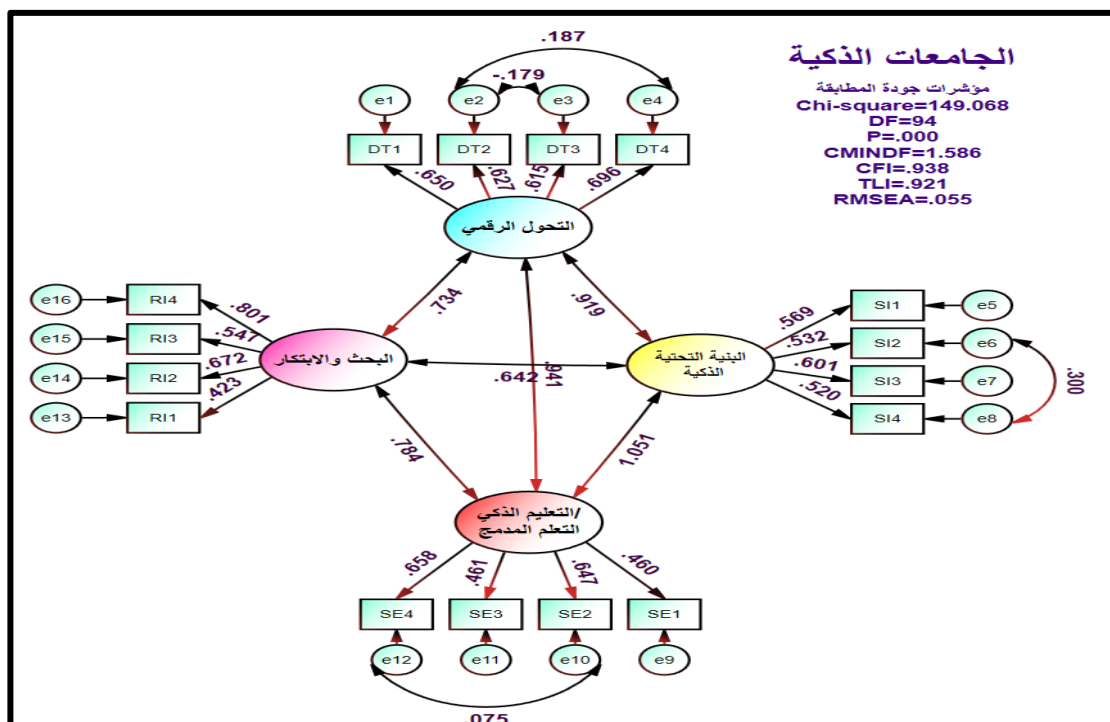


الشكل (٣): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المتغير الوسيط الجاذبية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

### ٣. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع الجامعات الذكية

تم قياس المتغير الوسيط "الجامعات الذكية" من خلال أربعة أبعاد فرعية هي (التحول الرقمي، البنية التحتية الذكية، والتعليم الذكي/التعلم المدمج، والبحث والابتكار)، وبواقع (١٦) فقرة، أي (٤) فقرات لكل بعد فرعي. وكما يوضح الشكل (٤) أن جميع الفقرات قد تخطت قيمة الأوزان المعيارية الحد الأدنى المقبول (٠,٤٠)، مما يثبت قبولها واعتمادها في تمثيل بنية المتغير المدروس، وهذا يشير إلى معنوية الفقرات ودلالاتها الإحصائية. وبالتالي، يمكن استخدام مقياس الجامعات الذكية بصيغته النهائية في التحليل الإحصائي اللاحق، مما يدل على قوة وملاءمة المقياس علمياً.



الشكل (٤): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المتغير التابع الجامعات الذكية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

### ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات للبحث

يتناول هذا الجزء الإحصاء الوصفي لتحليل استجابات العينة بخصوص متغيرات البحث (الشراكات الاستراتيجية، الجاذبية التنظيمية، والجامعات الذكية)، مما يساعد في فهم خصائص العينة وضبط تبايناتها. ولقد تم تطبيقه على عينة من الجامعات باستخدام مؤشرات مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس الاستجابات.

#### ١. وصف وتشخيص وقياس أبعاد المتغير المستقل الشراكات الاستراتيجية

تظهر نتائج الجدول (٢) تحليلاً شاملاً للمتغير المستقل "الشراكات الاستراتيجية"، والذي تم قياسه من خلال أربعة فقرات (KPS1- KPS4) ضمن أداة البحث، إذ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (٣,٦١٧)، مما يعكس مستوى جيداً من التقييم العام، مع انحراف معياري قدره (٠,٥٨٥)، ما يشير إلى وجود درجة معقولة من التباين في إجابات أفراد العينة. وكما بلغت قيمة معامل الاختلاف (١٦,١٧٪)، مما يعكس وجود توافق مقبول بين آراء المستجيبين. وعند النظر إلى ترتيب أبعاد المتغير المستقل الشراكات الاستراتيجية بحسب أهميتها تبين أن بعد التعاون البحثي جاء بالمرتبة الأولى، يليه بعد الشراكات الدولية في المرتبة الثانية، ومن ثم بعد الشراكات المجتمعية في المرتبة الثالثة، بينما حلّ بعد التعاون الأكاديمي في المرتبة الرابعة والأخيرة. وتنعكس النتائج توافقاً جيداً في آراء العينة حول الشراكات الاستراتيجية، مع تباين طفيف بين الأبعاد، مما يساعد في توجيه التحليل اللاحق وتحديد الأولويات لتحسين استراتيجيات الشراكات المستقبلية.



الجدول (٢): مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل الشراكات الاستراتيجية

ت	أبعاد المتغير المستقل الشراكات الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الابعاد
١	التعاون الأكاديمي	3.638	0.611	16.78%	٤
2	التعاون البحثي	3.632	0.545	15.01%	١
٣	الشراكات المجتمعية	3.521	0.581	16.51%	٣
٤	الشراكات الدولية	3.678	0.603	16.39%	٢
	المتوسط العام للمتغير المستقل الشراكات الاستراتيجية	3.617	0.585	16.17%	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

## ٢. وصف وتشخيص وقياس أبعاد المتغير الوسيط الجاذبية التنظيمية

تظهر نتائج الجدول (٣) تحليلاً شاملاً للمتغير الوسيط "الجاذبية التنظيمية"، والذي تم قياسه من خلال أربعة فقرات (OR1 – OR4) ضمن أداة البحث، إذ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (٣,٦١٢)، مما يعكس مستوى جيداً من التقويم العام، مع انحراف معياري قدره (٠,٦٢٥)، ما يشير إلى وجود درجة معقولة من التباين في إجابات أفراد العينة. وكما بلغت قيمة معامل الاختلاف (١٧,٣٢٪)، مما يعكس وجود توافق مقبول بين آراء المستجيبين. وعند النظر إلى ترتيب أبعاد المتغير الوسيط الجاذبية التنظيمية بحسب أهميتها تبين أن بعد الصورة الذهنية الجامعية جاء بالمرتبة الأولى، ويليه بعد بيئة العمل في المرتبة الثانية، ومن ثم بعد السمعة الأكاديمية في المرتبة الثالثة، بينما حلّ بعد الصورة الذهنية الجامعية في المرتبة الرابعة والأخيرة. وتشير النتائج إلى وجود تباين محدود بين الأبعاد، مما يسهم في توجيه التحليل اللاحق وتحديد النقاط الأساسية التي يجب التركيز عليها لتحسين استراتيجيات الجاذبية التنظيمية.

الجدول (٣): مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير الوسيط الجاذبية التنظيمية

ت	أبعاد المتغير الوسيط الجاذبية التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الابعاد
١	السمعة الأكاديمية	3.598	0.626	17.40%	٣
2	بيئة العمل	3.603	0.626	17.37%	٢
٣	استقطاب والاحتفاظ بالكفاءات	3.632	0.635	17.48%	٤
٤	الصورة الذهنية الجامعية	3.616	0.613	16.95%	١
	المتوسط العام للمتغير الوسيط الجاذبية التنظيمية	3.612	0.625	17.32%	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

## ٣. وصف وتشخيص وقياس أبعاد المتغير التابع الجامعات الذكية

تظهر نتائج الجدول (٤) تحليلاً شاملاً للمتغير التابع "الجامعات الذكية"، والذي تم قياسه من خلال أربعة فقرات (SU1 – SU4) ضمن أداة البحث، إذ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (٣,٦٢٤)، مما يعكس مستوى جيداً من التقويم العام، مع انحراف معياري قدره (٠,٥٦٧)، ما يشير إلى وجود درجة معقولة من التباين في إجابات أفراد العينة. وكما بلغت قيمة معامل الاختلاف (15.64٪)، مما يعكس وجود توافق مقبول بين آراء المستجيبين. وعند النظر إلى ترتيب أبعاد المتغير التابع الجامعات الذكية بحسب أهميتها تبين أن بعد الصورة الذهنية الجامعية جاء بالمرتبة الأولى، ويليه بعد بيئة العمل في المرتبة الثانية، ومن ثم بعد السمعة الأكاديمية في المرتبة الثالثة، بينما حلّ بعد الصورة الذهنية الجامعية في المرتبة الرابعة والأخيرة. وهذه النتائج توفر رؤية واضحة لتحديد الأبعاد التي ينبغي التركيز عليها لتحسين استراتيجيات الجامعات الذكية وتعزيز أدائها.

الجدول (٤): مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع الجامعات الذكية

ت	أبعاد المتغير التابع الجامعات الذكية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الابعاد
١	التحول الرقمي	3.566	0.583	16.35%	٤
2	البنية التحتية الذكية	3.586	0.575	16.04%	٣
٣	التعليم الذكي/التعلم المدمج	3.639	0.549	15.09%	١
٤	البحث والابتكار	3.704	0.562	15.18%	٢
	المتوسط العام للمتغير التابع الجامعات الذكية	3.624	0.567	15.64%	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث وتحليل النتائج

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات البحث المتعلقة بمتغيرات البحث (الشركات الاستراتيجية، الجاذبية التنظيمية، والجامعات الذكية) باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط. يهدف التحليل إلى تحديد قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات لتحديد قبول أو رفض الفرضيات بناءً على الأسس الإحصائية المعتمدة.

#### ١. اختبار الفرضية الأولى

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) بهدف تحديد مدى قوة تأثير الشركات الاستراتيجية في الجامعات الذكية، ويمكن صياغتها بالفرضية التالية:

اختبار الفرضية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشركات الاستراتيجية في الجامعات الذكية".

(الشركات الاستراتيجية)  $0.904 + 0.752 =$  الجامعات الذكية

يتضح من الجدول (٥) نتائج اختبار تأثير الشركات الاستراتيجية في الجامعات الذكية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣١١,١٠٩)، متجاوزة القيمة الجدولية (٣,٩٨٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يؤكد صلاحية النموذج. وكما تبين أن قيمة معامل التحديد المصحح ( $Adj R^2$ ) بلغت (٠,٦١٩٠)، مما يعني أن (٦١,٩٪) من التباين في الجامعات الذكية يمكن تفسيره من خلال الشركات الاستراتيجية. وأظهرت النتائج أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي بلغت (١٧,٦٣٨)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (١,٩٨٤)، مما يثبت معنوية معامل الميل. وكما أوضحت النتائج أن قيمة الثابت ( $\alpha$ ) بلغت (٠,٩٠٤)، مما يشير إلى وجود مستوى من الجامعات الذكية حتى في حالة غياب الشركات الاستراتيجية، في حين أن قيمة المعلمة ( $\beta$ ) بلغت (٠,٧٥٢)، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في الشركات الاستراتيجية تؤدي إلى ارتفاع في مستوى الجامعات الذكية بمقدار (٠,٧٥٢). وتُظهر النتائج أن الشركات الاستراتيجية تؤثر بشكل معنوي في الجامعات الذكية، إذ تم التحقق من صحة النموذج الإحصائي وقوة العلاقات بين المتغيرات، وهذه النتائج تساهم في تعزيز الفهم حول تأثير الشركات الاستراتيجية وتوفير قاعدة بيانات قوية لتوجيه الاستراتيجيات المستقبلية في هذا المجال. وبذلك تتحقق الفرضية الأولى التي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة معنوية للشركات الاستراتيجية في الجامعات الذكية".

الجدول (٥): نتائج اختبار تأثير الشركات الاستراتيجية في الجامعات الذكية

المتغير المستقل	المتغير التابع	(t)	R	(R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> ) Adj	(F)	Sig
الشركات الاستراتيجية	الجامعات الذكية ( $\alpha$ )	5.813	0.788	0.621	0.619	311.109	0.000
	( $\beta$ )	17.638					
مستوى المعنوية = (٠,٠٥) // قيمة (F) الجدولية = (٣,٩٨٤) // قيمة (t) الجدولية = (١,٩٨٤) // حجم العينة = (١٣٢)							

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

#### ٢. اختبار الفرضية الثانية

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) بهدف تحديد مدى قوة تأثير الشركات الاستراتيجية في الجاذبية التنظيمية، ويمكن صياغتها بالفرضية التالية:

اختبار الفرضية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشركات الاستراتيجية في الجاذبية التنظيمية".

(الشركات الاستراتيجية)  $1.008 + 0.724 =$  الجاذبية التنظيمية

يتضح من الجدول (٦) نتائج اختبار تأثير الشركات الاستراتيجية في الجاذبية التنظيمية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٣٧,١٨٩)، متجاوزة القيمة الجدولية (٣,٩٨٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يثبت صلاحية النموذج. وكما أظهرت النتائج أن معامل التحديد المصحح ( $Adj R^2$ ) بلغ (٠,٦٣٨)، مما يعني أن (٦٣,٨٪) من التباين في الجاذبية التنظيمية يمكن تفسيره من خلال الشركات الاستراتيجية. وأظهرت النتائج أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي بلغت (١٨,٣٦٣)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (١,٩٨٤)، مما يثبت معنوية معامل الميل. وكما أن قيمة الثابت ( $\alpha$ ) بلغت (١,٠٠٨)، مما يشير إلى وجود مستوى من الجاذبية التنظيمية حتى في حالة غياب الشركات الاستراتيجية. أما قيمة المعلمة ( $\beta$ ) فقد بلغت (٠,٧٢٤)، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في الشركات الاستراتيجية تؤدي إلى ارتفاع في مستوى الجاذبية التنظيمية بمقدار (٠,٧٢٤). وتُظهر هذه النتائج تأثيراً معنوياً إيجابياً للشركات الاستراتيجية على الجاذبية التنظيمية، مما يعزز صحة النموذج الإحصائي وقوة العلاقات بين المتغيرات، وهذه النتائج تساهم في توضيح تأثير الشركات الاستراتيجية وتوفير قاعدة بيانات قوية لتوجيه استراتيجيات الجاذبية التنظيمية في المستقبل، وبذلك تتحقق الفرضية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للشركات الاستراتيجية في الجاذبية التنظيمية".

الجدول (٦): نتائج اختبار تأثير الشراكات الاستراتيجية في الجاذبية التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	(t)	R	(R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> ) Adj	(F)	Sig
الشراكات الاستراتيجية	الجاذبية التنظيمية	1.008 (α)	0.800	0.640	0.638	337.189	0.000
		0.724 (β)	18.363				
مستوى المعنوية = (0,05) // قيمة (F) الجدولية = (3,984) // قيمة (t) الجدولية = (1,984) // حجم العينة = (132)							

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

### ٣. اختبار الفرضية الثالثة

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) بهدف تحديد مدى قوة تأثير الجاذبية التنظيمية في الجامعات الذكية، ويمكن صياغتها بالفرضية التالية:

اختبار الفرضية الثالثة: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للجاذبية التنظيمية في الجامعات الذكية".

(الجاذبية التنظيمية) = 0.752 + 0.804 = الجامعات الذكية

يتضح من الجدول (٧) نتائج اختبار تأثير الجاذبية التنظيمية في الجامعات الذكية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (265,272)، متجاوزة القيمة الجدولية (3,984) عند مستوى معنوية (0,05)، مما يثبت صلاحية النموذج. وكما أظهرت النتائج أن معامل التحديد المصحح (Adj R<sup>2</sup>) بلغ (0,580)، مما يعني أن (58%) من التباين في الجامعات الذكية يمكن تفسيره من خلال الجاذبية التنظيمية. وأظهرت النتائج أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي بلغت (16,287)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (1,984)، مما يثبت معنوية معامل الميل. وكما أن قيمة الثابت (α) بلغت (0.702)، مما يشير إلى وجود مستوى من الجامعات الذكية حتى في حالة غياب الجاذبية التنظيمية. أما قيمة المعلمة (β) فقد بلغت (0.804)، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في الجاذبية التنظيمية تؤدي إلى ارتفاع في مستوى الجامعات الذكية بمقدار (0.804). وتُظهر هذه النتائج تأثيراً معنوياً إيجابياً للجاذبية التنظيمية في الجامعات الذكية، مما يعزز صحة النموذج الإحصائي وقوة العلاقات بين المتغيرات، وهذه النتائج تساهم في توضيح تأثير الجاذبية التنظيمية وتوفر قاعدة بيانات قوية لتوجيه استراتيجيات الجامعات الذكية في المستقبل. وبذلك تتحقق الفرضية الثالثة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للجاذبية التنظيمية في الجامعات الذكية".

الجدول (٧): نتائج اختبار الجاذبية التنظيمية في الجامعات الذكية

المتغير الوسيط	المتغير التابع	(t)	R	(R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> ) Adj	(F)	Sig
الجاذبية التنظيمية	الجامعات الذكية	0.702 (α)	0.763	0.583	0.580	265.272	0.000
		0.804 (β)	16.287				
مستوى المعنوية = (0,05) // قيمة (F) الجدولية = (3,984) // قيمة (t) الجدولية = (1,984) // حجم العينة = (132)							

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

### ٤. اختبار الفرضية الرابعة

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام نموذج تحليل المسار (Path Analysis Model) بهدف تحديد مدى قوة تأثير الشراكات الاستراتيجية في الجامعات الذكية من خلال الجاذبية التنظيمية، ويمكن صياغتها بالفرضية التالية:

اختبار الفرضية الرابعة: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشراكات الاستراتيجية في الجامعات الذكية من خلال الجاذبية التنظيمية".

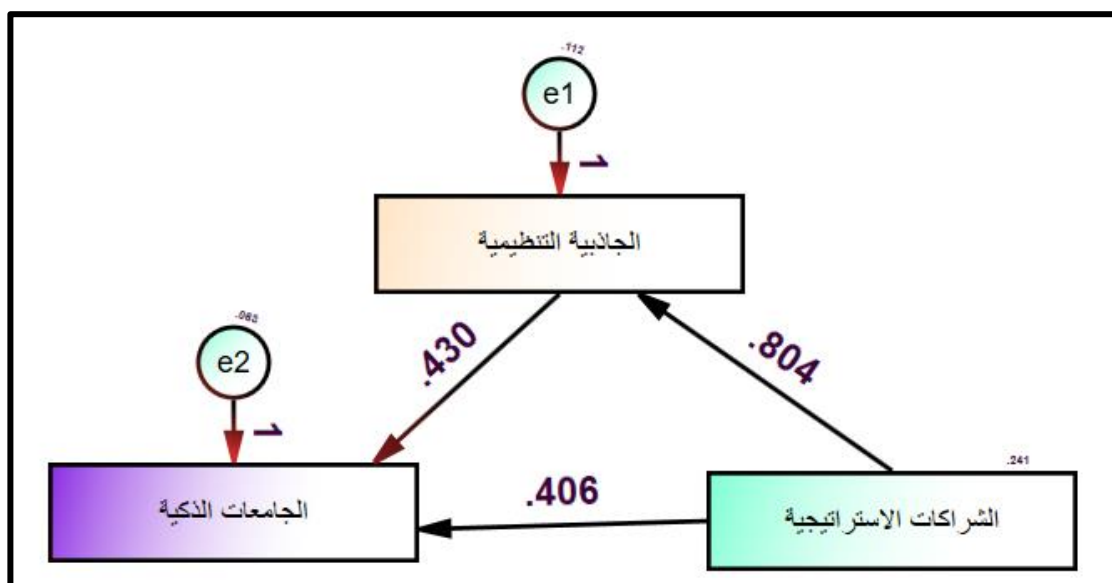
يتضح من الجدول (٨) والشكل (٨) نتائج اختبار تأثير الشراكات الاستراتيجية في الجامعات الذكية من خلال الجاذبية التنظيمية، إذ بلغت قيمة (t) للشراكات الاستراتيجية في الجاذبية التنظيمية (16,330)، متجاوزة القيمة الجدولية (1,984)، مما يثبت وجود تأثير معنوي فاعل. وكما أظهرت النتائج أن قيمة (t) للشراكات الاستراتيجية في الجامعات الذكية بلغت (7.112)، مما يعكس تأثيراً معنوياً إيجابياً. وكذلك بلغت قيمة (t) للجاذبية التنظيمية في الجامعات الذكية (7.947)، مما يثبت وجود تأثير معنوي أيضاً. وتُظهر هذه النتائج أن الجاذبية التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والجامعات الذكية. إذ بلغت قيمة التأثير المباشر للشراكات الاستراتيجية في الجامعات الذكية (0.406)، وهي أقل من التأثير غير المباشر (0,407)، مما يعني أن تأثير الجاذبية التنظيمية هو تأثير جزئي (وساطة جزئية). وتشير هذه النتائج إلى أن الجاذبية التنظيمية تؤثر بشكل فعال في تعزيز مستوى الجامعات الذكية على مستوى الجامعات العراقية. وكما تشير هذه النتائج إلى أن الجاذبية التنظيمية تساهم بشكل فاعل في تعزيز تأثير الشراكات الاستراتيجية في الجامعات الذكية، وهذا يسلط الضوء على أهمية الجاذبية التنظيمية كعنصر وسطي يمكن أن يعزز من فعالية استراتيجيات الشراكات في الجامعات العراقية، مما يوفر أساساً لتحسين الأداء الجامعي في المستقبل، وبذلك تتحقق الفرضية الرابعة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للشراكات الاستراتيجية في الجامعات الذكية من خلال الجاذبية التنظيمية".

الجدول (٨): تأثير الشراكات الاستراتيجية في الجامعات الذكية من خلال الجاذبية التنظيمية

متغيرات الدراسة	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	S.E.	T	P	الدلالة للتأثير المباشر	نوع الوساطة
الشراكات الاستراتيجية	<---	---	٠.804	16.330	***	معنوي	---
الشراكات الاستراتيجية	<---	0.407	٠.406	7.112	***	معنوي	وساطة جزئية
الجاذبية التنظيمية	<---	---	٠.430	7.947	***	معنوي	---

قيمة (t) الجدولية = (١,٩٨٤) // حجم العينة = (١٢٠)

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).



الشكل (٥): تأثير الشراكات الاستراتيجية في الجامعات الذكية من خلال الجاذبية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

#### المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بناءً على تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البحث، بالإضافة إلى تقديم أهم التوصيات التي تهدف إلى تحسين الأداء الأكاديمي والتطوير المستدام في المجالات ذات الصلة، وكما تهدف هذه التوصيات إلى توجيه الاستراتيجيات المستقبلية بما يعزز الفاعلية ويحقق الأهداف المرجوة.

##### أولاً: الاستنتاجات

- أشارت نتائج التحليل العامل التوكيدي للمتغيرات الثلاثة (الشراكات الاستراتيجية، الجاذبية التنظيمية، والجامعات الذكية) أن جميع الفقرات قد تخطت القيم المعيارية الحد الأدنى المقبول، مما يثبت صلاحية المقاييس المستخدمة وقوة دلالتها الإحصائية.
- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن الشراكات الاستراتيجية، باعتبارها متغيراً مستقلاً، تم تقييمها إيجابياً من قبل أفراد العينة، إذ تم التوصل إلى توافق ملحوظ بين آراء المشاركين، وقد أظهر التحليل أن التعاون البحثي والشراكات الدولية كانا الأبعاد الأكثر تأثيراً، مما يشير إلى أهمية تعزيز هذه الشراكات لتحقيق التكامل والتقدم في المؤسسات الأكاديمية.
- أكدت النتائج التحليل الوصفي أن الجاذبية التنظيمية تُعد من المتغيرات المهمة التي تؤثر بشكل كبير في المؤسسات الأكاديمية، إذ أظهرت النتائج توافقاً جيداً بين المستجيبين، وعلاوة على ذلك، تم تحديد السمعة الأكاديمية والصورة الذهنية الجامعية كأبعاد أساسية تساهم في تحسين جاذبية الجامعات وزيادة قدرتها على جذب الكفاءات الأكاديمية والإدارية.
- أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع الجامعات الذكية أن المؤسسات الأكاديمية تركز بشكل ملحوظ على تطبيق التحول الرقمي والتعليم الذكي، مما يعكس التحول نحو بيئة تعليمية مدمجة، وتبين أن التحول الرقمي والبنية التحتية الذكية كانت الأبعاد الأكثر تأثيراً في تعزيز بناء الجامعات الذكية.

٥. أشارت النتائج إلى أن الشراكات الاستراتيجية لها تأثير معنوي وإيجابي على الجامعات الذكية إذ تم تفسير جزء كبير من التباين في الجامعات الذكية من خلال الشراكات الاستراتيجية، مما يساهم في تحسين أداء الجامعات ويعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات المعاصرة.
٦. أكدت النتائج على أن الشراكات الاستراتيجية تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الجاذبية التنظيمية للمؤسسات الأكاديمية، إذ يساهم هذا النوع من الشراكات في تحسين صورة المؤسسات الجامعية وزيادة قدرتها على جذب الكفاءات الأكاديمية والإدارية، مما يؤدي إلى تعزيز مكانتها في السوق الأكاديمي.
٧. أظهرت النتائج أن الجاذبية التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي في تحسين مستوى الجامعات الذكية، وكما يعكس هذا التأثير الإيجابي الدور الفاعل للجاذبية التنظيمية في تحسين بيئة العمل الأكاديمي وتعزيز الابتكار والتحول الرقمي في الجامعات.
٨. أوضحت النتائج أن الجاذبية التنظيمية تعمل كوسيط فعال في تأثير الشراكات الاستراتيجية على الجامعات الذكية، إذ يُعزز هذا الدور الوسيط قدرة الشراكات الاستراتيجية على تحسين أداء الجامعات الذكية وزيادة تأثيرها في بيئة التعليم العالي، مما يساهم في رفع مستوى الجامعات الأهلية العراقية.

#### ثانياً: التوصيات

١. توسيع استخدام المقاييس المعتمدة في هذا البحث في الدراسات المستقبلية ذات الصلة، نظراً لما أظهرته من صلاحية وقوة دلالتها الإحصائية، وكما يُنصح بتطوير أدوات القياس بشكل مستمر لمواكبة التطورات المستمرة في مجالات البحث الأكاديمي، مع ضمان تحديث المقاييس لتشمل متغيرات جديدة تتماشى مع التغيرات السريعة في بيئات التعليم العالي.
٢. تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين الجامعات والمؤسسات الأكاديمية والصناعية على المستويين المحلي والدولي، ويجب أن تركز هذه الشراكات على التعاون البحثي والمشاريع المشتركة التي تعزز الابتكار وتساهم في تحسين جودة التعليم والأبحاث العلمية، مما يدعم تكامل الجامعات في الأنظمة التعليمية العالمية.
٣. تطبيق استراتيجيات شاملة لتحسين الجاذبية التنظيمية للمؤسسات الأكاديمية من خلال التركيز على تحسين السمعة الأكاديمية وتعزيز صورة الجامعات على المستوى المحلي والدولي، وهذا يتطلب تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة لزيادة تنافسية الجامعات وجذب الكفاءات الأكاديمية والإدارية، مما يساهم في رفع مستوى المؤسسات التعليمية.
٤. الاستمرار في تعزيز التحول الرقمي في الجامعات، بما يشمل تطوير البنية التحتية الذكية واعتماد التقنيات الحديثة في التعليم، مثل التعليم المدمج والتعلم عبر الإنترنت، وكما يجب تبني استراتيجيات لدعم الابتكار الرقمي في التعليم العالي، مما يعزز قدرة الجامعات على مواكبة التحولات العالمية في التعليم.
٥. تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع الشركات التكنولوجية والمراكز البحثية، بهدف دعم التحول نحو جامعات ذكية، ويمكن لهذه الشراكات أن تساهم في توفير حلول تعليمية مبتكرة، بالإضافة إلى تحسين استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية وتطوير بيئات تعليمية ذكية تواكب تطورات العصر الرقمي.
٦. تطوير شراكات استراتيجية تستهدف تحسين بيئات العمل الأكاديمية من خلال توفير دعم مادي وفني للبرامج الأكاديمية والبحثية، ويمكن لهذه الشراكات أن تساهم في تعزيز مكانة الجامعات الأكاديمية وزيادة جاذبيتها للكفاءات الأكاديمية، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية.
٧. تطوير استراتيجيات لتحسين الجاذبية التنظيمية داخل الجامعات الذكية، وذلك من خلال تحسين بيئة العمل الأكاديمي، تعزيز ثقافة الابتكار، وتوفير برامج تعليمية مرنة ومتطورة، ويمكن لهذه الاستراتيجيات أن تساهم في رفع مستوى الجامعات الذكية وتوفير بيئة تعليمية تنسجم بالمرونة والابتكار.
٨. التركيز على الجاذبية التنظيمية كعنصر وسيط بين الشراكات الاستراتيجية والجامعات الذكية، وذلك من خلال تعزيز المبادرات التي تحسن هذه الجاذبية داخل الجامعات، ويجب أن تلعب الجاذبية التنظيمية دوراً رئيسياً في تعزيز تأثير الشراكات الاستراتيجية في أداء الجامعات الذكية، مما يساهم في تحقيق تحسين مستدام في الأداء الأكاديمي والتعليمي على مستوى الجامعات.



## References

- Adipat, S. (2024). *Advancing higher education with the transition to smart universities: A focus on technology*. *Shanlax International Journal of Education*, 12(1), 112–125. <https://doi.org/10.34293/education.v12i1.3181>
- Albats, E., & Tartari, V. (2020). *Companies' human capital for university partnerships: A micro-foundational perspective*. *Journal of Business Research*, 112, 211–222. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.051>
- Albrecht, S. L. (2020). A model for positive employee orientations to organizational change. *Frontiers in Psychology*, 11, 531944. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>
- Albrecht, S. L. (2020). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Business and Psychology*, 35(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09621-0>
- Al-Samarraie, H., Hsia, Y. H., & Yang, J. F. (2021). Factors influencing the use of smart technologies in higher education. *Computers in Human Behavior*, 118, 106685. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106685>
- Altbach, P. G., & de Wit, H. (2021). The global university rankings: Challenges and opportunities. *Higher Education*, 81(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00543-4>
- Altbach, P. G., & Knight, J. (2020). *The internationalization of higher education scrutinized*. *Higher Education*, 79(3), 423–442. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00493-6>
- Alves, P., & Barbosa, A. (2018). Strategic partnerships and innovation: The role of interorganizational collaboration in the internationalization of innovation. *Journal of Business Research*, 85, 222–234. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.023>
- Ashraf, M. A. (2023). *Acceptance of smart technologies in blended learning courses*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 135–150. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032756>
- Association of Public and Land-grant Universities (APLU). (2023). *Fostering research & innovation to meet societal needs*. <https://www.aplu.org/our-work/2-fostering-research-innovation/>
- Bersin, J., Enderes, K., & Ioannidou, S. (2023). HR predictions for 2023: Redefining work, the workforce, and HR. *The Josh Bersin Company*. Retrieved from <https://joshbersin.com/2023/01/predictions-for-2023-redefining-work-the-workforce-and-hr/>
- Bersin, J., Smith, L., & Matthews, R. (2023). Employee experience and organizational performance: The role of workplace attractiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 15–30. <https://doi.org/10.1002/job.2660>
- Berthon, P., Ewing, M., & Napoli, J. (2005). Brand management in the new media environment. *Journal of Brand Management*, 13(3), 187–194. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540210>
- de Wit, H., & Altbach, P. G. (2021). *Internationalization in higher education: Global trends and recommendations for its future*. *Journal of International Students*, 11(3), 1–19. <https://doi.org/10.32674/jis.v11i3.3147>
- Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2018). Creating value from strategic alliances. *Academy of Management Perspectives*, 32(1), 24–40. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0157>
- Dyer, J., Kale, P., & Singh, H. (2018). Creating value from strategic alliances. *Academy of Management Perspectives*, 32(1), 24–40. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0157>
- Evans, D., & Gustina, S. (2023). *Internationalization in higher education: Global trends and recommendations for its future*. *Journal of International Students*, 11(3), 1–19. <https://doi.org/10.32674/jis.v11i3.3147>
- Fernández, A. (2023). *Digital transformation initiatives in higher education institutions: A literature review*. *Education and Information Technologies*, 28, 45–60. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11544-0>
- Ferraris, A. (2020). *The role of universities in the smart city innovation*. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120251>
- García-Peñalvo, F. J. (2022). *Smart universities: A strategic response to the challenges of higher education in the digital era*. *Journal of Educational Technology & Society*, 25(1), 5–18. <https://doi.org/10.2307/26744356>
- García-Peñalvo, F. J., & García-Holgado, A. (2023). *The perception of Artificial Intelligence in educational contexts after the launch of ChatGPT: Disruption or Panic?* *Education in the Knowledge Society*, 24, Article e31279. <https://doi.org/10.14201/eks.31279>
- Gustina, S., & Evans, D. (2024). *Community-driven partnerships with community-engaged research: A case study analysis*. *Journal of Community Engagement and Scholarship*, 16(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23322969.2024.1820898>
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(1), 149–165. <https://doi.org/10.1177/0013164402250983>
- Huang, J., Zhang, Y., & Liu, X. (2021). *Artificial intelligence in education: A review of the state of the art*. *Educational Technology Research and Development*, 69(5), 1–18. <https://doi.org/10.1007/s11423-021-09991-0>
- Ifenthaler, D., & Yau, J. Y. K. (2022). Utilising learning analytics to support study success in higher education: A systematic review. *Educational Technology Research and Development*, 70(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s11423-021-10012-8>
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2016). Reflections on the 2015 Decade Award—Social capital, networks, and knowledge transfer: An emerging stream of research. *Academy of Management Review*, 41(1), 146–169. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0296>

27. Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2019). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 45(1), 11–34. <https://doi.org/10.1177/0149206318798023>
28. Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2019). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 45(1), 11–34. <https://doi.org/10.1177/0149206318798023>
29. Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45–62. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479263>
30. Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45–62. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479263>
31. Kim, A., Lee, J., & Lee, S. (2023). *The consequences of collaborative overload: A long-term study of university–industry collaborations*. *Research Policy*, 52(4), 104–115. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104415>
32. Kim, S.-Y., & Park, H. (2022). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 639–653. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0886-x>
33. Kim, Y., & Park, S. (2022). The role of talent management in enhancing employee engagement and retention. *Sustainability*, 14(7), 3945. <https://doi.org/10.3390/su14073945>
34. Knight, J. (2020). Internationalization of higher education: Challenges and opportunities. *Comparative & International Higher Education*, 12(3), 89–98. <https://doi.org/10.32674/ciehe.v12i3.2542>
35. Knight, J. (2020). Internationalization of higher education: Challenges and opportunities. *Comparative & International Higher Education*, 12(3), 89–98. <https://doi.org/10.32674/ciehe.v12i3.2542>
36. Marino, V., Resciniti, R., & Napolitano, M. R. (2020). Strategic alliances and firm performance: Exploring value creation in emerging economies. *Journal of Business Research*, 116, 67–76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.008>
37. Marino, V., Resciniti, R., & Napolitano, M. R. (2020). Strategic alliances and firm performance: Exploring value creation in emerging economies. *Journal of Business Research*, 116, 67–76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.008>
38. Marinoni, G., van't Land, H., & Jensen, T. (2022). The impact of COVID-19 on higher education around the world. *International Higher Education*, (103), 1–4. <https://doi.org/10.6017/ihe.2022.103.13082>
39. Morrison, E. W., & Robinson, S. P. (2021). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 106(8), 1181–1195. <https://doi.org/10.1037/apl0000845>
40. Morrison, E. W., & Robinson, S. P. (2021). When employees feel betrayed: A model of organizational responses to psychological contract violation. *Academy of Management Review*, 46(1), 8–28. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0212>
41. OECD. (2023). *OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>
42. OECD. (2024). *AI and the Future of Education: Policy Directions for Transforming Higher Education*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1234abcd-en>
43. OECD. (2024). Rethinking regional attractiveness in the new global environment. *OECD Regional Development Papers*. <https://doi.org/10.1787/ce30b383-en>
44. Perkmann, M., King, Z., & Pavelin, S. (2013). *Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations*. *Research Policy*, 42(2), 423–442. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.007>
45. Polin, K. (2023). *The making of smart campus: A review and conceptual framework*. *Buildings*, 13(4), 891–905. <https://doi.org/10.3390/buildings13040891>
46. Salmi, J. (2020). *Learning in the 21st Century: Global Trends of Smart Universities*. London: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-50876-6>
47. Wong, B. T. M. (2025). *Smart education across academic disciplines: A review of blended learning approaches*. *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 18(1), 7–22. <https://aquila.usm.edu/jetde/vol18/iss1/7/>
48. Xie, K., Wu, Y., & Zhao, J. (2021). Strategic partnerships and innovation: Evidence from international collaborations. *Technovation*, 102, 215–228. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102218>
49. Yang, T. (2025). *Designing the future smart campus: Integrating key elements for enhanced user experience*. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 16(10), 444–460. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-10-2024-0177>
50. Yeh, Y. C., & Chang, C. (2019). The role of digital transformation in smart universities. *Computers & Education*, 141, 103–112. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103021>