



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية

إعداد

د/ منى شعبان عثمان

أستاذ مساعد الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية- جامعة الفيوم

تاريخ استلام البحث : ٧ يونيو ٢٠٢٢ م - تاريخ قبول النشر: ٢٠ يونيو ٢٠٢٢ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2022.

مقدمة:

ثمة اهتمام متزايد بقضايا الاستدامة في النظرية والممارسة الخاصة بعلم الإدارة على مستوى العالم أجمع، لما للاستدامة من دور بالغ الأثر في دعم قيم العدالة الاجتماعية والمساواة والمشاركة في القرار الإداري. بيد أنه يصعب تحقيق الاستدامة في المجالات التنموية- ومن بينها التعليم- عبر بوابات التكنولوجيا أو النظام السياسي أو الدعم المالي فحسب، بل كذلك عبر توفير منظومة إدارية تدعم عمليتي تعليم وتعلم تواكب التنمية المستدامة على كافة الأصعدة والمستويات.

حيث تعمل الاستدامة التنظيمية على تحسين مستويات الأداء ورفع الإنتاجية، بما توفره من شفافية النظام الإداري، وتحقيق التعاون والالتزام التنظيمي، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، والفعالية الإدارية. (١)

ويعد من التأثيرات الإيجابية لتحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعات، أن الجامعات تكتسب العديد من المنافع، ومنها على سبيل المثال تمتعها بصورة إيجابية، والمساهمة في تحقيق كفاءة الإدارة، وكسب ثقة المجتمع، فضلاً عن تحقيق ميزة تنافسية، ومخرجات تعليمية عالية الجودة، تزيد من معدلات الإقبال عليها والالتحاق بها. (٢)

كما تعد الاستدامة التنظيمية وسيلة لتحسين النوعية بالجامعات من خلال المسؤولية الإبداعية المشتركة والمحاسبية بين الجامعات والمستفيدين الداخليين والخارجيين من الخدمات التي تقدمها، وتركيز أنظمة الإدارة الجامعية عملياً على خصائص الحجم المؤسسي وطبيعة النظام التقني لتحقيق الاستدامة التنظيمية. (٣)

ويسهم التخطيط للاستدامة في تحقيق نوعية حياة أفضل عن طريق التركيز على الجوانب النوعية للتنمية وليس الكمية منها بشكل عادل وملائم بين الأجيال الحالية، وتحقيق استثمار أمثل للموارد والتعامل معها على أنها محدودة، وإحداث تغيير مستمر في تلبية احتياجات المجتمع بطريقة تحقق التوازن بين التنمية الاقتصادية والسيطرة على مشكلات البيئة.

ونظراً لأهمية التخطيط للاستدامة في شتى المجالات الخدمية ومن بينها التعليم، فقد عمدت وزارة التعليم العالي إلى دراسة مؤشر التنافسية بمحور التعليم العالي والتدريب في

مصر حيث حصلت مؤسسات التعليم العالي بمصر على (٣.١) من (٧) درجة في هذا المؤشر عام ٢٠١٤م، حيث احتلت المرتبة (١١٨) من (١٤٨)^(٤). وذلك في إطار توجهها الاستراتيجي نحو دعم التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي داخل وخارج مصر.

وبمقارنة المرتبة التي احتلتها التعليم العالي بمصر ضمن محور التعليم العالي والتدريب عام ٢٠١٤م، والتي احتلتها في ذات التقرير عام ٢٠٢٠م، تبين أن " التعليم العالي بمصر احتل المرتبة (١١٩) من (١٤٨) عام ٢٠٢٠ / ٢٠٢١م".^(٥)، مما يعد مؤشراً لزيادة طفيفة في مؤشر تنافسية التعليم العالي على مدار ستة أعوام، ويدعو إلى البحث عن آليات تحسين مرتبته لتحقيق استدامته التنافسية.

وتشهد مؤسسات التعليم العالي في مصر - والجامعات منها على وجه الخصوص تجديداً مستمراً، فقد أدت العولمة وما خلفته من انتشار معرفي وتكنولوجي، وانفتاح ثقافي واقتصادي إلى ضرورة التوجه نحو آليات تحقيق آليات الاستدامة التنظيمية.

وتعد التنافسية المستدامة أحد أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها الجامعات من أجل الارتقاء إلى أعلى مستويات الأداء، والتفوق على المؤسسات التعليمية المنافسة محلياً ودولياً، والتمكن من المنافسة العالمية باستمرار، حيث أدت التطورات التكنولوجية المتسارعة والثورة المعلوماتية، والعولمة والاهتمام بثقافة الجودة الشاملة إلى اهتمام المؤسسات التعليمية - ومن بينها الجامعات - على المستوى الدولي بتحقيق المزايا التنافسية المستدامة والحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، وجوائز التميز الأكاديمي، عن طريق تحقيق تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتطوير البرامج التعليمية، وتحقيق رضا المستفيدين.

(٦)

كما تعد الاستدامة التنظيمية عنصراً أساسياً يعزز من قدرتها على التنافسية المستدامة ويوفر لها العديد من البدائل في تحقيق التميز في تقديم الخدمات، إضافة إلى المحافظة على استقرارها في أداء أعمالها، كما أن امتلاك التنافسية المستدامة يحقق للجامعة الثبات والاستقرار أمام التغيرات والتقلبات المفاجئة، بل أنه يعتبر دعامة هامة من دعائم منظومة التعليم، ويتضح هذا الدور من خلال الهدف الأساس له والمتمثل في إعداد

فئة العامل الفني المدرب في مجالات الإنتاج والخدمات بأنواعها المختلفة، وتنمية الملكية الفكرية للدارسين. ^(٧) وعليه فإن مشكلة البحث تتمثل فيما يلي:

مشكلة البحث:

على الرغم من أن الجامعات المصرية تسعى قدماً نحو تحقيق الأهداف المنوطة بها، إلا أن هذه الجامعات تعاني من بعض جوانب القصور في دورها في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقد يؤثر ذلك على تحقيق تنافسيتها المستدامة كون القيادات الجامعية - على كافة المستويات الإدارية - والتي يقع على عاتقها مهام التخطيط الاستراتيجي - دائمة التفكير في المستقبل والأحداث والتحديات وتطوير الاستراتيجيات المؤسسية دون النظر في أمر التميز التنافسي ^(٨)، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على التنافسية المستدامة للجامعات المصرية.

كما أن الجامعات المصرية تواجه ببعض جوانب القصور التي تتعلق بالتخطيط والذي يرتبط في بعض جوانبه بالاستدامة التنظيمية، وذلك طبقاً لما أوضحته بعض نتائج دراسة علمية أشارت إلى " غياب وجود تخطيط استراتيجي قائم على أسس علمية وخطط عمل منشورة ومعلنة توضح أولويات العمل بالعديد من وحدات التخطيط الاستراتيجي، وأن هناك اختزال لوظيفة التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات على مجرد استيفاء متطلبات الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وافتقار العديد من وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية إلى وجود آليات فعالة لدعم الشفافية وتداول المعلومات. ^(٩)

ومما يعد من جوانب القصور بالجامعات المصرية في مجال التخطيط الاستراتيجي أيضاً - نظراً لضعف فعاليته - ما أوضحته نتائج دراسة ميدانية طبقت بخمس جامعات مصرية، من أنه يتوافر بدرجة متوسطة بالخطط الاستراتيجية بالجامعات المصرية تقيماً موضوعياً للوضع التنافسي للجامعة وسياسة وآليات تحسينه ^(١٠)، وفي هذا ما لا يخفى من قلة توافر المسح البيئي للوضع التنافسي بالجامعات المصرية قبيل إعداد الخطط الاستراتيجية مما قد يقلل من فرص التنافسية المستدامة لديها.

ونظراً للعديد من جوانب القصور في التخطيط بالجامعات المصرية والتي تحول دون تحقيق تنافسيتها المستدامة - نصت الأهداف الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٢٠/٢٠٣٠ م

ضمن محور التعليم والتدريب، فيما يتعلق بالتعليم الجامعي على " تطوير البنية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي بما يحقق لها المرونة والاستجابة، وتحسين الدرجة التنافسية في تقارير التعليم العالمية."^(١١)

وعلى الرغم من إشارة نموذج الجامعة المستدامة المرتبط بمجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع إلى تناول الجامعة موضوعات وقضايا الاستدامة وتنمية الوعي بأهدافها وأهميتها ومبادئها واستراتيجيات تحقيقها، إلا أن واقع استدامة الجامعات المصرية - طبقاً لنتائج دراسة علمية-يشير إلى وجود (٤٥) برنامجاً دراسياً بيئياً بالجامعات المصرية، وما يمثل نسبته (٦.٤%)

الدراسات المتعلقة بالعلوم البيئية المرتبطة بالاستدامة التنظيمية، فضلاً عن أن الجامعات الحكومية هي نسبياً الأقل إقداماً من نظيراتها غير الحكومية في الكشف عن التزامها بخدمة المجتمع في سجلات نشاطاتها" الأمر الذي قد يؤثر على استدامتها تنظيمياً.^(١٢)

كما كشفت إحدى نتائج دراسة علمية تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس في ست جامعات مصرية عن " أن واقع الميزة التنافسية بهذه الجامعات - والتي تعد أساس في تحقيق التنافسية المستدامة - جاء بدرجة متوسطة، فضلاً عن فضلاً عن العديد من التهديدات المحتملة التي تواجه الجامعات المصرية والتي من أهمها " زيادة حدة المنافسة بعد انتشار الجامعات الأهلية والخاصة والاجنبية"^(١٣)

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هناك بعض جوانب القصور في الجامعات المصرية منها ما يتعلق بالتخطيط للاستدامة التنظيمية الأمر الذي يمكن أن يؤثر على تحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية، كما أن هناك ضعف في قدرة بعض الجامعات المصرية على التخطيط للاستدامة التنظيمية، بما يضمن تقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومواجهة المشكلات والتحديات الطارئة وتحديات المستقبل والتنافس على المستوى العالمي، الأمر الذي يتطلب إعادة التفكير في استراتيجيتها وآلياتها وكل ما من شأنه التأثير على قدراتها في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وتعرف الأهداف والنتائج ونقاط القوة والفرص؛ لتحقيق التنافسية المستدامة محلياً وعالمياً.

أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن صياغة بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية؟

ويمكن صياغة السؤال الرئيس في الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الإطار النظري للاستدامة التنظيمية والتنافسية المستدامة في الفكر الإداري التربوي المعاصر؟

٢- ما الجهود الراهنة للجامعات المصرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية بمجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع؟

٣- ما نسبة توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية في محتوى الخطط الاستراتيجية بالجامعات المصرية؟

٤- ما استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية والتنافسية المستدامة بالجامعات المصرية؟

٥- ما طبيعة العلاقة بين التخطيط للاستدامة التنظيمية والتنافسية المستدامة من وجهة نظر عينة البحث؟

٦- ما البدائل الاستراتيجية المقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

١- التعرف على الإطار النظري للاستدامة التنظيمية والتنافسية المستدامة في الفكر الإداري التربوي المعاصر.

٢- الكشف عن الجهود الراهنة للجامعات المصرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية بمجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

٣- الكشف عن نسبة توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية في محتوى الخطط الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

- ٤- الكشف عن استجابات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية والتنافسية المستدامة ؟
- ٥- الكشف عن العلاقة بين التخطيط للاستدامة التنظيمية والتنافسية المستدامة من وجهة نظر عينة البحث.
- ٦- التوصل إلى بعض البدائل الاستراتيجية المقترحة لتنفيذ التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي في الاعتبارات الآتية:

أ- الأهمية النظرية: وتتمثل فيما يلي:

- أهمية توافر إطار نظري مستمد من أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة حول الاستدامة التنظيمية، والتنافسية المستدامة بالمؤسسات التعليمية.

ب- الأهمية التطبيقية: وتتمثل فيما يلي:

- يفيد تحليل مضمون الخطط الاستراتيجية باعتبارها وثائق داعمة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعات، في توجيه الجامعات المصرية عينة البحث إلى أبعاد الاستدامة لديها بما يسهم في توجيه الخطط الاستراتيجية مستقبلاً نحو المؤشرات التي ينبغي التركيز عليها إبان إجراءات التخطيط، طبقاً للأولويات.

يفيد البحث صانعي ومتخذي القرار على كافة مستويات القيادة التنفيذية والوسطى والعليا بالجامعات، في مواجهة تحديات التخطيط الاستراتيجي للاستدامة التنظيمية، بطرق علمية وتقنية جديدة تعتمد تحليل ومعالجة البيانات المؤسسية بغية تحقيق تنافسية مستدامة.

- يفيد البحث القائمين على تطوير التعليم العالي وقادته في تحقيق التنافسية المستدامة ومواجهة التحديات الراهنة، والقدرة تطبيق البدائل الاستراتيجية لتحقيق التنافس المستدام.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي، لملاءمته لطبيعة وأهداف البحث، وهو " المنهج الذي لا يقف عند حالة الظاهرة في وضعيتها الراهنة من حيث طبيعة الظروف والاتجاهات والممارسات، بل

يتعدى ذلك إلى وصف نشاطات وعمليات وأشخاص لتحديد ووصف المشكلات، ويهتم بالعلاقة بين الظواهر." (١٤)

وقد تم استخدام أسلوب التحليل الرباعي (SOAR)، في تشخيص واقع الجامعات المصرية، ويعد (SOAR)، (١٥) اختصار لما يلي: (Strengths- Opportunities- Aspirations- Results)، وتعني (نقاط القوة - الفرص - التطوعات - النتائج)، وهو يتفق مع تحليل (SWOT) في نقاط القوة والفرص، ويختلف عنه في كون الطموحات والنتائج، بدلاً عن نقاط الضعف والتهديدات، وبالتالي فإن تحليل (SOAR) يؤكد على التوجه الإيجابي للمنظمة ولا يؤدي إلى تحسين إضافي فقط، ولكنه تحليلاً يستهدف تحديد الطموحات ويركز على النتائج بدلاً من نقاط الضعف وفجوات الأداء والتهديدات، ويسفر عن تغيير استراتيجية في الوضع الراهن، حيث يتم الانتقال من رؤية أنه لدى المنظمة العديد من نقاط الضعف، أو النقاط التي تحتاج إلى تحسين إلى أنها جيدة وتستطيع. (١٦)، وبالتالي فهو يصلح كأساس للتخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية بما يسهم في تحقيق الوضع المأمول للجامعات المصرية، من خلال تحويل الطموحات إلى نتائج ومخرجات.

كما تم استخدام أسلوب تحليل المحتوى، وذلك من خلال التحليل النوعي لبيانات وثائق عينة من الخطط الاستراتيجية لجامعتي (القاهرة - سوهاج) من خلال استخدام وحدة تحليل المحتوى (الكلمة)، للكشف عن تضمينها مبادرات للاستدامة التنظيمية بما يضمن لها التنافسية المستدامة ويحقق لها الشراكات الفعالة والمتميزة. حيث يعد تحليل المحتوى أسلوب بحث نوعي يستخدم على نطاق واسع لاستخلاص الاستنتاجات من محتوى البيانات النصية، ويتم اشتقاق فئات الترميز مباشرة من البيانات النصية.

أداة البحث:

وظف البحث أداة التحليل النوعي باستخدام وحدة الكلمة للكشف عن الاستدامة التنظيمية، من خلال الفئات الرئيسية التالية: (استدامة إدارة وتخطيط التنظيم، استدامة بيئة التنظيم، استدامة التعليم والتعلم، استدامة البحث العلمي، استدامة خدمة المجتمع، استدامة المورد البشري، الاستدامة المالية، والاستدامة التنافسية)، وذلك للوقوف على قدرة الجامعتين

في المجالات سالفة الذكر. وتمثلت أداة تحليل المحتوى في صورة قائمة تضمنت وحدة التحليل الرئيسية وقد اشتملت على (٤٣) وحدة تحليل فرعية، تم تصنيفها ضمن سبع فئات. كما تم بناء أداة البحث في صورة استبانة لتتعرف على واقع العلاقة بين التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية من وجهة نظر عينة الدراسة من (أعضاء هيئة التدريس والقيادات) بجامعتي (القاهرة- سوهاج)

مبررات اختيار جامعات البحث:

يعد تصنيف (Green Matrix) "جرين متركس" التصنيف الذي يقيس درجة التزام الجامعات بالمشاركة في تطوير بنى تحتية صديقة للبيئة، ويرتبطها وفقاً لعمليات التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة حتى ٢٠٣٠، واتساقاً مع خطة مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة.

والجامعات المصرية التي تضمنها التصنيف لعام ٢٠٢١م، مرتبة وفقاً للمراكز التنافسية التي احتلتها هي جامعات: (كفر الشيخ، القاهرة، بنها، سوهاج، ٦ أكتوبر، الأسكندرية، عين شمس، دمياط، مصر للعلوم والتكنولوجيا، طنطا، جنوب الوادي) فهي بذلك تواكب التطور التكنولوجي فيما يتعلق بالبرامج البيئية من مبان و طاقة وتشجير وخدمات، وتركز على العملية التعليمية والبحثية بالتقنيات والتطبيقات والاستراتيجيات والممارسات المرتبطة بمفهوم التعليم الأخضر بما يحقق التنمية المستدامة، كما ظهرت جامعة القاهرة في تصنيف التايمز البريطاني الذي يحقق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة لآخر عامين ٢٠٢٢/٢٠٢١م واحتلت المرتبة (٣٠١-٤٠٠).^(١٧)

حدود البحث:

اقتصر البحث في حدوده الموضوعية على: الاستدامة التنظيمية فيما يتعلق باستدامة التعليم والتعلم، استدامة البحث العلمي، استدامة خدمة المجتمع، والأبعاد (بناء مستقبل جامعي مستدام، تنمية القدرة المؤسسية للجامعة، توظيف مهارات الابتكار، استدامة النتائج الناجحة)

بينما اقتصر في حدوده المكانية على جامعتي (القاهرة- سوهاج)، على اعتبار أن جامعة القاهرة جامعة عريقة ومركزية، وجامعة سوهاج جامعة إقليمية، وهما من بين

الجامعات التي أتاحت خططها الاستراتيجية على موقعها الالكتروني لضمان التوظيف الأمثل للتقنية، وظهرت في تصنيف Green Matrix. وهو التصنيف الذي يضع الاستدامة التنظيمية كأحد معايير المفاضلة بين الجامعات.

في حين اقتصر البحث في إطار حدوده الزمانية على: إجراء البحث في العام الجامعي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م.

صعوبات واجهت الباحثة أثناء إجراء البحث:

واجهت الباحثة بعض الصعوبات في الحصول على موافقة جامعة كفر الشيخ على التطبيق الميداني، حيث لم توافق قيادة الجامعة على التطبيق، على الرغم من الحصول على موافقة الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء على التطبيق في ذات الجامعة، بالتطبيق في ثلاث جامعات كما كان مخططاً له، لذا اقتصرت الباحثة على جامعتي (القاهرة - سوهاج) وقد تم بناء على ذلك استبعاد تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لجامعة كفر الشيخ.

مصطلحات البحث: تتمثل مصطلحات البحث فيما يلي:

١ - التخطيط: planning

التخطيط لغة: مصدر خَطَطَ ، والتَّخْطِيطُ: وُضِعَ خطة مدروسة للنَّوْاحي الاقتصادية والتعليمية والإنتاجية وغيرها. (١٨)

والتخطيط هو "عملية التفكير واتخاذ قرار بشأن خطة لتحقيق أو صنع شيء ما." (١٩) والتخطيط اصطلاحاً: " عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات واختيار أفضل مسار للفعل ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل" (٢٠) وباستقراء المصطلحات سألفة الذكر للتخطيط يتضح أن القاسم المشترك فيها جميعاً أن التخطيط يعد عملية، تهدف إلى المواءمة بين الموارد والاحتياجات إجراء أساسياً للوصول إلى المخرج النهائي في صورة خطط وبرامج.

ومن ثم فالتخطيط إجرائياً: " هو عملية المواءمة بين الموارد والاحتياجات ووضع الخطط والبرامج "

٢ - الاستدامة التنظيمية: organizational sustainability

الاستدامة لغة: من دام يدوم استدامة أي طلب دوامه. (٢١)

ويمكن تعريف الاستدامة التنظيمية بأنها: " قدرة المنظمة غير الربحية على استخدام الأصول والحفاظ عليها على المدى الطويل لمواصلة مهمتها دون استنفاد مواردها تمامًا". (٢٢)

وطبقاً لهذا المفهوم ترتبط الاستدامة التنظيمية بالتطوير التنظيمي، الذي ينبع من الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة. وتمتلك المنظمات المستدامة نظاماً استراتيجياً يعتمد على الموارد المستدامة والقدرات الجيدة التي تؤدي إلى النجاح الاستراتيجي.

كما تعرّف الاستدامة التنظيمية بأنها " الحفاظ على استمرارية العمل، مع مراعاة التدقيق المستقبلية للمنظمات، وهذا يعني تحقيق النجاح اليوم دون المساس باحتياجات المستقبل". (٢٣)

والجامعة المستدامة " هي مؤسسة للتعليم العالي تعمل على تقليل الآثار البيئية والاقتصادية والاجتماعية السلبية إلى الحد الأدنى عند استخدامها لمصادرها ووظائفها الأساسية من تدريس وبحث وتوعية وإشراف، لمساعدة المجتمع على التحول نحو نماذج حياتية وشراكة مستدامة " (٢٤)

وتشترك المصطلحات سالفة الذكر للاستدامة التنظيمية في توافر أفق التخطيط الاستراتيجي من حيث الزمن، واستمرارية أداء المنظمات حالياً وفي المستقبل بما يحقق لها نجاحاً استراتيجياً بصورة آنية مع توافر التوجه المستقبلي لتلبية احتياجات المستقبل.

مما سبق يمكن تعريف الاستدامة التنظيمية للجامعات إجرائياً بأنها: قدرة الجامعات المصرية على استمرارية العمل باستخدام أصولها (مواردها وقدراتها) دون استنفاد مواردها؛ لتلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين؛ من أجل تحقيق النجاح الاستراتيجي في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بصورة آنية ومستدامة.

٣ - التنافسية المستدامة: sustainable competitiveness

التنافسية لغة: من تنافس، يقال " تنافس القوم في كذا: تسابقوا فيه وتباروا، دون أن يلحق بعضهم الضرر ببعض، وفي التنزيل العزيز، " وفي ذلك فليتنافس المتنافسون. " (٢٥)

واصطلاحاً: " الطرائق الجديدة والمبتكرة التي تكتشفها المؤسسة وتكون أكثر كفاءة وفعالية من تلك

التي يستخدمها المنافسون، وهي القدرة المستمرة لدى المؤسسة على تقديم خدمة ذات كلفة أقل مع إفراز منتج متميز عن نظيره.^(٢٦)

ويشير هذا المصطلح إلى استمرارية تميز المؤسسة على المنافسين من خلال تطبيقها للطرائق الجديدة والأكثر فعالية، والتي تؤدي إلى خفض الكلفة مع تمايز المنتج، بما يحقق قيمة التنافس.

كما تعرف بأنها " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها؛ لإنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.^(٢٧)

ويشير هذا المصطلح إلى ما يمكن أن تستثمره المنظمة من موارد مادية وبشرية وتكنولوجية لإنتاج خدمات تتميز أو تختلف بها على منافسيها.

ومن العرض سالف الذكر لمصطلح التنافسية المستدامة، يتضح أن جميعها يركز على: مجموعة من الموارد التي تمتلكها المنظمة (القدرات والمهارات والتكنولوجيات) ، يتم استثمارها ومعالجتها بالطرائق الجديدة والمبتكرة (العمليات)؛ لإنتاج خدمة أو منتج (المخرجات) تتميز به على المنافسين (التميز والاختلاف).

ويمكن تعريف التنافسية المستدامة إجرائياً بأنها: المنافسة الفريدة للجامعات المصرية من خلال استمرارية إدارة الموارد من قدرات ومهارات وتكنولوجيات، وفق مجموعة المتغيرات المرتبطة بالتجديد والابتكار في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع لتحقيق قيمة مضافة على مستوى الأهداف والنتائج باستثمار نقاط القوة واغتنام الفرص لتحقيق الفعالية التشغيلية والقدرة على توليد ميزة اقتصادية واجتماعية وبيئية للجامعات تميزها على المنافسين.

الدراسات السابقة :

فيما يلي بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم تصنيفها إلى محورين، المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالاستدامة التنظيمية للجامعات، والمحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالتنافسية المستدامة، وقد تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث وذلك طبقاً لما يلي:

أولاً: دراسات المحور الأول: (الاستدامة التنظيمية)

وفيما يلي هذه الدراسات:

١- دراسة: Garza, F. Angel بعنوان "إطار للاستدامة الاستراتيجية في المنظمات"، ٢٠١٣م. (٢٨)

استهدفت الدراسة صياغة وتطوير إطار استراتيجي يضمن الاستدامة التنظيمية المؤسسية على المدى البعيد في بيئة العمل العالمية، بما يمكن المؤسسات من تحسين النوعية واتخاذ القرارات التنظيمية مع الالتزام بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتي تعد مكونات الاستدامة في ظل المعايير النوعية والكمية، قدمت الدراسة إطار نظري حول إيجاد القيمة لتحقيق رضا المستفيدين مع مراعاة البعد الاجتماعي الإنساني، ودور المبادرات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية وتطوير عملية صنع القرارات الاستراتيجية، والبعد الاقتصادي ودور القيمة المضافة وعوائد الاستثمارات، وتوصلت إلى ضرورة تحسين صورة المؤسسة لدى المستفيدين، وإقامة التحالفات واقتراح المبادرات وتخفيض الكلفة.

٢- دراسة: REESE, Angela D. بعنوان استراتيجيات الاستدامة التنظيمية في التعليم العالي، ٢٠١٦م (٢٩)

هدفت الدراسة إلى دمج نظرية التغيير التنظيمي في إجراءات تحقيق الاستدامة التنظيمية في التعليم العالي، وذلك من خلال تبني قادة التعليم العالي استراتيجيات خفض الكلفة المالية لتعليم الطلاب الجامعيين، والتركيز على القيم التنظيمية؛ من أجل تحقيق الاستدامة التنظيمية لتحقيق هدف التعليم المقتضي الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال خفض الإنفاق الحكومي، وباستخدام المقابلات نصف المنظمة للقيادات الأكاديمية بثلاث كليات بولاية تكساس الأمريكية لتقييم الاختلافات المؤسسية، وتحليل الوثائق المالية بالكليات الثلاث، والتحليل الإحصائي لتكرارات بيانات المقابلات الشخصية، وتوصلت إلى أن إتاحة المعلومات وتوافرها لدى القيادات ومستشاريهم بالكليات الثلاث عينة الدراسة ساهمت في تطوير الاستراتيجيات لضمان الاستدامة التنظيمية بكلياتهم، وأن مشاركة الجاليات في استراتيجيات ومبادرات التطوير دعمت الاستدامة التنظيمية، وحققت التطوير التنظيمي.

٣- دراسة: (BARNARD, Zenia; VAN DER MERWE, Derek)، بعنوان " الإدارة المبتكرة للاستدامة التنظيمية في التعليم العالي"، ٢٠١٦م. (٣٠)

هدفت الدراسة تقديم لمحة عامة عن استراتيجيات الإدارة المبتكرة في جامعة جوهانسبرغ، في سعيها نحو مستقبل مستدام. يوضح كيف استطاعت الجامعة التكيف مع بيئتها الخارجية

تم مراجعة الأدبيات لوضع السياق البيئي في إطار وظائف الجامعة الثلاث. وتم تقديم وصف للأهداف الاستراتيجية التي تتضمن أنشطة الإدارة المبتكرة. تم توظيف المنهج الكيفي باستخدام تقارير أصحاب المصلحة بالجامعة كأدوات قياس لتحديد التقدم المحرز في الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية. وجلسات التخطيط، وصياغة السياسات والإجراءات، والعصف الذهني، وتمارين المقارنة المعيارية، ومراجعات الأداء، والتدخلات الإدارية باعتبارها شروط ضرورية للابتكار في التنمية المستدامة في التعليم العالي وتشمل القيادة الحاسمة في التوجه الاستراتيجي؛ التخطيط المنظم والمرن والشامل؛ مع المراقبة المستمرة للتقدم؛ والرشاقة الاستراتيجية التي تعتبر ضرورية لتعزيز الابتكار والاستدامة التنظيمية.

٤- دراسة: SUMANASIRI, E. بعنوان " الاستدامة كأداة مهمة في إدارة التنظيم، ٢٠٢٠م. (٣١)

هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بالاستدامة التنظيمية والتي تمثلت في أكثر من مئة خمسين مقالة أكاديمية ما بين عامي ١٩٨٧م، ٢٠٢٠م، استخدمت الدراسة المنهج التاريخي لفحص الجذور التاريخية المبكرة والتطور التاريخي للأدبيات المتعلقة بالاستدامة التنظيمية، من حيث المفهوم، والعوامل التي أدت إلى ظهورها، والهيكل التنظيمية التي مارستها، وأبرز مقاييس تقييمها وأوضحت النتائج تنوع المفاهيم المتعلقة بالاستدامة، وأهمية الاستدامة التنظيمية في إحداث التطوير، والدور بالغ الأثر لأصحاب الحصص والمستفيدين على المدى البعيد في اتخاذ القرار التنظيمي، وتأثير القيم الثقافية والثقافة التنظيمية على قرارات القيادة مما يمثل تحدياً لقيادة التنظيمية، وأنه ثمة منظورات إبداعية للقيادة في التعامل مع قضايا الاستمرارية، وأوصت الدراسة ببناء على نتائج الأدب النظري بأن يوجه البحث المستقبلي نحو فهم الاستدامة التنظيمية في سياقات أكثر تأثيراً.

٥- دراسة: DI NAUTA, Primiano, et al، بعنوان " تأثير مبادئ الاستدامة على التخطيط الاستراتيجي وإعداد التقارير بالجامعات: دراسة استكشافية على عينة إيطالية مؤهلة" ٢٠٢٠ م. (٣٢)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير مبادئ الاستدامة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي تقارير الاستدامة بالجامعات الإيطالية، باعتبارها من عناصر الاتصال المؤسسي، بما يحقق التزام الجامعة تجاه مجتمعها وبيئتها، ومن خلال دراسة واقع وأهداف الجامعات الإيطالية لتحديد ما إذا كانت مؤهلة لتبني توجهات تدعم الاستدامة التنظيمية، وباستخدام أسلوب تحليل المحتوى من خلال التفسير لبيانات التقارير الدورية المعلنة على المواقع الإلكترونية للجامعات عينة الدراسة وهي الجامعات الإيطالية المصنفة عالمياً لآخر عامين قبيل إجراء الدراسة، وقد تم تحليل البيانات في أربع أبعاد رئيسية، فيما يتعلق بالبحث والمبادرات والشراكات البحثية، والعمليات الإدارية، والقيادة من حيث الحالة التنظيمية والتمكين، والتميز للمنافسة، للكشف عن دور الجامعات الإيطالية في تحقيق الاستدامة التنظيمية على كافة المستويات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية مستخدمة الشفافية في عرض تقارير الاستدامة من أجل إيجاد قيمة لتلك الجامعات، وتوصلت إلى توافر مؤشرات استدامة فرص التعليم والتعلم والاتصال الفعال، وتزويد الطلاب بالمعرفة الداعمة للابتكار، وتبني شراكات داعمة للبحث العلمي، والقيادة بالاصطفاف والسياسات الداعمة والخطط التشغيلية، وتوافر مشاركة فعالة من خلال مؤسسات المكاتب الخضراء ولجان الاستدامة، والتعاون بين طافة الأعضاء الداخليين والخارجيين بالتنظيم الجامعي، ويتطلب نشر ثقافة العمل التطوعي بالجامعات الإيطالية لدعم الاستدامة..

٦- دراسة: (NGOC, Nguyen Minh, et al)، بعنوان: " قضايا الاستدامة في تطوير صناعة التعليم العالي"، ٢٠٢١ م. (٣٣)

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة قضايا الاستدامة في تطوير صناعة التعليم العالي. كمنهجية ، تم اقتراح نموذج سلسلة قيمة مُكَيَّف من أدبيات الإدارة الاستراتيجية الحالية للبلدان النامية والذي سيعكس السياق المحلي المحدد وخلفية صناعة التعليم العالي. تم جمع البيانات الثانوية من جامعات رائدة في التمويل والاقتصاد والأعمال في بلدين ناميين لإجراء

تحليل مقارن شامل يعتمد على نموذج سلسلة القيمة المعدل للاستخدام في صناعة التعليم العالي. أظهر التحليل أن الحالات المدروسة مختلفة تمامًا في معظم الأنشطة الداعمة والأولية التي تنتمي إلى ما يسمى بسلسلة القيمة التعليمية، باستثناء الموقع والبنية التحتية. بناءً على نتائج البحث التي تم الحصول عليها، تم إجراء الاستنتاجات واقتراح العديد من التوصيات لتحسين سلسلة القيمة نحو مستوى أعلى من التنمية المستدامة والعلماء لتعزيز هذه القضايا بشكل أكبر. تساهم الجودة العلمية لهذا العمل في الأدبيات الحالية من خلال ترجمة فهم أفكار التنمية المستدامة في الأعمال التجارية إلى فهمها في صناعة التعليم العالي.

٧-دراسة: (Mohiuddin, M.& others)، بعنوان: "تحقيق استدامة إدارة الموارد البشرية في الجامعات"، ٢٠٢٢ م. (٣٤)

إن استدامة إدارة الموارد البشرية (HRM) هي أساس النمو والنجاح المستقبلي للمؤسسة. هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق استدامة إدارة الموارد البشرية في الجامعات. تم استخدام تصميم أسلوب البحث الكمي للتحقق من العوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية والاستدامة في الجامعات، أجريت الدراسة بالجامعات الإيرانية الحكومية، طبقت الدراسة على عينة من موظفي الجامعات الإيرانية قوامها ٣٣٤ موظفًا، أظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية، العوامل الاجتماعية، العوامل النفسية، صاحب العمل، والعلامات التجارية والعوامل الاقتصادية لها تأثيرات إيجابية على استدامة إدارة الموارد البشرية في الجامعات. كما أشارت النتائج إلى أنه من الضروري النظر في تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة والدعم الاجتماعي والاقتصادي والنفسي ذي الصلة لاستدامة إدارة الموارد البشرية في الجامعات التي يمكن أن يؤدي إلى القدرة التنافسية بالجامعات..

ثانياً: دراسات المحور الثاني: التنافسية المستدامة:

وفيما يلي هذه الدراسات:

١-دراسة: (ALEKSEJEVA, Ludmila)، بعنوان، " تنافسية الأقطار واستدامته: تأثير التعليم العالي." ٢٠١٦ م. (٣٥)

تعد تنمية الموارد البشرية شرطاً مهماً لضمان استدامة المجتمع وتنمية الاقتصاد الوطني. وأصبحت المعرفة أحد العوامل الأساسية لاستدامة المجتمع وتنميته. في ظل اقتصاد القرن الحادي والعشرين ، الذي يعتمد على المعرفة ، وأصبح الابتكار أحد العوامل الرئيسية لزيادة القدرة التنافسية. يتم تأكيد ذلك من خلال تجربة النظم الاقتصادية الرائدة عند استثمار موارد كبيرة في المجتمع، وبالتالي فإن أحد الأهداف الأساسية لسياسة الاقتصاد في لاتفيا إحدى دول الاتحاد الأوروبي هو خلق اقتصاد فعال وتنافسي ومستدام. واحد من الأولويات الأساسية لاستراتيجية تنمية الدولة الحديثة هي نظام تعليم وعلم حديث وتعتبر تنمية رأس المال البشري من أهم المؤشرات التي تخلق التنافسية والاستدامة في الدولة. أوضحت الدراسة أن التنافسية إحدى التوجهات العالمية للتعليم العالي. أيضا ربط التعليم بالابتكار ويتم تحليل الاستدامة. الهدف من هذه الدراسة هو التركيز على مفهوم التنافسية المستدامة وتقديم فهم متعمق للتعليم العالي تأثير على ضمان القدرة التنافسية المستدامة على المستوى الوطني، وقد تم استخدام منهج البحث الكمي المقارن بشكل أساسي. كما تم استخدام المؤشرات الكمية لوصف سمات محددة لتأثير التعليم العالي على الاقتصاد في دول البلطيق وبلدان الشمال..

٢- دراسة: (DIMITROVA, Gergano)، بعنوان: "تنافسية الجامعات: قياس القدرات"، ٢٠١٧ م. (٣٦)

من منطلق كون مسألة تنافسية الجامعات في بلغاريا أضحت أمراً في غاية الأهمية. فهناك ٥١ جامعة موجودة في بلغاريا (٣٧ جامعة عامة و ١٤ خاصة) ، وفي ظل تفاقم العلاقات التنافسية، والانخفاض الكبير في غضون ثلاث سنوات تواجه مؤسسات التعليم العالي تحدياً يتمثل في البحث عن مزايا تنافسية مستدامة تمثل عنصراً رئيساً في إعادة الهيكلة والتكيف مع الظروف الجديدة. فمن غير المقبول عدم التحرك في اتجاه يهدف إلى إيجاد مصادر مختلفة لتحقيق مزايا تنافسية. عرضت هذه المقالة فهم مدى جودة مصطلح

تنافسية الجامعة. كما أشارت إلى ضرورة تقنين المعايير المستخدمة لقياس تنافسية الجامعات.

٣-دراسة: (KOMOLDIT, Kranravee& others)، بعنوان: "خصائص إدارة كليات الدراسات العليا لضمان إنتاج خريجي الجودة من أجل القدرة التنافسية المستدامة"، ٢٠١٨ م. (٣٧)

مع تأثر المجتمع الحديث بالعولمة، وانخفاض معدلات المواليد والتقدم التكنولوجي، تكافح مؤسسات التعليم العالي لإنتاج خريجين مستعدين لدخول القوى العاملة بجودة وعدد مناسبين في جو تنافسي متزايد. في بلدان مثل تايلاند، يضيف التعليم القديم والتفاوتات الاجتماعية مزيداً من التعقيد. تهدف هذه الدراسة إلى فحص الخصائص الإدارية لمثل هذه المؤسسات التي من شأنها تعزيز إنتاج الخريجين والقدرة التنافسية في العصر الرقمي. أكدت النتائج من المعلومات التي تم جمعها وتحليلها على ضرورة استكمال تعليم الخريجين بتكنولوجيا نظم المعلومات والموارد الرقمية ومواءمة المناهج والممارسات لتلبية متطلبات الصناعات التي تحتاج إلى القوى العاملة في المستقبل. حدد البحث الآليات والسياسات التي يمكن لإدارة التعليم العالي من خلالها تشجيع خلق المعرفة الجديدة من خلال البحث وتوفير سبل سهولة الوصول وملائمة للتعلم لتعزيز القدرة التنافسية المؤسسية والمساعدة في تشكيل موارد بشرية محسنة وذكية وأكثر تأهيلاً وقابلة للتسويق للأجيال القادمة.

٤-دراسة: (Möbius, P., & Althammer, W.)، بعنوان " التنافسية المستدامة: تحليل اقتصادي قياسي مكاني للمناطق الأوروبية". ٢٠٢٠ م. (٣٨)

تكمل الورقة الدراسات الإقليمية القليلة حول العلاقة بين الاستدامة والقدرة التنافسية من خلال توفير مؤشر مركب جديد للقدرة التنافسية المستدامة لـ ٢٧٢ منطقة أوروبية في ٢٨ دولة أوروبية. يتم دمج تحليل عامل المكون الرئيسي مع نموذج المعادلة الهيكلية القائم على التباين لإنشاء مؤشر موثوق به إحصائياً ، والذي يتغلب على المشكلات المنهجية من الدراسات السابقة. على وجه الخصوص ، يسمح استخدام الأخير أيضاً بتقدير العلاقات بين السبب والنتيجة بين الركائز المختلفة للقدرة التنافسية المستدامة ، حيث تكون الأدلة التجريبية نادرة. تظهر الورقة أن البيئات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المواتية يمكن أن

تساهم بشكل مشترك في تسهيل نتائج القدرة التنافسية المستدامة على المدى الطويل. وبالتالي ، فإن التقدم في أحد الأبعاد لا يكون بالضرورة على حساب بُعد آخر للقدرة التنافسية المستدامة. يكشف المؤشر المقترح عن رؤية مهمة لواضعي السياسات حول مسار التنافسية المستدامة للمناطق الأوروبية. يمكن اشتقاق خطط عمل خاصة بكل منطقة ويمكن استخلاص استنتاجات سياسية جديدة من المؤشر.

٥-دراسة: نوال أحمد نصر ، التعليم الريادي بالجامعات المصرية: مدخل لتنمية الريادة المجتمعية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة: ٢٠٢٢ م (٣٩)

استهدف البحث إسهامات التعليم الريادي بالجامعات المصرية في تنمية الريادة المجتمعية وتحقيق ميزة تنافسية ، من خلال توضيح ملامح التعليم الريادي المعزز وعلاقته بالريادة المجتمعية وذلك بتحديد المبادئ التي يركز عليها التعليم الريادي وأشكاله والتعرف على الابتكار الاجتماعي والقيمة الاجتماعية، ومحاولة توضيح أهمية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بتوفير المقومات اللازمة للريادة المجتمعية ، وتقييم مدى تطبيق التعلم الريادي لتحقيق الريادة المجتمعية بالجامعات المصرية ، وعرض الآليات المقترحة لاستخدام التعليم الريادي المعزز في الجامعة لتنمية الريادة المجتمعية وتحقيق الاستدامة اعتمد البحث على المنهج الوصفي ، كما استخدم أسلوب التحليل البيئي (SWOT) ، وجرى البحث مقابلة لعينة من القيادات الجامعية وقدرها سبعة عشر قيادياً وذوي الاختصاصات في المجال الريادي . واعتمد البحث على التقارير وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية، وتوصل البحث إلى مجموعة نتائج منها: أن الجامعة تقدم خدماتها لعملائها في شتى المجالات ولكن تجديد أو تطوير خدماتها المقدمة لهم تحتاج إلى تفعيل، فإن الاستثمار المعرفي غير كاف بينما الابتكار الاجتماعي والشراكة المجتمعية ونقل التكنولوجيا بحاجة إلى تحسين ، وتم التوصل إلى أن التعليم الريادي يسهم في تنمية الريادة المجتمعية.

تعليق عام على الدراسات السابقة :

استهدفت دراسات المحور الأول والمتعلقة بالاستدامة التنظيمية في المؤسسات الخدمية ومن بينها مؤسسات التعليم العالي، صياغة إطار استراتيجي لضمان الاستدامة التنظيمية في بيئة العمل التنافسية ورصدت دور المبادرات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة وتطوير

عملية صنع القرار الاستراتيجي، ودور التغيير التنظيمي في تحقيق الاستدامة التنظيمية، والإدارة المبتكرة في سعيها لتحقيق مستقبل مستدام بالجامعات، وحصر الأدب النظري والأبحاث ذات العلاقة بالاستدامة التنظيمية، وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي، ومناقشة الاستدامة التنظيمية ودورها في صناعة التعليم العالي وتحقيق التمايز للمور البشري من خلال استدامته، والتعليم الريادي ودوره في إحداث الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية.

وافتقت هذه الدراسات مع البحث الحالي في تناول متغير الاستدامة التنظيمية، واختلفت في دراسة العلاقة بين الاستدامة التنظيمية والتنافسية المستدامة من حيث المدى الاستراتيجي لتفكير قادة الجامعات الحكومية بمصر.

في حين استهدفت دراسات المحور الثاني، والمتعلق بالتنافسية المستدامة استقراء التوجهات العالمية للتعليم العالي وربط التعليم بالابتكار بقضايا الاستدامة التنظيمية، والبحث عن أساليب متنوعة لتحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، والكشف عن مواصفات الخريج ودورها في تحقيق القدرة التنافسية ببرامج الدراسات العليا، وتناولت إحداها العلاقة بين الاستدامة التنظيمية والقدرة التنافسية بما يحدد مسار سياسات التنافسية المستدامة للمنظمات.

وقد اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في اعتبار التنافسية توجهاً استراتيجياً ومطلباً أساساً للجامعات والمؤسسات الخدمية على تنوعها، بينما اختلف عنها في ربطه بالاستدامة التنظيمية بالتنافسية المستدامة في بيئة التنظيم الجامعي.

وتميز البحث الحالي بكونه بحثاً علائقياً استهدف الكشف عن علاقة التخطيط للاستدامة التنظيمية بالتنافسية المستدامة بالجامعات المصرية، والتوصل إلى بدائل استراتيجية لتفعيل علاقة التخطيط للاستدامة بالتنافسية المستدامة للجامعات، مما يعد عاملاً تفرده.

وقد أفاد البحث الحالي من البحوث والدراسات السابقة في الاطلاع على أحدث الأبحاث في مجال البحث الحالي حتى عام ٢٠٢٢ م بما أفاد الباحثة في معرفة توجهات البحث في مجال الاستدامة التنظيمية والتنافسية، والكشف عن علاقة مفهوم الاستدامة

التنظيمية ببعض المفاهيم الأخرى، والرجوع لكتب المصادر في مجال الدراسة، كما تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير بعض نتائج البحث الحالي.

خطوات السير في البحث:

يسير البحث وفقاً للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: عرض للإطار العام للبحث، وتضمن : (مقدمة- مشكلة البحث-أهداف

البحث- أهمية البحث- منهج وأداة البحث- حدود البحث- مصطلحات البحث-

الدراسات السابقة- خطوات السير في البحث)

الخطوة الثانية: عرض تفصيلي للإطار النظري للاستدامة التنظيمية والتنافسية المستدامة في

الفكر الإداري التربوي المعاصر.

الخطوة الثالثة: تحليل نظري لواقع الجهود الحالية للجامعات المصرية في تحقيق الاستدامة

التنظيمية بمجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع باستخدام أسلوب

(SOAR).

الخطوة الرابعة: عرض تحليلي لنتائج تحليل محتوى عينة من الخطط الاستراتيجية بالجامعات

المصرية (جامعتي القاهرة- سوهاج) للكشف عن درجة توافر مؤشرات التخطيط

للاستدامة التنظيمية في وثائق الخطط الاستراتيجية.

الخطوة الخامسة: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها.

الخطوة السادسة: صياغة البدائل الاستراتيجية المقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية

وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية، مزيلة ببعض الإجراءات التنفيذية.

وفيما يلي عرض لخطوات البحث من الخطوة الثانية وحتى السادسة، وذلك على النحو

التالي:

الخطوة الثانية: الإطار النظري للاستدامة التنظيمية والتنافسية المستدامة في الفكر الإداري

التربوي المعاصر.

حيث تتناول الخطوة الثانية محورين أحدهما الاستدامة التنظيمية، في إدارة المؤسسات

الجامعية، والتنافسية المستدامة للمؤسسات الجامعية، وفيما يلي توضيح ذلك بشيء من

التفصيل.

المحور الأول: الاستدامة التنظيمية في إدارة المؤسسات الجامعية:

ويتناول الاستدامة التنظيمية في إدارة المؤسسات الجامعية من حيث: (مفهوم الاستدامة التنظيمية والمفاهيم ذات العلاقة، أهدافها، أهميتها، مبررات تحقيقها في الجامعات، وأبعادها)، وفيما يلي توضيح ذلك بالتفصيل.

أولاً: مفهوم الاستدامة التنظيمية والمفاهيم ذات العلاقة:

ارتبطت الاستدامة التنظيمية بالفكر الاقتصادي في بدايات القرن العشرين، حين دعت الأمم المتحدة إلى رفع مستويات المعيشة في العديد من البلدان، من خلال التوجه نحو دعم التصنيع، ثم " تطور مفهوم الاستدامة ليستهدف تحقيق الصحة البيئية والعدالة الاجتماعية، إلا أن ذلك لم يحقق التطوير المنشود على المدى البعيد، لذا تم التوجه نحو الاستدامة بأبعادها البيئية والاجتماعية والاقتصادية لتحقيق التطوير المؤسسي الدائم على المدى البعيد." (٤٠)

وعليه فإن ملامح وبدايات ظهور فكر الاستدامة قد ارتبط بالفكر الاقتصادي، ثم تعددت التوجهات الفكرية لتنحو الاستدامة مناحي بيئية اجتماعية اقتصادية لتؤثر هذه الأبعاد بعد ذلك في عناصر المنظومات الإدارية

ولقد أشارت الأمم المتحدة إلى أهدافها المرتقبة مستقبلاً حتى ٢٠٣٠م إلى ضرورة تبني نماذج جديدة للتطوير على كافة المستويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية من خلال تحقيق ستة أبعاد الكرامة، الإنسانية، العالمية، الازدهار، العدالة، الشراكة. (٤١)

ومن ثم فإنه يتطلب لتحقيق أهداف الامم المتحدة ٢٠٣٠م فيما يتعلق ببعدها الشراكة بالجامعات - يتطلب التوجه نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية، بتبني رؤى وأهداف وسياسات تضمن تحقيقها، ومن ثم الاستدامة الاجتماعية بتحقيق الشراكة الفعالة، والاستدامة البيئية بمساهمتها في خدمة مجتمعاتها، والاستدامة الاقتصادية بجودة عوائد مخرجاتها.

وفيما يتعلق بالاستدامة التنظيمية بالجامعات، فتعبر عن قدرة الجامعات علي تبني خطة استراتيجية ذات مبادرات وممارسات وخطط تشغيلية تضمن تحقيق أهدافها ومن ثم بقاءها وقيادة استدامتها تنظيمياً من خلال مشاركة كافة فئات المستفيدين في صياغة وتنفيذ خطط الاستدامة على كافة المستويات التنظيمية ومدى التكيف مع المتغيرات البيئية.

وطبقاً لهذا التوجه للاستدامة التنظيمية بالجامعات، فإن تبني كافة أعضاء التنظيم الجامعي رؤية مشتركة ذات توجه استراتيجي، يمكنهم من إبداء الرأي والفكر والمشاركة الفعالة في صياغة خطط الاستدامة، وفي كافة مهام وإجراءات العمل على تنفيذها، بما يحقق التوافق مع متطلبات بيئة التنظيم الجامعي. (٤٢)

وإذا كانت الاستدامة التنظيمية من شأنها أن تحدث تغييرات جوهرية في أفكار ومعتقدات القادة الجامعيين، فإن هناك العديد من المميزات التي تحدثها، وجميعها ذات علاقة وثيقة بالقيادة والأعضاء الجامعيين، وبيئة التنظيم الجامعي، حيث " تسهم القيادة بدور فاعل في الإتاحة للمعلومات والشفافية في تبادلها، والاتصال الفعال الذي يدعم من الأثر الإيجابي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية ودعم الاستدامة، لتحقيق الأداء المتميز والمخرجات الجيدة، من خلال تنفيذ إجراءات تحقيق الاستدامة التنظيمية. وثمة مبررات تدعو للأخذ بالاستدامة التنظيمية بالجامعات الحكومية.

ومن ثم فإن الاستدامة التنظيمية تسهم في استمرار العمل وتحقيق نجاحه اليوم دون المسس باحتياجات المستقبل، وقدرة المؤسسة على تلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين دون التأثير سلباً على قدرة المؤسسة على تلبية الاحتياجات المستقبلية لهم، والحفاظ على وتعزيز رأس مال المؤسسة المالي والاجتماعي والبيئي، تعزيز النظم الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تعمل المؤسسة في إطارها، وتكوين ميزة تنافسية للمؤسسة.

وقد انتقل مفهوم الاستدامة التنظيمية من العمومية إلى الخصوص حيث كان (Dyllick) عام ٢٠٠٢، أول من نقل المفهوم عن طريق مفهوم أصحاب المصلحة، إلى المستوى التنظيمي.

وستخدم المنظور الثلاثي ، الذي يعتبر المنظمة مستدامه إذا تم تحقيق حد أدنى معين من الأداء الديناميكي في ثلاثة جوانب " الناس والكوكب والربح" فالمنظمة ليست فقط اقتصادية مالية، المنظمة أيضاً مسؤولة عن بيئتها الاجتماعية والبيئية، وتحتاج المنظمة إلى إيجاد توازن بين الأهداف الاقتصادية (الربح)، والأهداف المتعلقة بالبيئة الاجتماعية (الناس) والبيئية (الكوكبية) . (٤٣)

ويشير هذا المصطلح إل الجوانب الثلاثة للاستدامة التنظيمية وهي الاستدامة الاقتصادية

والاجتماعية والبيئية.

كما تعرف الاستدامة التنظيمية بأنها: " عملية توظف باستمرار الوضع الراهن وتستخدم التحديات لتحقيق الأهداف طويلة المدى للمنظمات من خلال الابتكار المستمر، الشفافية والالتزام والمساءلة والمسؤولية. (٤٤)

وهذا المصطلح يشير إلى التركيز على الأهداف بعيدة المدى والآليات والقيم التي تمارسها الإدارة من أجل تحقيق الاستدامة التنظيمية بالاستفادة من الأوضاع الراهنة للمنظمات. وتجدر الإشارة إلى أن الاستدامة التنظيمية ترتبط بالعديد من المفاهيم: (٤٥)

- التنمية المستدامة: وهي عبارة عن " تلبية احتياجات الجيل الحالي ، دون المساس باحتياجات جيل المستقبل ."

ويجسد مفهوم التنمية المستدامة المنظور الاستراتيجي بعيد المدى المرتبط بتطلعات المستفيدين في علاقتهم بالتنظيم، وهو ما يوضحه تأكيد مصطلح الاستدامة التنظيمية من مراعاة الجوانب الاجتماعية والبيئية داخل إطار التنظيم المؤسسي.

- التماسك التنظيمي: هو سمة ناشئة تنتج عن العلاقة بين ما هو موجود قاله القائد وما يفهمه معاونوه المباشرون.

حيث يرتبط التماسك التنظيمي بالاستدامة التنظيمية حيث يكون الاستدامة عاملاً أساساً في إحداث التماسك من منطلق التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على أعضاء التنظيم ، وجميعها تلبي متطلبات الاستدامة التنظيمية.

-الابتكار البيئي: "هو ابتكار يؤدي إلى تقليل التأثيرات البيئية. ويمكن أن يتجاوز نطاق الابتكار الإيكولوجي الحدود التقليدية للمنظمة للابتكار من أجل إحداث تغييرات في المعايير الاجتماعية والثقافية والهياكل المؤسسية. كإعادة تفسير للإبداع. (٤٦)

ويبدو ارتباط مصطلح الاستدامة التنظيمية بالابتكار البيئي في كون كليهما يؤكدان على فكرة إحداث تغييرات في جوانب الأداء المرتبط بالمعايير الاجتماعية والثقافية والبيئية في بيئة التنظيم. وكما تنوعت وجهات نظر المنظرين حول التأصيل لمفهوم الاستدامة التنظيمية وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى، فإن للاستدامة التنظيمية مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

ثانياً: أهداف تطبيق الاستدامة التنظيمية في إدارة المؤسسات الجامعية:

تهدف الاستدامة التنظيمية إلى تحقيق العديد من المزايا للتنظيمات الجامعية على المدى البعيد، والتي تتوافق مع أهداف التنمية المستدامة التي أقرتها الأمم المتحدة ٢٠١٥م، الهدف الرابع: " ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلّم مدى الحياة للجميع." (٤٧)

مما دعى كافة الجامعات للسعي الجاد نحو تحقيق هذا الهدف من أهداف التنمية المستدامة من أجل مؤسسات تعليمية تتمتع بالاستدامة التنظيمية، ويتصف تعليمها بالاستدامة مدى الحياة في إطار تبني مرن لاستراتيجية تطبق ممارسات الاستدامة التنظيمية. وفيما يلي عرض لهذه الأهداف.

تهدف الاستدامة التنظيمية إلى ما يلي: (٤٨)

أ- تنمية وتعزيز المسؤولية المؤسسية.

تنمية الأبعاد الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية

- ب- تنمية المهارات الشخصية والتطوير الأكاديمي لتحويل الجامعات إلى منظمات إبداعية.
- ج- توفير برامج تعليمية متميزة وتتسم بالاستدامة للمتغيرات العالمية.
- د- تدويل التعليم العالي.
- هـ- ضمان العدالة والمساواة في مجال التعليم.
- و- المسؤولية الأخلاقية للجامعات.

ي- توفير مناخ جامعي لاستثمار الطاقات الإبداعية لأغراض التنمية الاقتصادية.

وبتحليل أهداف الاستدامة التنظيمية، يتضح أنها تتفق مع بعض معايير حوكمة الجامعات من شفافية وعدالة ومسؤولية، من خلال استهدافها تعزيز المسؤولية داخل بيئة التنظيم الجامعي، ومناخ تنظيمي داعم للتعليم وفق المتغيرات المعاصرة، مع توفير بيئة تنظيمية تسودها العدالة والمساواة.

وإذا كانت هذه الأهداف السابقة، بمثابة موجّهات لأطر عمل الاستدامة التنظيمية في إدارة الجامعات المصرية، فإنها تستند إلى العديد من المكونات، وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على أهمية الاستدامة التنظيمية.

ثالثاً: أهمية الاستدامة التنظيمية في إدارة المؤسسات الجامعية:

تبدو أهمية الاستدامة التنظيمية جلية، وتقترب بأهمية التنمية المستدامة وقضايا الاستدامة بوجه عام بما يمكن القول معه بأنه لا بديل عن الاستدامة التنظيمية للمؤسسات في عالم اليوم على اعتبارها أولوية وأهمية اقتصادية للنجاح في المستقبل من جراء تعظيم الاستفادة من المبادرات بالمؤسسة على كافة مستويات التنمية اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً في إضافة قيمة للمؤسسات في عالم اليوم " فمنذ عام ٢٠١١م أعلن كاترين بالينجر (Catrin Ballinger) عن إطلاق مشروع أبحاث استدامة الأعمال من قبل معهد تشارترد للأفراد والتنمية، - وهو معهد يعمل في مجال إدارة الأعمال بالمملكة المتحدة- يحدد أهمية الاستدامة نظراً لضغوط العولمة، والأزمة الاقتصادية العالمية، بما تدعو إلى مزيد من التدقيق في الأعمال من قبل أصحاب المصلحة الخارجيين، لتبني نهج مسؤول ومستدام للعمل في المنظمات خاصة مع زيادة قيود الموارد بالإضافة إلى الإطار الزمني (المدى القصير) ذي الصلة الذي يتم خلاله إنتاج القيمة الاقتصادية. وتعمل الاستدامة التنظيمية على زيادة فرص المؤسسات في الحصول على الاعتراف الدولي بسياسات الاستدامة لديها".^(٤٩)

كما تبدو أهمية الاستدامة التنظيمية من خلال عرض ما توصلت إليه إحدى نتائج دراسة علمية حول الاستدامة التنظيمية مؤشراً لعلاقات الهيكل التنظيمي، حيث أوضحت النتائج "الارتباط بالعلاقة الطردية بين الاستدامة التنظيمية التي ينتج عنها التماسك التنظيمي وبين الفعالية التنظيمية، فكلما انخفضت مؤشرات الاستدامة التنظيمية من خلال تبادل منخفض مع شبكات العلاقات الخارجية، أدى ذلك إلى تماسك منخفض، تنسيق منخفض، مركزية عالية، مما يترتب عليه انخفاض المسؤولية الاجتماعية، وانخفاض المسؤولية البيئية، ومخاطر مالية عالية".^(٥٠)

ومن ثم تبدو أهمية تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال توافر أبعادها اقتصادياً، اجتماعياً، وبيئياً، وعلى صعيد آخر فإن الاستدامة التنظيمية تشمل الفوائد التي قد تحصل عليها المنظمات من التعاون التنظيمي.

فعندما تعمل المنظمات بفعالية لتصبح أكثر استدامة في مجال تحسين رأس المال المالي والبشري، والوصول إلى الأسواق والمعرفة، وتقليل الوقت اللازم لتحقيق الأهداف، تكون

العمليات الإدارية أكثر كفاءة، كما أن استخدام التعاون الموجه نحو العمل، لضمان الفوائد لكافة المستفيدين، من خلال تقليل أو إزالة الصراعات التنظيمية، والتعلم متعدد التخصصات وإزالة كافة التحديات التي قد تواجهها المنظمات من التعاون عند العمل يمكنها من أنتصبح أكثر استدامة.^(٥١)

ومن ثم فإن للاستدامة التنظيمية أهمية بالغة من حيث كونها أولوية اقتصادية للنجاح في المستقبل على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، لاسيما عقب ظهور فكر الاعتراف الدولي باستدامة المنظمات عبر مجموعة من المؤشرات، كما تؤدي الاستدامة التنظيمية إلى بعض التأثيرات ذات الأثر الإيجابي على تماسك أعضاء التنظيم وتحقيق التعاون وتقليل الصراعات التنظيمية وإحداث تعاون تنظيمي فاعل وبناء.. وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على مبررات تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات.

رابعاً: مبررات تحقيق الاستدامة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية:

نظراً للعديد من المتغيرات العالمية المعاصرة والمتعلقة بالبيئة الخارجية للجامعات - باعتبارها مؤسسات خدمية - والتي أثرت على تنامي فكر المنافسة، فضلاً عن بعض جوانب القصور المتعلقة بالبيئة الداخلية، والتي ترتبط بالتنظيم الجامعي وعناصره والتي قد تؤثر في زيادة أو تراجع معدلات الطلب عليها، فثمة مبررات تدعو إلى توجه الجامعات نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية.

ومن هذه المبررات الانعكاسات الإيجابية لتوجه المؤسسات الجامعية بالدول المتقدمة نحو فكر التنمية المستدامة لتحقيق استدامة الجامعات والتي من بينها " تعزيز مبادئ التعاون والمساواة والتنوع والتسامح واحترام حقوق الإنسان، (٥٧.٤%)، تعزيز مبادئ التعاون وإدارة التنوع في مكان العمل (٦٠.٤%)، تحسين مكانة الجامعة في سوق العمل (٦١.٢%) وتعزيز علاقات الجامعة مع المجتمع (٦٧.٦%) " طبقاً لما أوضحته دراسة علمية طبقت على الجامعات البولندية.^(٥٢)

حيث يعد مساندة الانظمة التعليمية المتقدمة والتي استهدفت تحقيق الاستدامة التنظيمية بمؤسساتها توجهاً بالغ الأهمية للجامعات المصرية، ويدعم ذلك التوجه تلك التأثيرات الإيجابية التي تعود على الجامعة ومنسبها من جراء تطبيق الممارسات الداعمة

لتحقيق الاستدامة التنظيمية.

كما أن الانعكاسات الإيجابية على البيئة الداخلية للتنظيم الجامعي تعد أحد مبررات توجه الجامعات نحو الاستدامة التنظيمية، طبقاً لما أوضحته نتائج دراسة علمية من أن " الحوافز والتطوير المستمر لمستويات أداء العاملين، وتحسين السمعة التنظيمية، وتحقيق ميزة تنافسية، من أهم عوامل إيجاد القيمة خلال جهود تحقيق الاستدامة التنظيمية." (٥٣)

وطبقاً لهذه النتائج فإن أحد أهم العوامل التي تدعو لتفعيل الاستدامة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية، إعلاء القيم الاجتماعية، وتوجه القيادة نحو التغيير لإحداث التكيف الاجتماعي التدريجي للوفاء بمتطلبات البيئتين الداخلية والخارجية والاقتراب من سلسلة القيمة، كأدوات فعالة لتطوير الإدارة الجامعية.

ومن مبررات توجه بعض الجامعات الأجنبية نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية، دعم التوجه نحو المستقبل، واستدامة القيمة المشتركة مع العديد من الأفراد والمنظمات والتكيف مع البيئة المحيطة والأوضاع الاجتماعية في المستقبل. (٥٤)

ومن ثم فإن التوجه نحو المستقبل، ومواجهة التحديات العالمية وبناء واستدامة منظومة القيم الجامعية، وإحداث التكيف الاجتماعي، وتحسين السمعة الأكاديمية، ومعالجة بعض جوانب القصور في بيئتها الداخلية، تعد مبررات لتوجه الجامعات نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أنه من التأثيرات الإيجابية للاستدامة التنظيمية، أنها تعمل على إحداث تغيير في بيئة العمل بما ينعكس إيجاباً على فرق العمل، من حيث الرضا عن العمل، ودعم التوجه نحو الإدارة الذاتية، وتحقيق التحسين المستمر للعمليات الإدارية. (٥٥)

كما أن الاستدامة التنظيمية تعكس صورة إيجابية للجامعات داخل وخارج مجتمعاتها، بما يحقق الثقة في كفاءة الإدارة، وتوافر ميزة تنافسية، وعوائد استثمارات مالية عالية، بما يدعم التوجه نحو المزيد من مبادرات الاستدامة التنظيمية طويلة وقصيرة المدى.

ويعد تزويد القيادة المستفيدين بتقارير دورية خاصة بالاستدامة التنظيمية بالتعليم العالي على كافة المستويات التنظيمية - يعد عاملاً مهماً في تحسين النوعية بمؤسسات التعليم

العالى وتوفير الشفافية وتحسين السمعة التنظيمية وتحقيق تمكين العاملين. (٥٦)

هذه التأثيرات الإيجابية سألغة الذكر لممارسة إجراءات تحقيق الاستدامة التنظيمية، والمتمثلة في (تغير في بيئة التنظيم الجامعي، وتحقيق استثمارات مالية، وتوافر الشفافية المالية والإدارية وتمكين العاملين، وتحقيق السمعة الأكاديمية) تعد مبرراً بالغ الأثر للأخذ بها في إدارة الجامعات الحكومية، بما يدعم تحقيق أهدافها مستقبلاً.

خامساً: أبعاد الاستدامة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية وآليات تحقيقها:

تلقي الاستدامة التنظيمية مع التنافسية المستدامة في تحقيقها لأبعاد مشتركة من منظور التنمية المستدامة تلك الأبعاد التي تستهدف تنمية الإنسان والبيئة والموارد.

ولقد " ركزت العديد من الأدبيات على البعد البيئي للاستدامة التنظيمية للمؤسسات الجامعية، مقارنة ببعدي الاستدامة الآخرين، حيث أقرحت تقييم البعد البيئي للاستدامة بشكل منفصل عن البعدين الاجتماعي والاقتصادي، باختلاف السياقات والمجالات الأكاديمية " (٥٧)

ومن ثم فإنه ثمة أبعاد أساسية بيئية اجتماعية اقتصادية لتحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات إلا أن المستقرىء لطبيعة الجامعات ووظائفها يجد أن هذه الأبعاد قد تم توظيفها في الأدبيات لتتوافق مع الطبيعة الجامعية المتفردة في علاقتها ببيئتها الاجتماعية، وقد أشارت الأدبيات إلى أبعاد الاستدامة بالجامعات كآليات إجرائية يتحقق من خلالها أبعاد الاستدامة التنظيمية، يمكن توضيحها على النحو التالي.

وفيما يتعلق بآليات تحقيق أبعاد الاستدامة بالمؤسسات الجامعية فتمثل فيما يلي: (٥٨)

١- بناء مستقبل مستدام: وهذا يتطلب تطوير وتحسين أداء المنظمة مع مراعاة النواحي الاجتماعية والبيئية والمجتمعية، مع تعريف العاملين والمعنيين بأهداف الجامعة ورؤيتها ورسالتها.

ب- تنمية قدرة المؤسسة: وذلك بتطوير قدرات وإدارة المؤسسة الجامعية بشأن عمليات التغيير داخلها وخارجها، وبالتعاون والعمل الجماعي وبناء ثقافة جامعية شاملة، وتحديد فرص شراكات الجامعية في المستقبل وتعزيز العلاقات والقيمة المضافة من خلال تبادل الخبرات والمعرفة مع الشركاء.

ج- توظيف مهارات الابتكار: وذلك بتبني المؤسسة الجامعية للابداع والابتكار والافكار

الجديدة في الخدمات التي تقدمها الجامعة، وبالتوظيف الأمثل لمعرفة وخبرة الموظفين، ووضع الأهداف المبنية علي موارد المؤسسة والمهارات الموجودة بداخلها.

د- استدامة النتائج الناجحة: وذلك بأن تلبية المؤسسة حاجات كل المعنيين علي المدى القصير والطويل، بتعزيز الاستراتيجيات التي تدعم تحقيق الأهداف، ومقارنة النتائج مع العمل الحالي لقياس الوضع العام للجامعة، وبناء علاقة قوية مع الأطراف المعنية، وتزويد القادة بالمعلومات الدقيقة لمساعدتهم في اختيار الحل المناسب في التوقيت المناسب.

وتمثل هذه الأبعاد الفرعية الآلية الإجرائية لتحقيق وتوافر أبعاد الاستدامة التنظيمية بالجامعات؛ بتطبيق آليات تحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية تلك التي تحقق الاستدامة التنظيمية، وتدعم ارتياد وبقاء التنافسية المستدامة بالجامعات حيث يعمل تطوير وتحسين الأداء الجامعي وفقاً لمتطلبات التنمية البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتي تمثل جوهر أبعاد التنافسية المستدامة، بما يسهم في دعم القدرة المؤسسية للتنظيم الجامعي ويكسبها سمعة في بيئتها الخارجية، حيث يتضمن بناء مستقبل الجامعة البعد الاجتماعي للاستدامة، بينما يتضمن توظيف المهارات والابتكار واستدامة التوظيف الأمثل للتكنولوجيا ثقل خبرة العاملين بما يسهم في زيادة كم النتائج الناجحة من خلال بناء الاستراتيجيات، وتطوير أساليب القياس ومقارنة النتائج بما يمثل البعدين البيئي والاقتصادي. هذا فيما يتعلق بالاستدامة التنظيمية وفيما يلي ما قد يوضح الأطر النظرية للتنافسية المستدامة بالمؤسسات التعليمية.

المحور الثاني: التنافسية المستدامة بالمؤسسات الجامعية:

فيما يلي الإطار النظري للتنافسية المستدامة بالمؤسسات الجامعية من حيث: الإطار المفاهيمي للتنافسية المستدامة، أهدافها، أهميتها، خصائصها، أبعادها، ومبادئها، في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة. وفيما يلي تفصيل ذلك.

أولاً: الإطار المفاهيمي للتنافسية المستدامة بالمؤسسات الجامعية:

التنافسية المستدامة أضحت مطلباً أساس تسعى كافة المؤسسات الجامعية لتحقيقه في ظل مجتمع سريع التغير، ولذا يتطلب تطوير مستويات الأداء، ورفع كفاءة الأفراد والارتقاء بمستوى المخرجات، والخدمات لضمان البقاء والاستمرار، والحصول على ميزة تنافسية تجعل

الجامعات متفردة ومتميزة عن غيرها سواء على المستوى المحلي أو العالمي. وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح التنافسية المستدامة له علاقة بكل من التنافسية، والميزة التنافسية، وفيما يلي توضيح ذلك.

حيث تعرف التنافسية بأنها " تقديم قيمة أكبر للمستفيدين، إما عن طريق تقليل السعر، أو تقديم فوائد أكثر أو تسهيلات أفضل تبرر بها المؤسسة زيادة تكلفة الخدمة، بما يحقق لها أفضلية تكتسبها على منافسيها وتستطيع المنظمة تحقيق ذلك من خلال الإعلان عن منتجاتها، أو خدماتها بشكل مبدع، أو تحسين أداء الخدمة أو المنتج، أو التفوق في طرق توزيعهم".^(٥٩)

يتضح أن مصطلح التنافسية يشير إلى قيمة لدى المؤسسة اكتسبتها عن طريق خفض التكلفة، أو تحسين منتجاتها، بما يجعلها في موقع أفضل مما وصل إليه المنافسون. أما الميزة التنافسية فتعرف بأنها: الطرق الجديدة والمبتكرة التي تطبقها المؤسسة وتكون أكثر فعالية مما يستخدمه المنافسون، وهي قدرة المؤسسة على تقديم خدمة بتكلفة أقل مع منتج متميز.^(٦٠)

حيث أشار هذا المصطلح إلى القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة نتيجة تطبيق طرق جديدة.

أما التنافسية المستدامة فهي: القدرة على إدارة الموارد لتكون مرنة ومبتكرة باستمرار لمواجهة المخاطر و توليد ميزة اقتصادية واجتماعية وبيئية باستمرار.^(٦١) ويؤكد هذا المصطلح على المرونة والاستمرارية في إدارة كلا من موارد المؤسسة والمخاطر المحتملة في ظل ظروف اقتصادية واجتماعية محيطية. وهذا ما يميز التنافسية المستدامة.

كما تعرف التنافسية المستدامة بأنها: المنافسة الفريدة للمنظمة تجاه المنافسين، والأنشطة المصممة للاستراتيجية لتحقيق قيمة مضافة، ودرجة عالية من الفعالية التشغيلية. وجميعها سمات مرتبطة بالاستدامة البيئية. بما يسهم في ربط القيمة المستدامة والمزايا التنافسية بالابتكار البيئي الديناميكي للمنظمة.^(٦٢)

ويعد القاسم المشترك بين تعريفات التنافسية المستدامة هو المرونة والفعالية التشغيلية

وتحقيق المزايا التنافسية على المنافسين وتحقيق الاستدامة. وفيما يتعلق بمفهوم التنافسية المستدامة في الأدبيات التربوية، فمن تعريفاتها أنها:

- الممارسات القانونية والأخلاقية واستخدام الإجراءات المختلفة للتفوق المستدام على المنافسين، وتتضمن عملية جمع المعلومات وتحليلها وتحويلها إلى معلومات تفيد في اتخاذ القرارات.

- امتلاك موارد مادية وبشرية يصعب تقليدها من قبل المنافسين، والقدرة على تقديم خدمات متميزة على مدى فترة زمنية طويلة. (٦٣)

يتضح من المفاهيم سالفة الذكر للتنافسية المستدامة، والمفاهيم ذات العلاقة أن التنافسية المستدامة مرتبطة بالتجديد والابتكار، واستقطاب الكفاءات بما يمكن الجامعات من تأدية دورها المزدوج في تلبية متطلبات المستفيدين وكسب الأرباح بشكل مستدام. وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على أهداف التنافسية المستدامة بالجامعات.

ثانياً: أهداف التنافسية المستدامة بالمؤسسات الجامعية:

ترتبط التنافسية المستدامة برأس المال البشري وللمؤسسات الجامعية دور رائد في إعداد وتمكين رأس المال البشري، من منطلق إسهامها في زيادة قدرته على التكيف مع المتغيرات المعاصرة لتحقيق التوازن الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي المنشود في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهه.

وتتمثل أهداف الاستدامة بالمؤسسات الجامعية فيما يلي: (٦٤)

١. تحسين جودة التعليم العالي: حيث ستؤثر جودة التعليم العالي بشكل كبير على تقدم الأمم من خلال المعرفة والاقتصاد القائم على التنافسية، ومن ثم لا مجال للجودة التعليم المتدنية ولا للبرامج التي تعمل بأداء منخفض. لذلك هناك حاجة إلى استراتيجية إدارة الجامعة القائمة على أهداف التنمية المستدامة، والتكيف مع المستجدات التكنولوجية: وذلك بإيلاء اهتمام خاص بتداعيات الثورة الصناعية الرابعة، وتوظيف الذكاء الاصطناعي على نطاق واسع في إدارة الجامعات.

٢. تحسين المساواة في التعليم: تحسين المساواة في التعليم العالي، حيث تتأثر العملية التعليمية في بلد ما بالسياسة العامة للدولة وفرصة المجتمع ليكون قادرًا على الحصول

- على تعليم مناسب، ومع تطور العلم والتكنولوجيا يمكن لأي شخص القيام بعملية التعليم في أي وقت وفي أي مكان. وممارسة العمليات الإدارية من أي مكان.
٣. بيئة نظيفة وصحية: ستكون العملية التعليمية أفضل في بيئة مريحة، مع بناء الاستراتيجيات التي يمكن اتخاذها وتوفير مخصصات التمويل الخاصة، وإصدار القواعد المختلفة ذات الصلة لتحسين البيئة، مع توافر معايير دولية مختلفة لتطوير إدارة بيئة أفضل للحرم الجامعي.
٤. تحسين البحث والابتكار: قد لا يتم الابتكار بدون البحث الجيد. الذي يتطلب التمويل وتوافر المرافق الكافية، والموارد البشرية الممتازة، لذلك فإن الإستراتيجية التي يمكن القيام بها هي تحسين قدرة جميع مكونات الجامعات لتكون قادرة على القيام بالبحث بشكل جيد.
٥. الشراكة العالمية: تعد أحد أهداف التنمية المستدامة ، وستمارس دورًا مهمًا بشكل متزايد في التنمية المستقبلية للعالم. لارتباطها بالقدرة الثقافية والعلمية والتكنولوجية والمشاكل القائمة على مستوى الجامعة، تؤثر الشراكة في التعليم العالي بشكل كبير على تطوره واستدامته من خلال برامج مثل تنقل الطلاب والبحث المشترك والنشر المشترك وتبادل الموظفين وإقامة شراكة صناعية بما يمنح المؤسسات الفرصة لتحسين برامجها.
- وتمثل هذه الأهداف العامة سאלفة الذكر والتي تؤكد الدور الفاعل لضمان جودة التعليم العالي واستمرارية إجراءات التحسين وضمان العدالة وتكافؤ الفرص التعليمية في تحقيق تنافسيته، فضلاً عن توافر البيئة الصحية والمريحة والأمنة والتي تدعم الابتكار وتوفر بيئة جامعية حافزة ودافعة على الإبداع العلمي بما توفره من مناخ ملائم له، كل ذلك في إطار دور رائد للجامعات في خدمة مجتمعاتها، وتمثل هذه الأهداف جوهر الأهداف الإجرائية للجامعات والتي تسترشد بها في تحقيق تنافسيته المستدامة ويتضح ذلك من العرض التالي لأهداف التنافسية المستدامة بالجامعات.

وتهدف التنافسية المستدامة بالجامعات إلى ما يلي: (٦٥)

- توفير برامج تعليمية يطلبها سوق العمل.
- تأسيس بنية تحتية متطورة ورؤية إستراتيجية للتنمية المستدامة،
- ارتقاء مراكز متقدمة في التصنيفات الدولية للجامعات.
- تحقيق التوازن في نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس.
- زيادة معدلات الاستشهادات لكل عضو هيئة تدريس.
- تحقيق توازن في نسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين والطلاب الدوليين.
- تحسين عوائد الابتكارات، وعائد الجامعة لكل طالب أو عضو هيئة تدريس.
- تلبية احتياجات تطوير الأعمال الذكية والابتكار بشكل سريع.
- الوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية والبيئية للجامعات وبناء جامعات طويلة الأمد للتنمية المستدامة.

وباستقراء تلك الأهداف سألغة الذكر فإنها توضح الهدف الأساس للتنافسية المستدامة بالجامعات، وهو توافر البنى التحتية والاستراتيجيات الداعمة للتنمية المستدامة والوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية والبيئية للجامعات والتي بدورها تعزز من توافر وتنفيذ إجراءات التنافسية المستدامة بها، والتي من بينها تحقيق التوازن بين نسب أعضاء هيئة التدريس والطلاب والوافدين، وزيادة كم المنجزات العلمية والمخترعات التي تعد مؤشراً للابتكار في بيئة التنظيم الجامعي، ورفع معدل الاستشهادات وارتقاء مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية. ولتحقيق التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية العديد من جوانب الأهمية التي يمكن إجمالها فيما يلي.

ثالثاً : أهمية التنافسية المستدامة للمؤسسات الجامعية :

تعد التنافسية المستدامة السبيل الأمثل لنجاح المؤسسات الجامعية في أداء وظائفها وارتقاء بيئات أكاديمية تنافسية جديدة ومتميزة ، ويمثل امتلاكها هدفاً استراتيجياً تسعى كافة المؤسسات - على تنوعها - زلا سيما الجامعات على وجه الخصوص إلى تحقيقه في ظل التحديات المعاصرة، إذ تسعى الجامعات إلى تحسين كفاءتها وفعالية أدائها التنافسي.

كما أن "التنافسية المستدامة تحقق منفعة على المدى البعيد من خلال استراتيجية خلق القيمة، التي تؤكد على توفير الثقة والامان المالي والأداء المتميز للمنظمة، من خلال دمج الموارد والمهارات والجدارات الجوهرية في المنظمة بطرق متفردة ودائمة، بحيث يصعب على المنافسين تقليدها." (٦٦)

وتتمثل أهمية التنافسية المستدامة للمؤسسات الجامعية فيما يلي: (٦٧)

١. تقدم دعماً هاماً يسهم في نجاح الجامعات.
 ٢. توفر الانسجام الفريد بين موارد الجامعة والفرص البيئية المحيطة.
 ٣. تقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة.
 ٤. عاملاً مهماً للجامعة التي تتطلع للبقاء والنمو في ضوء ما موجود من اختراعات واستكشافات وإبداعات مستمرة.
 ٥. سلاحاً استراتيجياً مستمراً لمواجهة تحديات السوق و الجامعات المناظرة.
- ولتحقيق المزايا التنافسية المستدامة أهداف كثيرة تعمل على تحقيقها سواء بشكل عام أو بأشكال قطاعية مختلفة وخاصة، وبعضها أهداف إجمالية نهائية، وبعضها أهداف جزئية مرحلية ذات طبيعة تتبعية، وجميعها يعمل على الارتقاء بالجامعة وتحويلها من جامعة تقليدية إلى جامعة تنافسية، ومن أجل ذلك فإن تحقيق التنافسية المستدامة هدفها الرئيس هو تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع العالم المتغير بكفاءة وفعالية، ويتم ذلك من خلال امتلاك العديد من الخصائص والقدرات التي تؤهلها للتفوق وتحقيق أهدافها.

رابعاً - خصائص التنافسية المستدامة للمؤسسات الجامعية:

تُمثل التنافسية المستدامة الأساس التي ترتكز عليه الجامعات في أدائها، لامتلاكها عدة خصائص تمكنها من التميز، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتي تعد المرتكز الأساس للتنافسية المستدامة، وهذه الخصائص تنبع من داخل الجامعة، بما يسهم في تحقيق قيمة مضافة تميزها عن المنافسين في البيئة التنافسية، مما يعمل على تفوقها وتفرداها على نظرائها في الحاضر والمستقبل.

ومن أهم الخصائص التي تتمتع بها التنافسية المستدامة للمؤسسات الجامعية ما يلي:
(٦٨)

١- أن تكون مستمرة ومستدامة: بمعنى أن تحقق التمايز للجامعة على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

٢- النسبية: مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة هذه الصفة تجعل فهم الميزة في إطار مطلق صعب التحقيق:

٣- التجدد: حيث تتجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد الجامعة الداخلية من جهة أخرى.

٤- المرونة: بمعنى أنه يمكن للجامعة إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفقاً اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات الجامعة من جهة أخرى.

٥- تمثل مؤشراً لارتقاء الجامعة موقعاً متميزاً في محيط الجامعات المناظرة.

٦- تقدم ممارسات التنافسية المستدامة للجامعات التوجيه والتحفيز للتنظيم الجامعي.

٧- تقودها رغبات واحتياجات المستفيد.

٨- تقدم قاعدة للتحسينات المتلاحقة .

٩- يكون لها إسهام معنوي في نجاح العمليات الإدارية.

١٠- تتحقق لمدى بعيد ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ومن خلال العرض السابق لخصائص التنافسية المستدامة للجامعات يمكن القول بأنها تتمثل في الاستمرارية، والنسبية، والتجدد، والمرونة، والتميز، وتستخدم التحفيز وتحقق تطورات المستفيدين، كما أنها تنبع من داخل المؤسسة التعليمية وتحقق لها القيمة المضافة، وتسهم في بناء الموارد وقاعدة من التحسينات المستقبلية، كما تؤدي إلى تحقيق التفوق على منافسيها، فضلاً عن كونها تحقق لمدة طويلة المدى ولا تزول عندما يتم تطويرها وتجديدها. وكما أن للتنافسية المستدامة مجموعة من الخصائص فإن لها مجموعة من الأبعاد.

خامساً: أبعاد التنافسية المستدامة في المؤسسات الجامعية:

وتتمثل في الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية:

حيث يتم وصف نماذج الأعمال المستدامة عبر الأبعاد الاقتصادية والبيئية والتقنية والقانونية. وتأثيرات الأعمال على الأشخاص كالمساواة بين الأجيال وداخلها، وتوزيع السلطة والموارد ، والتوظيف، والتعليم وتوفير البنية التحتية الأساسية والخدمات، وممارسة الحرية، العدالة ، الوصول إلى المؤثرين، ومنتديات صنع القرار و "بناء القدرات" العام على أنها جوانب مهمة من نموذج التنافسية المستدامة اجتماعياً وبيئياً واقتصادياً وتكنولوجياً من قبل المطورين.^(٦٩)

وتتضح قدرة الجامعات على تلبية الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمجتمع في تعزيز الجامعة الخضراء، ودعم ريادة الأعمال من خلال صياغة وتنفيذ توجهات استراتيجية مع مكاسب متعددة اقتصادية وغير اقتصادية للمجتمع الاجتماعي والاقتصادي الأوسع ، وخاصة المستثمرين ورجال الأعمال والطلاب، وإنشاء نظم إيكولوجية مستدامة للتقدم نحو الاقتصاد الأخضر والتسويق الأخضر القائم بشأن التنمية المستدامة وتخضير البرامج والحرم الجامعية.^(٧٠)

وفيما يتعلق بالبعد التكنولوجي كشفت نتائج دراسة علمية حول التعاون المستدام بين الجامعة والصناعة: نموذج نقل التكنولوجيا- كشفت عن " العوامل التي تؤثر على علاقة الجامعة بمؤسسات الإنتاج ، ومن ثم فهي تؤثر على التنافسية والابتكار ، يتم تحديدها وتقديرها وهي . نقل التكنولوجيا القائم على الاستراتيجية و التكنولوجيا ، وعرض القيمة ، والمعرفة الإدارة والتحكم والمراقبة وإدارة الابتكار وكشف الاحتياجات والمعرفة والمنتجات والخدمات الجديدة وقدرة الاستيعاب." ^(٧١)

ومما تجدر الإشارة إليه أنه يمكن للجامعات تحقيق التنافسية المستدامة من خلال المزايا أو القدرات التي تمتلكها، وإنجاز أنشطتها بطريقة منفردة، ودعم قدرتها على تقديم خدمات تعليمية ومجتمعية تلبى رغبات وتطلعات المستفيدين بطرائق جديدة تجعلها تتفوق على المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية وهي المرحلة السابقة على التنافسية المستدامة.

ومن ثم تعد التنافسية المستدامة وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الجامعي، ومجالات للبحث عن الفرص وتعظيم الاستفادة منها. وتتجسد هذه الأبعاد للتنافسية المستدامة في الجامعات من خلال توافر مجموعة من المبادئ، يمكن توضيحها فيما يلي:

سادساً: مبادئ التنافسية المستدامة بالمؤسسات الجامعية:

تتمثل مبادئ التنافسية المستدامة فيما يلي: (٧٢)

المبدأ الأول: الاستخدام التنافسي والمسؤول والفعال للجمهور من دمج تأثيرات الأبعاد الثلاثة للتنافسية المستدامة: الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. (على سبيل المثال ، إعادة الاستخدام وإعادة التدوير والتخلص).

المبدأ الثاني: تعزيز ضمان موارد كافية للتنفيذ أفضل الممارسات على نطاق واسع
المبدأ الثالث: السياسة العامة، وهي عنصر أساسي في تحقيق مجموعة واسعة من أهداف حكومية أو تنظيمية من خلال الإنفاق الاستراتيجي. يمكن أن تشمل الأمثلة على هذه الأهداف

إدارة الموارد الطبيعية المستدامة ، الموارد الكفاءة والتنمية المستدامة والاستهلاك والإنتاج المستدامين، مثل دفع الأسواق لحلول مبتكرة مستدامة ، ، وتشجيع الانخراط المبكر مع السوق

المبدأ الرابع: إشراك جميع أصحاب المصلحة، بما يتطلب الدعم من جميع أجزاء المجتمع. وصانعو السياسات والسياسيون والعلماء والمصنعون والموردون والمقاولون والمسؤولون والمدنيون، وتنمية المهارات اللازمة: هي الاتصال والتحليل ، والقدرة على التأثير ، والتفاوض ، والمهنية ، وفهم السوق وجميع تأثيرات الاستدامة واحتياجات الجماهير الداخلية والخارجية.

المبدأ الخامس: الإدارة التنظيمية السليمة: بحيث تعتمد على نهج قائم على إدارة المخاطر ، وإعادة التقييم باستمرار واستهداف المناطق الأعلى في التأثير أو الأولوية.

المبدأ السادس: رصد نتائج التحسين المستمر باستخدام أنظمة المراقبة والتقييم لقياس النتائج وهي مرحلة ضرورية لتتبع التقدم وتحديد مجالات التحسين، يمكن للنتائج أن تشمل الأداء البيئي تقليل استخدام الموارد و، والنتائج الاقتصادية مثل توفير

التكاليف (بما في ذلك الفوائد والتكاليف غير الملموسة، وتوفير فرص العمل ، ونقل المهارات/ التكنولوجيا؛ والنتائج الاجتماعية مثل الحكم الرشيد. وتشير هذه المبادئ إلى أهمية مراعاة العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية في إدارة الجامعات، وتؤكد على دور الإدارة بالأولويات والتقييم والمتابعة وتحسين المستمر، وإدارة الموارد وتنمية المهارات وتوافر السياسات الحاكمة. وبهذا يكون البحث قد أجاب عن السؤال الفرعي الأول: ما الإطار النظري للاستدامة التنظيمية والتنافسية المستدامة في الفكر الإداري التربوي المعاصر؟ وفيما يلي الخطوة الثالثة من البحث، ما يتعلق بالجهود الراهنة للجامعات المصرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية.

الخطوة الثالثة: الجهود الراهنة للجامعات المصرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية بمجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع باستخدام أسلوب (SOAR) . يمكن تناول هذه الخطوة من البحث من خلال تحليل الوثائق من قوانين وتشريعات ولوائح، وما تم رصده في دراسات ذاتية أو تقارير أو خطط استراتيجية تضمنت تحليلاً للوضع الراهنة فيما يتعلق بالتعليم الجامعي وواقعه في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع لضمان استدامته تنظيمياً، وقد تم تحليل الواقع من حيث (الأهداف- نقاط القوة - الفرص - النتائج) باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SOAR)، وذلك على النحو التالي: حدد قانون تنظيم الجامعات في المادة (١) أهداف الجامعات المصرية، وذلك على النحو التالي: "تختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي تقوم بكلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً ، متوخيه في ذلك المساهمة في رقي الفكر وتقديم العلم وتنمية القيم الإنسانية ، وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث والقيم الرفيعة ليساهم في بناء وتدعيم المجتمع الاشتراكي." (٧٣)

يتضح من نص المادة (١) من قانون تنظيم الجامعات أن: الجامعات المصرية لها عدة أهداف خاصة بالتعليم والبحث العلمي، ومن خلال هذين الهدفين يتحقق الهدف الثالث وهو خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة، وبالرغم من تحديد القانون لهذه الأهداف إلا أن

منظومة التعليم الجامعي في مصر تواجه العديد من المشكلات التي تحول دون تطويرها بالشكل الذي يلائم العصر المعرفي الذي نعيش فيه. ^(٧٤)، ويعد وجود بعض المشكلات التي تواجه التعليم الجامعي إحدى العوامل التي قد تؤثر سلباً على الاستدامة التنظيمية مما يؤثر بدوره على استدامة تنافسيته على المدى البعيد.

أولاً: الجهود الراهنة للجامعات المصرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية على مستوى النتائج والإنجازات:

وذلك من خلال نتائج وإنجازات مجالات التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع:

أ- فيما يتعلق بواقع الجامعات المصرية على مستوى النتائج والإنجازات في مجال التعليم، والتي تتوافق مع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، فإن هذه الإنجازات تمثلت فيما يلي: ^(٧٥)

١- زيادة عدد البرامج الجديدة بالجامعات الحكومية من ١٧١ برنامج عام ٢٠١٨ إلى ١٨٨ برنامج بواقع ١٧ برنامجاً.

٢- تطوير نظام تنسيق قبول الطلاب ليكون أكثر كفاءة، وقد تحول إلى نظام إلكتروني وهو ما جعله ينجح في قبول الأعداد المتزايدة حتى بلغت أكثر من ٨٠٠ ألف طالب في العام ٢٠٢٠/٢٠٢١.

٣- تطبيق الاختبارات المميكنة بكافة مؤسسات التعليم العالي، حيث تم وجرّ اتخاذ إجراءات تنفيذية وتجهيز فرق العمل وتدريب الكوادر المؤهلة لإدارة معامل الكمبيوتر للاختبارات الإلكترونية، بهدف تلافى الأخطاء البشرية في نظم الاختبارات التقليدية، وبلوغ أعلى مستويات الجودة في العملية التعليمية بمعايير دولية تتناسب مع متطلبات الكليات والجامعات المصرية، على مرحلتين، الأولى: التمويل ١.٣ مليار جنيه تقريباً والتنفيذ خلال عامين ماليين بداية من ٢٠٢٠/٢٠١٩ والتدفقات المالية والسداد للجهات المنفذة على ٤ أعوام مالية، والثانية: التمويل ٣.٥ مليار جنيه تقريباً والتنفيذ والسداد للجهات خلال عامين ماليين بداية من ٢٠٢٢/٢٠٢١ .

٤- تفعيل منظومة التعلم والاختبارات الإلكترونية ومنظومة الدفع الإلكتروني للخدمات المختلفة بالجامعات، واستخدام التعلم عن بعد؛ للتغلب على إغلاق الجامعات خلال جائحة كورونا،

كما تم توظيف المنصات على الإنترنت وأنظمة إدارة التعلم، جنباً إلى جنب مع بنك المعرفة المصري، على نطاق واسع.

ب- فيما يتعلق بإنجازات ونتائج الجامعات المصرية في مجال البحث العلمي، فهي كالتالي: (٧٦)

وتتمثل فيما يلي هلى سبيل المثال لا الحصر:

١- زيادة التعاون الدولي في الأبحاث المشتركة مع دول العالم، وبلغت نسبتها ٥٣.١%.

٢- بلغ أعداد الباحثين في القطاعات المختلفة إلى ١٣٨ ألف باحث

٣- بلغت أعداد الأبحاث المنشورة دولياً في ٢٠٢٠ عدد ٢١ الف بحث فى إشارة لتوقع زيادة الأعداد بنهاية هذا العام ليتخطى ٣١ ألف بحث.

٤- تقدمت مصر فى مؤشر الابتكار العالمى ٩ مركز منذ عام ٢٠١٧ حيث احتلت مصر المرتبة ٩٦ فى مؤشر الابتكار العالمى لعام ٢٠٢٠ وكانت فى المرتبة ١٠٥ عام ٢٠١٧

٥- ارتفع ترتيب مصر فى ركيزة تطور الأعمال ١٣ مركز وأصبحت فى المرتبة ١٠٣، تظهر نقاط القوة فى مؤشرات العمالة كثيفة المعرفة (٤٥) بالرغم من انخفاض المؤشر وارتفاع المؤشر الفرعى روابط الابتكار (٧٤) والمؤشر الفرعى لاستيعاب المعرفة (٩٤)

٦- التحسن فى تأثير المعرفة ٣٦ ومؤشر الوثائق المستشهد بها H-index ٤٧

٧- بلغت نسبة الإستشهادات التى حصلت عليها مصر ١.٢٤ مقارنة بالمتوسط العالمى فى نفس نوع وسنة النشر وبتقدم ٠.٢٤ نقطة عن العام الماضى.

٨- احتلت مصر المركز ٩٣ من بين ١٤١ فى مؤشر التنافسية العالمية.

٩- إصدار ١٠ براءات اختراع لحساب الجامعات للمرة الأولى فى عام ٢٠١٩، علماً بأن إجمالي عدد البراءات المسجلة لحساب الجامعات المصرية فى مكتب براءات الاختراع المصري فى آخر عشر سنوات ٢٠٠٨-٢٠١٨ لم يتجاوز ٨ براءات، حيث كانت البراءات تسجل بأسماء الباحثين دون ذكر للجامعة.

١٠- زيادة التعاون الدولي فى الأبحاث المشتركة مع دول العالم، وبلغت نسبتها ٥٣.١%.

١١- بلغت أعداد الأبحاث المنشورة دولياً فى ٢٠٢٠ عدد ٢١ الف بحث فى إشارة لتوقع زيادة الأعداد بنهاية هذا العام ليتخطى ٣١ ألف بحث.

١٢- تخريج عدد ٦٨ شركة من خلال الحاضنات التكنولوجية ويتم احتضان ٢٥ شركة ناشئة.
 ١٣- بلغ اجمالي التحالفات ١٧ تحالف بمشاركة أكثر من ١٢٠ مؤسسة ما بين جامعات ومعاهد ومراكز بحثية ومؤسسات صناعية ومؤسسات مجتمع مدني بقيمة ٢٤٠ م جنيه
 ١٤- ارتفع عدد المجالات المصرية ذات معامل التأثير المدرجة في تصنيف كلايفيت للمجلات الدولية ليصل إلى ٨ مجلات علمية مصرية.

وباستقراء هذه النتائج فإن هناك تطوراً متسارعاً باتجاه ارتقاء الجامعات المصرية مواقع الصدارة على الصعيد العربي، وأن هناك تطلعاً لتنافسية مستدامة تؤصل لتواجد الجامعات المصرية بقوة على صعيد الجامعات العالمية، ويؤكد ذلك مؤشر الابتكار وتقارير التنافسية والإنجازات.

ج- فيما يتعلق بالإنجازات والنتائج في مجال الربط بين البحث العلمي والصناعة بالجامعات المصرية فتتمثل في: (٧٧)

١- مبادرة إندماج بهندسة عين شمس، في ١٣/٥/٢٠١٨ تم إطلاق مبادرة كلية الهندسة بجامعة عين شمس «اندماج» (FUSION)، للشراكة بين التعليم الهندسي والبحث العلمي، تحت رعاية رئيس مجلس الوزراء، التي تستهدف تطوير الصناعة المصرية، وتأهيل جيل جديد من الخريجين المبدعين ورواد الأعمال لدفع عجلة الاقتصاد المصري.

٢- إنشاء ١٢ حاضنات تكنولوجية بالجامعات المصرية: في إطار توجه الوزارة نحو إنشاء حاضنة تكنولوجية داخل كل جامعة مصرية، تعتمد الوزارة إنشاء ١٢ شركات حاضنة داخل الجامعات المصرية، وذلك بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي تتولى تمويل المشروع بهدف نشر فكر ريادة الأعمال داخل الجامعات.

٣- إنشاء حاضنة للذكاء الاصطناعي بالتعاون مع جامعتي عين شمس واسكندرية ووزارة التخطيط.

٣- تنفيذ أكثر من ٩٥% من مشروعات بحثية وتطبيقية في مجال مراكز الطاقة الشمسية وتحلية المياه بمنحة قيمتها ٧.٥ مليون يورو، وتم تصنيع محطة تحلية مياه متحركة تعمل بالطاقة الشمسية ببرج العرب وشلاتين.

٤- إنشاء مراكز لريادة الأعمال بالجامعات: ربط الجامعات ومراكز البحوث بالقطاعين الصناعي والخدمي، وتوفير متطلباتهما من الكفاءات البشرية واحتياجاتهم من البرامج والخدمات والتطبيقات البحثية (البرنامج القومي لتحالفات التكنولوجيا - الحاضنة التكنولوجية)، بالتعاون مع كل من وزارة الاستثمار والتعاون الدولي، ووزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، وهيئة المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، بهدف تأهيل الشباب المصري للعمل الحر وتطوير الصناعات المحلية وربط الدراسة بسوق العمل المحلية والدولية.

ومن ثم يمكن القول بأن الجامعات المصرية حققت تقدماً ملحوظاً في مجال خدمة المجتمع حيث عقدت شراكة وتعاون وتحالفات على كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية، ووجهت خدماتها للمجتمعين الجامعي والخارجي.

ثانياً: الجهود الراهنة للجامعات المصرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية على مستوى نقاط القوة:

وذلك من خلال الكشف عن نقاط القوة في مجالات التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع:

أ- فيما يتعلق بنقاط القوة المتعلقة في مجال البحث العلمي والتي كشفت عنها الاستراتيجية

القومية للعلوم والابتكار والتكنولوجيا فتتمثل في: (٧٨)

١- وجود قاعدة علمية جيدة تتمثل في أكثر من 5,138 ألف باحث في ٥٦ جامعة حكومية وأهلية وخاصة و ٢٥ مركز ومعهد بحثي وهيئة بحثية تابعة للوزارت وكذلك مؤسسات مجتمع مدني مغنية بالبحوث والتطوير .

٢- مصر تضم أكبر إنتاج لمجتمع بحثي من باحثين علميين في الشرق الأوسط علي مدى العشر سنوات الماضية .وجود أكثر من ٥٠٠ ألف طالب مقيد في كليات العلوم والطب والتكنولوجيا تخريج الالاف من طلاب الدراسات العليا (دكتوراه وماجستير) من الجامعات المصرية .مزيد من النمو لعدد الباحثين من مختلف الجهات البحثية، وازدياد شريحة الشباب ضمن الباحثين

٣- وجود قاعدة علمية جيدة تتمثل في أكثر من ١,٣٨,٥ ألف باحث في ٥٦ جامعة حكومية وأهلية وخاصة و ٢٥ مركز ومعهد بحثي وهيئة بحثية تابعة للوزارت وكذلك مؤسسات مجتمع مدني معنية بالبحوث والتطوير.

٤- وجود شبكات من مراكز نقل التكنولوجيا TICO في الجامعات والمراكز البحثية ومكاتب فرعية لمكتب براءات الاختراع الصري

٥- إدماج عدد كبير من المجالات العلمية المحلية بقواعد البيانات الدولية.

ب- فيما يتعلق بنقاط القوة في مجال التعليم بالجامعات المصرية فتتمثل في:

١- قامت الجامعات المصرية بتطوير نظم التقويم والامتحانات ضمن رؤية مصر ٢٠٣٠ وذلك من خلال مشروع القياس والتقويم وذلك من خلال (٧٩) إنشاء ١٢ مركز للقياس والتقويم مزودة بعدد ١٤٠ حاسب و ١١ خادم وفاكسات وماكينات نسخ ومساحات ضوئية. وشراء ١٢ بنك أسئلة، بناء بنوك اسئلة لعدد ٢٠٠ مقرر. وتوافر اختبارات الكترونية في ١١ مقرر، وتدريب ٣٢٦ عضو هيئة تدريس على نظم التقويم والامتحانات، وإعداد دليل بنوك الاسئلة، وإعداد ١٢ دليل لتقويم الطلاب، وإعداد ١٢ ميثاق اخلاقي للطلاب.

بالإضافة إلى مشروعين كبيرين ، أحد هذه المشروعات بالتعاون بين وزارتي التعليم العالي والاتصالات، لإنشاء عدد كبير من مراكز الإبداع التكنولوجي، وهذه المراكز خصصت لتدريب الشباب ومحو الأمية الرقمية وتنمية مهاراتهم، لاسيما وأن الدولة تتجه للتحويل الرقمي، فحتاج إلى عدد كبير من الخريجين المدربين تدريباً جيداً، وهذا المشروع تم بالفعل، وبدأ من خلال عدد من الجامعات الحكومية بعدد من المحافظات وسوف يغطي كافة محافظات الجمهورية تباعاً، أما المشروع الثاني، خاص بريادة الأعمال، من خلال منصة للحوار يحضرها ستة آلاف طالب من مختلف الجامعات المصرية الحكومية والخاصة والأهلية، لتشجيع شباب الجامعات ومنحهم المهارات اللازمة وتدريبهم لكيفية التخطيط لمشروع أو تكون لديه فكرة ابتكارية والاستمرار والنجاح . (٨٠)

موافقة مجلس الوزراء على التعاقد مع الشركة المصرية للاتصالات WE لتقديم الخدمات المطلوبة لتطوير البنية التحتية المعلوماتية، ورفع سرعات الإنترنت بالجامعات المصرية الحكومية، بما يسهم في التحول للجامعات الذكية، وذلك تنفيذاً لتوجيهات السيد رئيس

الجمهورية بتعميم استخدام الاختبارات المميكنة بالحاسب الآلي لجميع طلاب الجامعات في كافة التخصصات. (٨١)

ويعد مشاركة الجامعات في مشروعات قومية وممولة ومن خلال بروتوكولات التعاون مع الجهات ذات العلاقة وسيلة للارتقاء بمنظومة التعليم في الجامعات الحكومية.
ج- فيما يتعلق بنقاط القوة في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالجامعات المصرية فتتمثل في

١- قامت الجامعات بعدد من القوافل الطبية البشرية بإجمالي (٥٥٢) قافلة وبلغ عدد الحالات المستفيدة من هذه القوافل (٣٦٤٢٩٠) نسمة ، كما قامت بالعديد من القوافل التمريضية بإجمالي (٢٨٤) قافلة وبلغ عدد الحالات المستفيدة من هذه القوافل (١٨٩٩٠٥) نسمة بمشاركة عدد (٢٨) جامعة مصرية حكومية منها جامعة الأزهر. (٨٢)

٢- المشروع القومي لمحو الأمية رقم (١٦) بتاريخ ٢٦/١٠/٢٠٢١، واستمرار جهود الجامعات في مواجهة ظاهرة الأمية، وتحقيقها مراكز متقدمة وغير مسبوقه في هذا الصدد. (٨٣)

٣- إطلاق مبادرة "تحضر للأخضر، إتحضر للمستقبل" بجامعة كفر الشيخ، مؤكداً أن الجامعة هي مركز الإشعاع الحضارى والتعليمى بالمحافظة، وأن المبادرة تُقام تحت رعاية الرئيس عبد الفتاح السيسي، رئيس الجمهورية، لنشر الوعي البيئي، وإتساقاً مع جهود الحكومة للتحويل نحو الاقتصاد الأخضر، فى إطار الاستراتيجية القومية للتنمية المستدامة "مصر ٢٠٣٠"، تهدف الحكومة المصرية إلى خفض التلوث بالجسيمات الصلبة بنسبة ٥٠% بنهاية عام ٢٠٣٠. (٨٤)

ومن ثم يتضح جهد الجامعات المصرية في تجهيز القوافل المتنوعة والمبادرات والمشروعات القومية لخدمة المجتمع.

ثالثاً: الجهود الراهنة للجامعات المصرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية على مستوى الفرص المتاحة:

وذلك من خلال الفرص الخارجية في مجالات التعليم- البحث العلمي- خدمة المجتمع:

أ- فيما يتعلق بالفرص في مجال التعليم بالجامعات المصرية فتمثل في (٨٥)

١- قيام الحكومة المصرية بإنشاء منصة للتعليم عن بعد لجميع الجامعات، هي بوابة موحدة للجامعات المصرية للتواصل بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة أثناء العملية التعليمية تهدف إلى التوسع في نشر المحتوى التفاعلي ، تفعيل التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلبة، تقديم الخدمات إلكترونياً للمجتمع الجامعي.

١- المشروع القومي (التحول الرقمي) لمؤسسات التعليم العالي والذي يتضمن مجموعة من المبادرات ، وهي: الجامعات والمجمعات التعليمية الذكية، الاختبارات الإلكترونية، المنصات والبوابات الإلكترونية، البنية التحتية، النظم والتطبيقات، والمحتوى الإلكتروني.

٢- إعلان وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي مجموعة من المشروعات المقترحة والتي تهدف إلى إتاحة وتحسين جودة النظام التعليمي بالجامعات الحكومية بما يتوافق مع النظم العالمية وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم العالي، وتتمثل هذه المشروعات في: مشروع تأهيل المعامل للاعتماد الدولي (دعم فني)، مشروع تطوير الاختبارات العملية، مشروع إنشاء بنوك الأسئلة، مشروع دعم وتأهيل البرامج التعليمية للاعتماد الدولي، مشروع دعم المشروعات الابتكارية لطلاب التعليم العالي، المشروعات التنافسية لتمييز مؤسسات التعليم العالي، مشروع دعم وتطوير الفاعلية التعليمية.

وتمثل هذه المشروعات فرصاً لتطوير البنية التحتية الإلكترونية والارتقاء بمستوى الخدمات التكنولوجية التي تقدمها الجامعات لتحسن تنافسيتها والمحافظة على استمرارية التنافسية.

ب- فيما يتعلق بالفرص في مجال البحث العلمي بالجامعات المصرية فتمثل في: (٨٦)

١- وجود عدة الاف عالم مصري في المهجر في جميع التخصصات وعدد كبير منهم يتولى مناصب قيادية في الخارج.

٢- وجود مادة في الدستور تخصص ١ % على الأقل من الدخل القومي لدعم البحث العلمي.

- ٣- الإرادة السياسية والشعبية الداعمة للبحث العلمي والابتكار وجود قانون حوافز البحث العلمي
- ٤- فتح الاستثمارات في مجال الطاقة الجديدة والنقل، وتوجه الدولة نحو تعميق التصنيع المحلي ودعم الصناعات الوطنية مثل الغزل والنسيج والدواء والبتروكيماويات .
- ٥- ترخيص الجهات الدولية بمشاركة الجهات المصرية في برامج دولية عالية التنافسية لدعم البنية التحتية، ورفع القدرات ودعم الأبحاث التطبيقية المشتركة.
- ج- وفيما يتعلق بإنجازات ونتائج الجامعات المصرية في مجال خدمة المجتمع فتمثل في:
- (٨٧)

- ١- مشاركة عدد (١٥) جامعة في مبادرات تطوير بعض الأماكن العشوائية المحيطة بها.
- ١- إجراء الدراسات وتقديم الاستشارات الفنية لتطوير العشوائيات، وتجميل الشوارع.
- ٢- تنظيم القوافل المتنوعة، حيث تنظم الجامعات ٢٠٠ قافلة سنويا (تستهدف مساعدة الألف المرضى من محدودى الدخل وتقديم العلاج بالمجان بالإضافة الى تنظيم ندوات تثقيفيه صحيه للسيدات عن خدمات تنظيم الأسرة والصحة الإنجابية، وتوجيه الخدمات الصحيه والزراعيه والبيطريه الى القرى المحرومه.
- ٣- توقيع بروتوكولات تعاون مع المحافظة المختصة وصندوق تمويل العشوائيات وأحد البنوك والتي في إطارها تم اعداد دراسات ديموجرافية لواقع السكان في المناطق المختارة.
- ٤- تنظيم ورش عمل نشر ثقافة ريادة الأعمال عن الأفكار المبتكرة والحديثة لإقامة المشروعات الصغيرة.
- ٥- مشاركة الجامعات المصرية في تنفيذ المشروع القومي لمحو الأمية وتعليم الكبار.
- وتمثل هذه الإنجازات وتلك النتائج التي رصدتها استراتيجية وزارة التعليم العالي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ في إطار تحليل الوضع الراهن حصاد عمل دؤوب في مجال المشاركة المجتمعية، وتشير إلى دور واقعي للجامعات في خدمة مجتمعاتها المحلية.
- من العرض السابق للأهداف ونقاط القوة والفرص والنتائج بالجامعات الحكومية في مصر تم اسخلاص مصفوفة (SOAR)، وبيانها كالتالي:

جدول (١)

مصفوفة التحليل الرباعي (SOAR): (نقاط القوة - الفرص - الأهداف - النتائج)
بالجامعات المصرية

المجال	نقاط القوة	الفرص المتاحة
التعليم	- تطوير البنية التحتية المعلوماتية. - البرامج الطلابية للتنمية والتدريب. - مشروعات ريادة الأعمال ومنصات الحوار والمنصات التعليمية..	- الطلب المتزايد على التعليم الجامعي. - التقدم والتطور التكنولوجي في مجال التعليم وإدارة مؤسساته. - توجه الدولة نحو التحول الرقمي. - المشروعات دعم وتحسين التنافسية.
البحث العلمي	- وجود قاعدة علمية جيدة للباحثين. - أكبر إنتاج لمجتمع بحثي من باحثين علميين في الشرق الأوسط. - ازدياد معدل النشر العلمي الدولي.	- وجود علماء مصريين بالخارج وتوليهم مناصب قيادية. - تدشين بعض المشروعات القومية العملاقة. - الاستثمارات في مجالات التصنيع.
خدمة المجتمع	- وجود مؤسسات مجتمع مدني معنية بالبحوث والتطوير. - مبادرات نشر الوعي البيئي بالجامعات.	- المشروع القومي لمحو الامية وتعليم الكبار. - المشاركة في برامج دولية عالية التنافسية لدعم البنية التحتية والأبحاث التطبيقية.
المجال	الأهداف	النتائج
التعليم	- تنمية أهم ثروات المجتمع وهي الثروة البشرية. - تقدم العلم وإل القيم الإنسانية.	- تزايد إنشاء الجامعات الحكومية وفروعها والمعاهد والجامعات الخاصة والاجنبية والتكنولوجية وكلياتها. - منظومة إلكترونية للقبول والتعليم والتدريب والاختبارات بالمعاهد والجامعات.
البحث العلمي	- إعداد الأفراد وتزويدهم بمهارات البحث العلمي. - الارتقاء بالبحث العلمي لخدمة المجتمع.	- التعاون الدولي والأبحاث المشتركة والمشروعات البحثية. - التحسن في مؤشر الابتكار ومعامل التأثير ونسبة الاستشهادات العلمية. - حاضنات الأعمال البحثية، ومراكز ريادة الأعمال بالجامعات وتخريج شركات ناشئة.
خدمة المجتمع	- خدمة المجتمع والارتقاء به. - تزويد البلاد بالمختصين والفنيين والخبراء. - توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العربية والأجنبية.	- زيادة التحالفات وبروتوكولات التعاون مع الوزارات والمعاهد والمراكز البحثية ومؤسسات صناعية ومجتمعية. - ربط الجامعات ومراكز البحوث بالقطاعين الصناعي والخدمي.

ويتضح من جدول (١) مصفوفة التحليل لنقاط القوة والفرص والأهداف والنتائج باستخدام أسلوب (SOAR) أنه في إطار الوظائف الثلاث للجامعات المصرية وفقاً لما حدده القانون، أنها تمتلك نقاط قوة تتمثل في البنية التحتية التكنولوجية وبرامج التنمية والتدريب وتزايد الإنتاج العلمي والنشر الدولي واتباط البحث بخدمة المجتمع، كما أن لديها مجموعة من الفرص تتمثل في التطور التكنولوجي والتوجه القومي نحو التحول الرقمي والمشروعات القومية لدعم التنافسية، وأن لديها مجموعة من الأهداف الاستراتيجية تتمثل في تنمية المورد البشري، والارتقاء بالبحث العلمي وإنتاج مخرج تعليمي يلبي احتياجات المجتمع في الداخل والخارج، وأنها حققت مجموعة من النتائج منها تزايد إنشاء الجامعات، والتعاون الدولي والتعاون مع الصناعة والقطاعات الخدمية.

وبذلك يكون البحث قد أجاب عن السؤال الفرعي الثاني ما الجهود الراهنة للجامعات المصرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية بمجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع؟، وفيما يلي عرض تفصيلي للقسم الرابع من البحث، ويتضمن تحليل محتوى عينة من الخطط الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

القسم الرابع: نتائج تحليل محتوى عينة من الخطط الاستراتيجية بالجامعات المصرية للكشف عن مدى توافر مؤشرات التخطيط للاستدامة التنظيمية في وثائق الخطط الاستراتيجية: وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على القسم الثالث من البحث والخاص بالتحليل الوثائقي للكشف عن مدى توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية في الخطط الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

أولاً: تحليل المحتوى: (الهدف من إجرائه - المنهج المستخدم في إطاره - إجراءاته)

وقد تم تحليل محتوى عينة من الخطط الاستراتيجية لجامعتي القاهرة وسوهاج، وهما يمثلان نموذجين للجامعات العريقة والإقليمية، التي حققت مراكز تنافسية في تصنيف (Greenmetrics)، وهو تصنيف عالمي يلبي متطلبات التنمية المستدامة، بهدف قياس درجة تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات.

أ- الهدف من إجراء تحليل المحتوى بالدراسة الحالية: تحليل محتوى الخطط الاستراتيجية ببعض الجامعات المصرية.

ب- المنهج المستخدم في إطاره تحليل المحتوى بالدراسة الحالية: المنهج الوصفي، وذلك بهدف الوصف الموضوعي المنظم والكمي للمضمون الظاهر لمادة الاتصال للوصول إلى البيانات والمعلومات المستهدفة.

تم تطبيق أسلوب تحليل المحتوى لتحقيق أهداف البحث في تحليل محتوى عينة من الخطط الاستراتيجية بجامعة حكوميتين بمصر، لمعرفة درجة الاتساق بين واقع الاستدامة التنظيمية بالخطط الاستراتيجية للجامعات في تحقيق الاستدامة التنظيمية، وتطلب ذلك صياغة مجموعة من الأسس التي تتضمن آليات تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية، وذلك طبقاً للإجراءات التالية:

ج- إجراءات تحليل محتوى الخطط الاستراتيجية:

١- تحديد الهدف من تحليل محتوى الخطط الاستراتيجية عينة البحث، وهو تحديد أبعاد تحقيق الاستدامة التنظيمية بما يسهم في تحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية.

٢- تحديد وحدات التحليل التالية: وحدة (الكلمة) وذلك لرصد عدد تكرارات ورود الكلمات التي تتعلق بالاستدامة التنظيمية في ضوء أبعادها بوئائق الخطط الاستراتيجية للجامعات (القاهرة- سوهاج)، وذلك لرصد المؤشرات المرتبطة بالاستدامة التنظيمية طبقاً لأبعادها كما وردت بوئائق الخطط الاستراتيجية.

٣- تحديد فئات التحليل وفقاً لقائمة التحليل وذلك طبقاً لوحددة الكلمة.

٤- بناء أداة تحليل المحتوى وتحكيمها لدى أساتذة أكاديميين متخصصين في مجال التربية المقارنة والإدارة التعليمية ببعض الجامعات المصرية.

٥- اختيار عينة التحليل: وقد اشتملت على خطط عينة من الجامعات الحكومية التي ظهرت في تصنيف (Green metrics)، باعتباره أحد أهم التصنيفات ذات الاهتمام بتقييم الجامعات في ضوء قضايا التنمية الاجتماعية والاستدامة البيئية لبيئة التنظيم الجامعي.

٦- إجراء تحليل المحتوى: وذلك للخطط الاستراتيجية بجامعة (القاهرة - سوهاج)، وقد استغرق تحليل المحتوى ستة أسابيع وقد تم إجراؤه خلال شهري فبراير/ مارس، من العام الجامعي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م.

٧- ثبات التحليل: وذلك للتأكد من ثبات التحليل إذا ما تم تكراره بذات القائمة والفئات المستخدمة وقد تم تدريب أحد الزملاء من المدرسين المساعدين بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلية التربية جامعة الفيوم، على مدار ثلاثة أيام متتالية لإجراء تحليل المحتوى باستخدام ذات الأداة بعد مرور أسبوعين على التحليل الأول الذي قامت به الباحثة، وأستغرق التحليل الثاني عقب فترة التدريب أسبوعاً واحداً في نهاية شهر مارس/ ٢٠٢٢ م، وذلك لتحليل وثائق ذات الخطط الاستراتيجية للجامعتين، وقد تم مطابقة التحليلين واحتساب نسبة الاتفاق باستخدام معادلة (هولستي Holidti) ، وعليه بلغ معامل الثبات ٠.٩٤ وهو معامل ثبات جيد ومقبول يمكن من خلاله الوثوق بأداة تحليل المحتوى.

ثانياً: نتائج تحليل المحتوى: (مدى توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية في محتوى الخطط الاستراتيجية بالجامعات المصرية):

فيما يلي نتائج تحليل محتوى الخطط الاستراتيجية لجامعة (القاهرة - سوهاج)؛ لتحديد مدى توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية من خلال رصد مؤشرات توافرها في الخطط الاستراتيجية الحالية التي تطبقها تلك الجامعات في الوقت الراهن، والجدول (٢) يوضح وحدات وفئات التحليل فيما يتعلق بالاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية.

جدول (٢)
أبعاد ووحدات التحليل فيما يتعلق بالاستدامة التنظيمية بمحتوى الخطط الاستراتيجية
لجامعتي (القاهرة/ سوهاج)

خطة ج/ سوهاج		خطة ج/ القاهرة		وحدة التحليل (الكلمة)	أليات تحقيق أبعاد الاستدامة	
%	ك	%	ك			
٦٤,١	١٧٥	٤٠,٣	٥٤	خطة /استراتيجي	بناء مستقبل جامعي مستدام	
١٠,٣	٢٨	٥,٢	٧	رسالة المؤسسة		
٢,٢	٦	٦,٨	٩	سياسات حاكمة		
١,٤	٤	٩,١	١٢	بنية تحتية		
٤,٤	١٢	٢٥,١	٣٤	تكنولوجيا/نظم معلومات		
٠	٠	٣,٠	٤	مساحات خضراء		
١٧,٦	٤٨	١٠,٥	١٤	مجتمع /نطاق جغرافي		
١٠٠	٢٧٣	١٠٠	١٣٤	الإجمالي		
١٠,٢	١٣	٢,٧	٣	منظومة القيم		تنمية القدرة المؤسسية للجامعة
				التغيير الجذري		
١,٥٥	٢	٣,٧	٤	تنمية تطوير تحسين		
٧٨,٩	١٠١	٨١,٨	٩٠	خبرة /تبادل خبرات		
١,٥٥	٢	٢,٧	٣	مشاركة مجتمعية		
٣,٩	٥	٦,٤	٧	شفافية /إتاحة المعلومات		
٠,٨	١	٠,٩	١	نظام محاسبية/مساعدة		
١,٥٥	٢	٠,٩	١	الالتزام الأخلاقي والمهني		
١٠٠	١٢٨	١٠٠	١١٠	الإجمالي		
%٤٤	١٦	%٤٨	١٤	تعليم عالي	استدامة التعليم والتعلم	
%٢٢	٨	%٢١	٦	التعليم الإلكتروني		
%٣١	١١	%٣١	٩	إبداع ابتكار تميز		
%٣	١	%٠	٠	إدارة تعلم		
%١٠٠	٣٦	%١٠٠	٢٩	الإجمالي		
%٥٤	٥٦	%٥٥	٤٨	بحث علمي	استدامة البحث العلمي	
%١	١	%٢	٢	بحوث مشتركة/جماعية		
%٨	٨	%١	١	منح/بعثات/ مهمات علمية		
%٢	٢	%٢	٢	بنية أكاديمية		

مشروعات تنافسية	٢٤	%٢٨	٣٢	%٣١
نشر علمي	١٠	%١١	٤	%٤
الإجمالي	٨٧	%١٠٠	١٠٣	%١٠٠
شراكة/بروتوكولات	٥	%١٧	١	%٢
تعاون دولي	٢	%٧	١٥	%٢٦
شراكة مجتمعية	٤	%١٣	٩	%١٦
مسئولية اجتماعية	٠	%٠	٢	%٣
خبرة العاملين	٠	%٠	١	%٢
معارف جديدة	٠	%٠	١	%٢
مهارات أجنبية	٣	%١٠	٢٢	%٣٨
تنمية ذاتية	٢	%٧	٠	%٠
تطوير/استحداث برامج	١٤	%٤٧	٧	%١٢
الإجمالي	٣٠	%١٠٠	٥٨	%١٠٠
رضا المستفيدين	٦	%١٥	٠	%٠
تسويق/منتج/خدمة	٣	%٧	٢٩	%٥٨
استخدام امثل	٣	%٧	٣	%٦
مشروعات ممولة تنافسية	٢٦	%٦٣	٠	%٠
شفافية مالية	٢	%٥	١	%٢
رقابة دورية	٠	%٠	٢	%٤
قرارات رشيدة	١	%٢	١	%٢
جذب وافدين	٠	%٠	١٤	%٢٨
الإجمالي	٤١	%١٠٠	٥٠	%١٠٠

وباستقراء البيانات الواردة بالجدول (٢) والتي توضح مؤشرات توافر آليات تحقيق أبعاد الاستدامة التنظيمية في وثائق الخطط الاستراتيجية لجامعتي القاهرة وسوهاج، من خلال وحدة الكلمة برصد الكلمات الدالة على أبعاد الاستدامة في محتوى الخطط الاستراتيجية بالجامعات عينة الدراسة، فإنه بعد إجراء تحليل المحتوى للوقوف على التكرارات والنسب المئوية الدالة على تكرار ورود الكلمات التي تعد مؤشرات على توافر التوجه الاستراتيجي نحو الاستدامة التنظيمية في محتوى تلك الخطط، يمكن القول بأن ورود الوحدات الدالة على توافر مؤشرات الاستدامة التنظيمية بمحتوى الخطط الاستراتيجية بوجه عام جاء بدرجة ضعيفة، في كافة أبعاد الاستدامة التنظيمية، باستثناء فئة فرعية واحدة في بعد تنمية القدرة المؤسسية، وهي الفئة الدالة على التنمية والتطوير والتحسين، بكل الجامعتين، حيث جاء بنسبة (٨١.٨%) بجامعة القاهرة، وبنسبة (٧٨.٩%) بجامعة سوهاج، مما يشير إلى توافر مؤشرات التطوير والتحسين بدرجة كبيرة إلى متوسطة، بما يعد مؤشراً لضرورة مراعاة توافر

فئات ووحدات الأبعاد والمؤشرات الدالة على الاستدامة التنظيمية عند إعداد الخطط الاستراتيجية لتلبية هذه الأبعاد ومتطلبات تحقيقها على الوجه الأمثل على أرض الواقع. ففيما يتعلق ببعد بناء مستقبل جامعي مستدام : وردت الوحدات الدالة على توافر، التحتية، الرسالة، والسياسات الحاكمة، والمساحات الخضراء، والنطاق الجغرافي للجامعة بنسب تتراوح بنسب تتراوح بين (٣٠.٠%) إلى (٢٥.١%)، ما عدا وحدة الخطة حيث بلغت نسبة توافرها بمحتوى الخطة الاستراتيجية بجامعة القاهرة (٤٠.٣%) بينما بلغت بخطة جامعة سوهاج (٦٤.١%) مما يشير إلى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بجامعة سوهاج، ومما يؤكد ذلك في الواقع الممارس أن جامعة سوهاج لديها خطة استراتيجية حتى عام ٢٠٢٠م، بينما تتوافر أحدث خطة استراتيجية لجامعة القاهرة حتى ٢٠١٥م، في حين وردت الوحدات التي تشير إلى توافر البنية التحتية بجامعة القاهرة (٢٥.١%) بينما بلغت نسبة ورودها بخطة جامعة سوهاج (٤.٤%)، مما يشير إلى الاهتمام بالبنية التحتية بجامعة القاهرة عنه في جامعة سوهاج وقد يرجع ذلك إلى عراقية جامعة القاهرة وتوافر الموازنات التي تسمح بدعم البنية التكنولوجية.

وفيما يتعلق ببعد استدامة التعليم والتعلم فقد وردت الوحدات الدالة على التعليم العالي، والتعليم الإلكتروني، والإبداع والابتكار بنسب تتراوح بين (٣١%)، (٤٨%) وهي نسبة توافر ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى استخدام طرق وأساليب التعلم التقليدية وضعف الاهتمام بتنمية الإبداع لدى طلاب الجامعتين، بينما الوحدة التي تشير إلى استدامة إدارة التعلم لا تتوافر بأي من الجامعتين، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود نظام إلكتروني مملوك لأي من الجامعتين يضمن استدامة إدارة التعلم.

وفيما يتعلق باستدامة البحث العلمي، فإن معدلات ورود الوحدات الدالة على توافره بالخطط الاستراتيجية تشير إلى ضعف هذا البعد في كافة الوحدات لصالح كلا الجامعتين فيما يتعلق بالبحث العلمي، والبحوث المشتركة، والمنح والبعثات، والبيئة الأكاديمية، وقد يرجع ذلك إلى وجود قواعد وقوانين موحدة ولوائح داخلية منظمة لعمل قطاع الدراسات العليا، بينما ما يتعلق بتوافر مؤشرات المشروعات التنافسية فقد قلت نسبتها بخطة جامعة القاهرة (٢٨%)، عنها في جامعة سوهاج (٣١%)، وقد يرجع ذلك إلى فرص لدى الجامعات الناشئة في

الحصول على المشروعات التنافسية ولسمات خاصة بالمتقدمين بها. في حين زادت معدلات ورو الوحدات الدالة على النشر العلمي بجامعة القاهرة (١١%) مقابل (٤%) بجامعة سوهاج، وقد يرجع ذلك إلى زيادة عدد كليات جامعة القاهرة وزيادة أعداد أعضاء هيئة التدريس بها، مما أدى لزيادة معدلات النشر في مضمون الخطط الاستراتيجية، وإن كانت لا تفي بالاجتياجات المنشودة.

وفيما يتعلق باستدامة خدمة المجتمع، فقد جاءت معدلات وزود الوحدات الدالة عليها بدرجة ضعيفة وتكاد لا تتوافر فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والمشاركة، في حين وجدت فجوة بين توافر مؤشرات التعاون الدولي (٢٦%) لصالح جامعة سوهاج مقابل (٧%) لجامعة القاهرة، في حين تفوقت جامعة القاهرة في محتوى خطتها الاستراتيجية في توافر الوحدات الدالة على وجود بروتوكولات شراكة (١٧%) مقابل (٢%) بجامعة سوهاج وقد يرجع ذلك إلى أن جامعة القاهرة تتجه أكثر نحو البروتوكولات الداخلية، بينما توجه الفكر الاستراتيجي بجامعة سوهاج يتجه نحو التعاون الدولي لما له من آثار إيجابية على تنافسية الجامعة.

وحول استدامة توظيف مهارات الابتكار جاءت المؤشرات الدالة على توافر كافة الوحدات في الخطط الاستراتيجية بدرجة ضعيفة، وتكاد تتفق الجامعتين في خطتهما على أنه لا تتوافر خبرة العاملين، أو معارف جديدة وأن هناك ضعف حاد في المهارات الادائية، بينما يتوافر استحداث برامج جديدة (٤٨%) بخطة جامعة القاهرة و (١٢%) بخطة جامعة سوهاج، ويمكن أن يعزى اهتمام جامعة القاهرة بالبرامج الجديدة لتنمية الموارد المألوبة لديها.

وفيما يتعلق باستدامة النماذج الناجحة فإن مؤشرات التوافر في الخطط الاستراتيجية جاءت ضعيفاً لكامل وحدات البعد إلا أن الوحدة الدالة على المشروعات الممولة بلغت (٦٣%) بمحتوى الخطة الاستراتيجية لجامعة القاهرة ولا يقابلها توافر أية مؤشرات لمشروعات ممولة بجامعة سوهاج، وقد يرجع ذلك إلى قرب المسافة بين جامعة القاهرة ووحدة غدارة المشروعات بالعاصمة الامر الذي قد لا يتوافر بجامعة سوهاج مما يسهل التواصل لاستيفاء إجراءات المشروعات الممولة، كما أن ظهور مؤشرات جذب الوافدين (٢٨%) وإن قل إلا أنه مؤشراً إيجابياً لصالح خطة جامعة سوهاج، ويستلزم المزيد من الاهتمام بتلك المؤشرات عند تحديث الخطة الاستراتيجية.

وقد تم مقارنة نتائج تحليل المحتوى بنتائج التطبيق الميداني لذات الأبعاد على أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالبحث الحالي.

وبذلك تكون الدراسة قد أجابت عن السؤال الفرعي الثالث: ما نسبة توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية في محتوى الخطط الاستراتيجية بالجامعات المصرية؟ وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على الخطوة الخامسة من البحث، وتتضمن الإجراءات الميدانية ونتائجها.

الخطوة الخامسة: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

تناول البحث في جانبه النظري الأطر النظرية للاستدامة التنظيمية والتنافسية المستدامة، كما تم تحليل واقع الجهود الراهنة للجامعات المصرية في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وعلاقة تلك الجهود بتحقيق الاستدامة التنظيمية وعلاقة ذلك بتحقيق التنافسية المستدامة، كما تم تحليل محتوى الخطتين الاستراتيجيتين لجامعتي القاهرة وسوهاج للوقوف على درجة تحقق الاستدامة في محتوى هذه الخطط، وعلاقة ذلك بتحقيق التنافسية المستدامة.

وتتناول هذه الخطوة من البحث إجراءات الدراسة الميدانية من حيث (الهدف من إجراء التطبيق الميداني، عينة البحث وخصائصها، الخصائص السيكومترية لأداة البحث، المعالجات الإحصائية، النتائج وتفسيرها)، وفيما يلي توضيح ذلك بشيء من التفصيل:
أولاً: الهدف من إجراء التطبيق الميداني:

- ١- تحديد درجة توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية والتنافسية المستدامة بالجامعات المصرية من وجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس.
- ٢- تعرف قوة العلاقة بين التخطيط للاستدامة التنظيمية والتنافسية المستدامة من وجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: عينة البحث وخصائصها:

تشكلت عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وسوهاج، بينما رفضت إدارة جامعة كفر الشيخ تطبيق أداة الدراسة بين أعضاء التدريس بها، وقد بلغ عددهم (٢٥٢) عضو هيئة تدريس، ويمثل الجدول (٣) توزيع عينة البحث على الجامعتين:

جدول (٣)
توزيع عينة البحث على الجامعتين

النسبة المئوية (%)	حجم العينة (ن)	الجامعة
٧٤.٢	١٨٧	القاهرة
٢٥.٨	٦٥	سوهاج
١٠٠.٠	٢٥٢	الجملة

يتضح من الجدول (٣)، أن نسبة المستجيبين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة قد بلغت (٧٤.٢)، بينما بلغت نسبة المستجيبين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج (٢٥.٨)، ذلك أن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة قد بلغ (٧.٣٦٢)، طبقاً لإحصائيات وزارة التعليم العالي بتطور أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية^(٨٨)، في حين بلغ إجمالي المجتمع الأصلي بجامعة سوهاج (١.٩٦)، مما يفسر زيادة عدد المستجيبين من جامعة القاهرة. ويوضح الجدول (٤) الخصائص الأساسية لعينة البحث:

جدول (٤)
الخصائص الأساسية لعينة البحث

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	فئات المتغير	المتغير
57.9	146	كلية نظرية	الكلية التي تعمل بها:-
42.1	106	كلية عملية	
25.8	65	مدرس	الدرجة العلمية:-
21.8	55	أستاذ مساعد	
52.4	132	أستاذ	يشغل منصب قيادي
42.5	107	لا يشغل منصب	
57.5	145	يشغل منصب	المنصب القيادي:- (هذا السؤال خاص بالسادة الأساتذة اللذين يشغلون مناصب قيادية)
21.8	55	مدير وحدة/ مركز	
19.4	49	رئيس قسم	الذين يشغلون مناصب قيادية)
9.1	23	وكيل كلية	
8.3	21	عميد كلية	الجملة
100.0	252		

يتضح من بيانات الجدول (٤) أن نسبة المستجيبين من أعضاء هيئة التدريس من الكليات النظرية تفوق نسبتهم في الكليات العملية حيث بلغت (٥٧.٩%)، وقد يرجع ذلك إلى أن الاعباء في الكليات العملية لدى أعضاء هيئة التدريس أعلى منها في الكليات النظرية نظراً لانشغالهم بالمحاضرات والدروس العملية والاختبارات الدورية طول الفصل الدراسي، كما تشير بيانات ذات الجدول إلى أن نسبة المستجيبين من عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس قد بلغت ذروتها في درجة أستاذ حيث بلغت نسبتهم (٥٢.٤%)، بينما توزعت باقي الاستجابات بين المدرسين والأساتذة المساعدين، وقد يرجع ذلك إلى وجود المتفرغين بين الأساتذة وقلة الأعباء التدريسية وتوجههم الإيجابي نحو البحث العلمي، بينما الأساتذة المساعدين والمدرسين قد يرجع ضعف استجاباتهم لكثرة الاعباء والمهام الوظيفية فيبينهم مديرو المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص والقائمين بأعمال إدارية. في حين جاءت استجابات مديري الوحدات والمراكز بالجامعة، أعلى من استجابات المناصب القيادية بدءاً من رئيس القسم مروراً بوكيل كلية ثم عميد كلية على الترتيب، وقد يرجع ذلك إلى زيادة الأعباء الإدارية لدى القيادات الأكاديمية كلما ارتفع المنصب القيادي، مما قد يكون مبرراً لضعف استجاباتهم.

ثالثاً: الخصائص السيكومترية لأداة البحث:

١- صدق الاستبانة:

تم إجراء الصدق الظاهري من خلال عرض أداة البحث على المحكمين من الأكاديميين المتخصصين في مجال التربية المقارنة والإدارة التعليمية وعددهم سبع محكمين، لتعرف مدى ملاءمة الأداة لما صممت لقياسه، وانتماء الأبعاد لقياس متغيري الدراسة، ودرجة وضوح العبارات وملاءمتها للأبعاد التي تندرج تحتها ودقة الصياغة والسلامة اللغوية، وقد تم إجراء التعديلات على الأداة وفقاً لمقترحاتهم، وبعد الدمج والحذف والإضافة أضحت مكونة من أربعة أبعاد، تمثلها خمسة وعشرين عبارة، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للأداة. كما تم حساب صدق الاستبانة بطريقة الصدق التمييزي (المجموعات الطرفية) باستخدام اختبار (ت) لقياس الفروق بين ربع العينة الحاصلين على أعلى درجات في مجموع الأداة (ربع أعلى) وربع العينة الحاصلين على أقل درجات في مجموع الأداة (ربع أدنى).

جدول (٥)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات المجموعات الطرفية
(ن=500، د.ح=498)

الاختبار (ت)		المجموعة العليا (ن=63)		المجموعة الدنيا (ن=63)		الآداة
الدلالة	القيمة	ع	م	ع	م	
0.000	**٣١.٠٩٢-	3.46	68.60	6.12	41.05	الاستبانة

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ .

يتضح من الجدول (٥) تحقق صدق المقارنة الطرفية للآداة، حيث تشير قيمة اختبار (ت) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ بين متوسطي درجات المجموعات الطرفية. كما تم حساب الصدق الذاتي للآداة، فقد تم استخراجها بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقد بلغ في هذه الحالة (٠.٩٦٦).

٢- ثبات أداة البحث (الاستبانة):

تم قياس معامل الثبات لأداة البحث (الاستبانة) باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقد بلغت قيمة ألفا "٠.٩٣٤" (٩٣.٤%) وهي تعد نسبة مرتفعة جداً في البحوث التربوية إذ أنها تتجاوز النسبة المقبولة التي أوصى بها كرونباخ وهي ٧٠% (Cronbach, 1970).

٣- تصحيح أداة البحث (الاستبانة):

تم تصحيح أداة البحث وفقاً لتدرج ليكرت الثلاثي، وتتراوح الدرجات المستحقة لأداة البحث بين ٢٥ درجة كحد أدنى و ٧٥ درجة كحد أقصى؛ حيث أن عدد مفردات الأداة ٢٥ مفردة، وقد تم تقدير درجات الاستجابة لكل مفردة كالتالي:

جدول (٦)

تقدير درجات الاستجابة لكل مفردة

الإجابة	لا تتوافر	تتوافر بدرجة متوسطة	تتوافر بدرجة كبيرة
الدرجة	١	٢	٣

وقد تم حساب المتوسط الموزون لمفردات الأداة ومدى استجابة العينة عليها، حيث يتراوح مدى الاستجابة على كل مفردة بين درجة واحدة و ٣ درجات، وتم تقسيم هذا المدى (=) درجتين) على تدرجات الأداة الثلاثة، ويظهر الجدول التالي المتوسط الموزون والنسبة المئوية والتقدير المكافئ له.

جدول (٧)

المتوسط الموزون والنسبة المئوية والتقدير المكافئ له

التقدير المكافئ	النسبة المئوية (نسبة التوافر)	المتوسط الموزون
لا تتوافر	من ٣٣% لأقل من ٥٦%	من ١ لأقل من ١.٦٧
تتوافر بدرجة متوسطة	من ٥٦% لأقل من ٧٨%	من ١.٦٧ لأقل من ٢.٣٣
تتوافر بدرجة كبيرة	من ٧٨% - ١٠٠%	من ٢.٣٤ - ٣

وبناءً على ذلك فقد اعتمدت الباحثة على المتوسط الموزون للمفردات كمحك لتقدير واقع الاستدامة التنظيمية في تحقيق التنافسية المستدامة.

رابعاً: المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة البحث؛ استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:-

١. معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة.
٢. التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
٣. اختبار (ت) (Independent sample t-test) لفحص دلالة الفرق بين متوسطين حسابيين لمجموعتين مستقلتين.
٤. تحليل التباين أحادي الاتجاه (One- Way- ANOVA) لفحص دلالة الفرق بين متوسطات أكثر من مجموعتين مستقلتين.

خامساً: نتائج البحث ومناقشتها:

بتناول هذا الجزء من الخطوة الخامسة من البحث، عرض لنتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري وأدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر والدراسات السابقة، وللإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على " ما استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية والتنافسية المستدامة بالجامعات المصرية؟"، اعتمدت الباحثة على التحليل الإحصائي للبيانات متمثلاً في التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الموزون، ونسبة التوافر، وتقدير الإجابة، والترتيب، لتحديد مدى توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية (بناء مستقبل جامعي مستدام، تنمية القدرة المؤسسية للجامعة، توظيف مهارات الابتكار بالجامعة، استدامة النتائج الناجحة بالجامعة)، وسيتم عرض النتائج في كل بعد على النحو التالي:

البعد الأول: "بناء مستقبل جامعي مستدام":

يوضح الجدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الموزون ونسبة التوافر وتقدير الإجابة والترتيب لبند البعد الأول " بناء مستقبل جامعي مستدام" من وجهة نظر عينة الدراسة:

جدول (٨)

درجة توافر بنود "بناء مستقبل جامعي مستدام" من وجهة نظر عينة الدراسة (ن = ٢٥٢)

الترتيب	تقدير الإجابة	النسبة التوافر	المتوسط الموزون	تتوافر بدرجة كبيرة		تتوافر بدرجة متوسطة		لا تتوافر		البعد الأول: - بناء مستقبل جامعي مستدام.
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	ك	٨٢.٠	٢.٤٦	٥٥.٦	١٤٠	٣٤.٩	٨٨	٩.٥	٢٤	١- تتوافر بالجامعة رسالة واضحة ومعلنة ومرتبطة بأهدافها التنظيمية.
٢	ك	٨١.٧	٢.٤٥	٥٢.٠	١٣١	٤١.٣	١٠٤	٦.٧	١٧	٢- توجد سياسات تنظيمية جامعية حاکمة واضحة ومعلنة.
٢	ك	٨١.٧	٢.٤٥	٥٣.٦	١٣٥	٣٨.١	٩٦	٨.٣	٢١	٣- تتوافق الغايات والأهداف التنظيمية للجامعة مع القيم التنظيمية بما يحقق لها مصداقية وسمعة مؤسسية طيبة.
٤	ك	٧٩.٢	٢.٣٨	٤٤.٤	١١٢	٤٨.٨	١٢٣	٦.٧	١٧	٤- يتوافر إطار تشريعي وقانوني يعزز الثقة الداخلية والخارجية بالجامعة.
٧	م	٧٠.٠	٢.١٠	٢٧.٤	٦٩	٥٥.٢	١٣٩	١٧.٥	٤٤	٥- تتوافر بالجامعة ممارسات تحقق استدامة المساواة بين جميع العاملين في الحقوق والواجبات.
٥	ك	٧٧.٩	٢.٣٤	٤٦.٨	١١٨	٤٠.١	١٠١	١٣.١	٣٣	٦- تمتلك الجامعة نظام معلوماتي عالي الجودة لإدارة المعلومات.
٨	م	٦٨.٥	٢.٠٦	٢٧.٨	٧٠	٥٠.٠	١٢٦	٢٢.٢	٥٦	٧- تتصف البيئة الداخلية بالجامعة بكونها مريحة وبها مساحات مناسبة خضراء.

٦	م	٧٢.٦	٢.١٨	٣٩.٧	١٠٠	٣٨.٥	٩٧	٢١.٨	٥٥	٨-تحرص الجامعة على نشر الوعي بقضايا الاستدامة في نطاق مجتمعها المحلي.
	م	76.70	2.30	43.4	109	43.4	109	13.2	33	متوسط البعد

م: تتوافر بدرجة متوسطة

ك: تتوافر بدرجة كبيرة

يتضح من الجدول (٨) توافر بنود "بناء مستقبل جامعي مستدام" بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الموزون لهذا البعد (٢.٣٠)، كذلك تراوحت بنود هذا البعد بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة، حيث تراوح المتوسط الموزون للبنود بين (٢.٤٦) لبند "تتوافر بالجامعة رسالة واضحة ومعلنة ومرتبطة بأهدافها التنظيمية" كأعلى بند يليه "توجد سياسات تنظيمية جامعية حاكمة واضحة ومعلنة"، و"تتوافق الغايات والأهداف التنظيمية للجامعة مع القيم التنظيمية بما يحقق لها مصداقية وسمعة مؤسسية طيبة" حيث بلغ المتوسط الموزون للعبارتين (٢.٤٥)، وقد يرجع ذلك إلى انخراط العديد من الجامعات والكليات في إجراءات ضمان الجودة وصياغة الخطط الاستراتيجية بما تتضمنه من رؤى ورسائل وقيم تنظيمية وسياسات حاكمة، وأطر تنفيذية، وأيضاً قد يعزى ذلك إلى توجه رؤساء الجامعات المصرية نحو دعم فكر الجودة للحصول على الاعتماد. بينما بلغ (٢.٢٨) وبدرجة كبيرة حيث جاء في المرتبة الرابعة، لبند "يتوافر إطار تشريعي وقانوني يعزز الثقة الداخلية والخارجية بالجامعة"، وذلك بسبب توافر قانون تنظيم الجامعات بما يعمل على تعزيز الثقة، كما بلغ المتوسط الموزون (٢.١٠) لبند "تتوافر بالجامعة ممارسات تحقق استدامة المساواة بين جميع العاملين في الحقوق والواجبات". وقد يرجع ذلك إلى ضعف توافر وجود نظام يضمن العدالة التوزيعية والتفاعلية والإجرائية، وكذلك المحاسبية بالجامعات المصرية، كما بلغ المتوسط الموزون لبند "تمتلك الجامعة نظام معلوماتي عالي الجودة لإدارة المعلومات"، (٢.٣٤) وبدرجة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى توافر مشروعات تطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات بالجامعات المصرية وتوفير الوزارة ميزانية للغفاق على خدمات الإنترنت، أو لتوجه الدولة نحو التحول الرقمي، كما بلغ المتوسط الموزون (٢.٠٦) لبند "تتصف البيئة الداخلية بالجامعة بكونها مريحة وبها مساحات مناسبة خضراء" كأقل بنود هذا البعد، وذلك لضعف توجه الجامعات نحو الجامعات الخضراء والحرم الجامعية الخضراء كأحد أهداف استراتيجية

التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠، والذي يعد توافرها أحد دعائم التنافسية المستدامة للجامعات المصرية مستقبلاً.

البعد الثاني:- تنمية القدرة المؤسسية للجامعة:

يوضح الجدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الموزون ونسبة التوافر وتقدير الإجابة والترتيب لبند البعد الثاني "تنمية القدرة المؤسسية للجامعة" من وجهة نظر عينة الدراسة:

جدول (٩)

درجة توافر بنود البعد الثاني "تنمية القدرة المؤسسية للجامعة" من وجهة نظر عينة الدراسة
(ن = ٢٥٢)

الترتيب	تقدير الإجابة	نسبة التوافر	الموزون المتوسط	تتوافر بدرجة كبيرة		تتوافر بدرجة متوسطة		لا تتوافر		البعد الثاني:- تنمية القدرة المؤسسية للجامعة
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	ك	٧٩.١	٢.٣٧	٤٩.٢	١٢٤	٣٨.٩	٩٨	١١.٩	٣٠	٩- تتوافر بالجامعة سياسات لتنمية الموارد البشرية بالجامعة.
٢	ك	٧٨.٠	٢.٣٤	٤٤.٠	١١١	٤٦.٠	١١٦	٩.٩	٢٥	١٠- تتوافر الكفاءة القيادية لدى القيادات الأكاديمية في تنفيذ العمليات الإدارية اليومية.
٤	م	٦٩.٣	٢.٠٨	٢٥.٠	٦٣	٥٧.٩	١٤٦	١٧.١	٤٣	١١- تتوافر نظام مؤسسي مالي معن يتميز بالشفافية والاستدامة
٣	م	٧١.٧	٢.١٥	٢٨.٢	٧١	٥٨.٧	١٤٨	١٣.١	٣٣	١٢- تحرص الجامعة على بناء التحالفات وعقد الشراكات لتبادل الخبرات مع الجامعات المناظرة.
	م	74.5	2.24	33.1	83	37.7	95	13.7	35	متوسط البعد

ك: تتوافر بدرجة كبيرة م: تتوافر بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول (٩) توافر بنود البعد الثاني "تنمية القدرة المؤسسية للجامعة" بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الموزون لهذا البعد (٢.٢٤)، كذلك تراوحت بنود هذا البعد بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة، حيث تراوح المتوسط الموزون للبنود بين (٢.٣٧) لبند

تتوافر بالجامعة سياسات لتنمية الموارد البشرية بالجامعة" كأعلى بند، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام القادة الجامعيين بالموارد البشري وتأهيله نفسياً واجتماعياً وتوفير الأوضاع الاقتصادية، أو قد يرجع ذلك إلى إنشاء مراكز تنمية أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وتحول بعضها إلى مركز تنمية قدرات دولية، وقيامها بدور فعال في مجال تنمية الموارد البشرية بالجامعة، فضلاً عن البرامج التدريبية التي يتم تنظيمها ضمن المشروعات التنافسية الممولة التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه إحدى نتائج دراسة (Mohiuddin, M.& othera) ^(٨٩) التي أظهرت أن سياسات إدارة الموارد البشرية لها تأثيرات إيجابية على استدامة إدارة الموارد البشرية في الجامعات. يليه بند " تتوافر الكفاءة القيادية لدى القيادات الأكاديمية في تنفيذ العمليات الإدارية اليومية ". حيث بلغ المتوسط الموزون (٢.٣٤)، وبدرجة كبيرة وقد يرجع ذلك إلى الخبرات التي يكتسبها القادة الجامعيون أثناء التدرج في المناصب القيادية بدءاً من رئيس قسم وحتى عميد كلية، أو لكفاءة شخصية لدى القائد أو لمهارات قيادية اكتسبها نتيجة التنمية المهنية الذاتية أو حضور برامج تنمية القدرات الموجهة للقيادات، وقد جاء بند"- تحرص الجامعة على بناء التحالفات وعقد الشراكات لتبادل الخبرات مع الجامعات المناظرة." بمتوسط موزون قدره (٢.١٥)، وبدرجة متوسطة وقد يرجع ذلك إلى ضعف التوجه من جانب الجامعات نحو التحالفات الاستراتيجية لما تتطلبه من توحيد اللوائح والبرامج الدراسية ومعادلة الشهادات وغير ذلك، بينما بلغ (٢.٠٨) لبند " يتوافر نظام مؤسسي مالي معنن يتميز بالشفافية والاستدامة." كأقل بنود هذا البعد، وقد يرجع ضعف الشفافية في الأمور المالية بالجامعات المصرية، لارتباطها باللوائح والقوانين تلك التي يترتب على تجاوزها أو مخالفتها مساءلات قانونية، لذا فقد يتخوف بعض الإداريين من إعلان تلك الأمور المالية، وقد يرجع ذلك إلى أن المخصصات المالية للتعليم العالي في الموازنة العامة للدولة لا تكفي لتطويره الأمر الذي يدعو بعض الجامعات للبحث عن مصادر تمويل ذاتية إضافية ومتنوعة، قد يصعب إعلانها إلا بعد استيفائها وقد يصعب في بعض الأحيان التنبؤ بها لكونها منح أو هبات أو تبرعات كما جاء البند الذي أشار إلى حرص الجامعة على بناء التحالفات وعقد الشراكات بدرجة

متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (GARZA, Fernando Angel) (٩٠) من ضرورة إقامة التحالفات كأحد مكونات إطار للاستدامة التنظيمية.

البعد الثالث:- توظيف مهارات الابتكار بالجامعة:

يوضح الجدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الموزون ونسبة التوافر وتقدير الإجابة والترتيب لبنود البعد الثالث "توظيف مهارات الابتكار بالجامعة" من وجهة نظر عينة الدراسة:

جدول (١٠)

درجة توافر بنود البعد الثالث "توظيف مهارات الابتكار بالجامعة" من وجهة نظر عينة الدراسة (ن = ٢٥٢)

الترتيب	الرد	نسبة التوافر	الموزون المتوسط	تتوافر بدرجة كبيرة		تتوافر بدرجة متوسطة		لا تتوافر		البعد الثالث:- توظيف مهارات الابتكار بالجامعة
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	م	٧٤.٢	٢.٢٣	٣٨.٩	٩٨	٤٤.٨	١١٣	١٦.٣	٤١	١٣- تحرص القيادة الجامعية على تطوير المهارات القيادية لدى العاملين.
٦	م	٦٨.٨	٢.٠٦	٢٥.٠	٦٣	٥٦.٣	١٤٢	١٨.٧	٤٧	١٤- تضع القيادة الأكاديمية معايير لبناء فرق عمل قادرة على تلبية متطلبات الاستدامة.
٧	م	٦٨.٣	٢.٠٥	٢٢.٦	٥٧	٥٩.٥	١٥٠	١٧.٩	٤٥	١٥- تتيح القيادة الجامعية لكافة أعضاء التنظيم الجامعي المشاركة في اتخاذ القرارات.
٥	م	٧٠.١	٢.١٠	٣٢.٥	٨٢	٤٥.٢	١١٤	٢٢.٢	٥٦	١٦- يتضمن الهيكل التنظيمي للجامعة إدارة خاصة بالتطوير والإبداع والابتكار.
٢	م	٧٢.٩	٢.١٩	٣٦.١	٩١	٤٦.٤	١١٧	١٧.٥	٤٤	١٧- تدعم الجامعة فرص التطوير والتنمية المهنية للمستدامة لكافة الأعضاء.
٤	م	٧٠.٤	٢.١١	٣٢.٩	٨٣	٤٥.٢	١١٤	٢١.٨	٥٥	١٨- تتوافر بالجامعة بيئة تعليمية داعمة للإبداع والابتكار من أجل تحسين التعليم.
٢	م	٧٢.٩	٢.١٩	٤٠.١	١٠١	٣٨.٥	٩٧	٢١.٤	٥٤	١٩- لدى الجامعة نظام تدريبي يساعد على التعلم التنظيمي.
	م	71.6	2.13	32.6	82	48.0	121	19.4	49	متوسط البعد

م: تتوافر بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول (١٠) توافر بنود البعد الثالث "توظيف مهارات الابتكار بالجامعة" بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الموزون لهذا البعد (٢.١٣)، كذلك توافرت جميع بنود هذا البعد بدرجة متوسطة، حيث تراوح المتوسط الموزون للبنود بين (٢.٢٣) لبند " تحرص القيادة الجامعية على تطوير المهارات القيادية لدى العاملين" كأعلى بند، وقد يرجع ذلك إلى توافر مراكز ووحدات التميز بالجامعات ويتم تلقي تدريبات على القيادة لكافة العاملين أعضاء هيئة تدريس وإداريين بترشيح من وكالة الكلية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، يليه البندين " تدعم الجامعة فرص التطوير والتنمية المهنية المستدامة لكافة الأعضاء. "وبند " لدى الجامعة نظام تدريبي يساعد على التعلم التنظيمي"، وقد جاءتا في الترتيب الثاني بمتوسط موزون (٢.١٩) نظراً لتوافر كيان تدريبي يتمثل في وجود مركز تنمية قدرات بكل جامعة، إلا أنه قد لا يفي باحتياجات أعضاء هيئة التدريس التدريبية، يليهما بند " تتوافر بالجامعة بيئة تعليمية داعمة للإبداع والابتكار من أجل تحسين التعليم. "، بمتوسط (٢.١١)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف وجود مناخ عمل جماعي يشجع على العمل الفريقي والابتكار ضمن فريق، ثم بند " تضع القيادة الأكاديمية معايير لبناء فرق عمل قادرة على تلبية متطلبات الاستدامة."، بمتوسط (٢.٦)، وقد يرجع ذلك إلى ثقافة الفردية والانعزالية التي هيمنت على بيئة التعليم الجامعي في قاعات الدرس، بينما بلغ (٢.٠٥) لبند " تتيح القيادة الجامعية لكافة أعضاء التنظيم الجامعي المشاركة في اتخاذ القرارات" كأقل بنود هذا البعد. وقد يرجع ذلك إلى ضعف توافر ثقافة المشاركة في بيئة التنظيم الجامعي، أو نتيجة تسلط بعض القيادات واستئثارهم بصنع القرار، أو وجود بعض القيادات لا تؤمن بفكر تداول السلطة والعمل بمبدأ المشاركة في القيادة لتدريب صف ثاني من القيادات لديهم مهارات القيادة، وقد يكون دافع عدم المشاركة الخوف من ظهور ضعف الخبرة لدى القادة الحاليين لأن بعض القادة الأكاديميين ممن بلغوا السن القانونية لم يتحوا فرصة المشاركة للقادة الحاليين. وتختلف نتيجة ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات بالجامعات المصرية، مع ما توصلت إليه دراسة (REESE, Angela D.)^(٩١) من أن المشاركة وإتاحة المعلومات ساهمت في تحقيق فعالية القرارات وتحقيق الاستدامة التنظيمية بالكليات عينة الدراسة.

البعد الرابع:- استدامة النتائج الناجحة بالجامعة:

يوضح الجدول (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الموزون ونسبة التوافر وتقدير الإجابة والترتيب لبنود البعد الرابع "استدامة النتائج الناجحة بالجامعة" من وجهة نظر عينة الدراسة:

جدول (١١)

درجة توافر البعد الرابع "استدامة النتائج الناجحة بالجامعة" من وجهة نظر عينة الدراسة (ن = ٢٥٢)

الترتيب	تقدير الإجابة	نسبة التوافر	المتوسط الموزون	تتوافر بدرجة كبيرة		تتوافر بدرجة متوسطة		لا تتوافر		البعد الرابع:- استدامة النتائج الناجحة بالجامعة
				%	ك	%	ك	%	ك	
٤	م	٧١.٧	٢.١٥	٣٣.٣	٨٤	٤٨.٤	١٢٢	١٨.٣	٤٦	٢٠- بإمكانك تصنيف جامعتك ضمن الجامعات التي تحقق إنتاجية مؤسسية عالية.
١	م	٧٦.٧	٢.٣٠	٤٤.٠	١١١	٤٢.١	١٠٦	١٣.٩	٣٥	٢١- تلبى الجامعة رغبات المستفيدين علي المدى القصير والطويل.
٢	م	٧٥.٣	٢.٢٦	٣٨.٩	٩٨	٤٨.٠	١٢١	١٣.١	٣٣	٢٢- تحرص الجامعة على تعزيز الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الغايات والأهداف التنظيمية.
٣	م	٧٣.٨	٢.٢١	٤٠.٩	١٠٣	٣٩.٧	١٠٠	١٩.٤	٤٩	٢٣- يقارن مركز الجودة والوحدات التابعة له للنتائج ومستويات الاداء لتقييم الوضع الراهن والمستقبلي.
٥	م	٦٩.٤	٢.٠٨	٣٢.١	٨١	٤٤.٠	١١١	٢٣.٨	٦٠	٢٤- يتوافر بالجامعة نظام للمساءلة والمحاسبية لضمان جودة المخرجات والنتائج.
٦	م	٦٥.٥	١.٩٦	٢٩.٠	٧٣	٣٨.٥	٩٧	٣٢.٥	٨٢	٢٥- تحرص الجامعة على إجراء مقارنات مرجعية دورية مع جامعات أخرى مناظرة داخل أو خارج مصر.
	م	72.1	2.16	36.4	92	43.5	110	20.2	51	متوسط البعد

م: تتوافر بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول (١١) توافر بنود البعد الرابع "استدامة النتائج الناجحة بالجامعة" بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الموزون لهذا البعد (٢.١٦)، كذلك توافرت جميع بنود هذا البعد بدرجة متوسطة، حيث تراوح المتوسط الموزون للبنود بين (٢.٣٠) لبند "تلبية الجامعة رغبات المستفيدين علي المدى القصير والطويل". كأعلى بند، وقد يرجع ذلك إلى أن العديد من الجامعات المصرية - لاسيما بعد استحداث وظيفة نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة- تضع في أولوياتها رضا المستفيدين، ولأن الجامعات في ظل توافر تقارير التنافسية العالمية تهدف إلى كسب سمعة أكاديمية لكسب رضا المستفيدين للاحتفاظ بعملائها،، يليه بند "تحرص الجامعة على تعزيز الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الغايات والأهداف التنظيمية". بمتوسط (١.٩٦)، وقد يرجع ذلك إلى توافر خطط استراتيجية في ظل التطوير وأنظمة ضمان الجودة بالجامعات المصرية، ثم بند "يقارن مركز الجودة والوحدات التابعة له النتائج ومستويات الاداء لتقييم الوضع الراهن والمستقبلي". بمتوسط (٢.٢١)، وقد يرجع ذلك لضعف قناعة بعض أعضاء هيئة التدريس بأنشطة تقييم الوضع الراهن ويرونها تميل إلى الروتينية أكثر منها إلى الموضوعية، يليه بند "بإمكانك تصنيف جامعتك ضمن الجامعات التي تحقق إنتاجية مؤسسية عالية". بمتوسط (٢.١٥)، حيث يؤكد أعضاء هيئة التدريس أن إنتاجية الجامعات جاءت في مرتبة متوسطة وقد يرجع ذلك إلى ضعف وجود سياسات تدعم حماية الملكية الفكرية، أو لضعف ارتباط النظرية بالتطبيق في البحث العلمي، يليه بند " يتوافر بالجامعة نظام للمساءلة والمحاسبية لضمان جودة المخرجات والنتائج". بمتوسط (٢.٨)، مما يشير إلى ضعف توافر أنظمة المساءلة والمحاسبية في الجامعات المصرية، وقد يرجع ذلك إلى أنه لا تتوافر لوائح داخلية تتضمن الثواب والعقاب وأنظمة للمكافآت والتعزيز، بينما بلغ (١.٩٦) لبند " تحرص الجامعة على إجراء مقارنات مرجعية دورية مع جامعات أخرى مناظرة داخل أو خارج مصر" كأقل بنود هذا البعد، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (BARNARD, Zenia; VAN DER MERWE, Derek.)^(٩٢) من ارتفاع نسبة مساهمات المقارنة المرجعية ومراجعات الأداء بجامعة جوهانسبرغ، وقد يرجع ضعف استخدام المقارنات المرجعية بالجامعات المصرية إلى أن توجهها في الوقت الراهن نحو اعتماد الكليات ثم تأتي مرحلة اعتماد البرامج وحينما -

وفي وقت لاحق - تستوفي الجامعات اعتماد جميع كلياتها وبرامجها تبدأ في إجراء مقارنات مرجعية مع جامعات أخرى وربما هذا فكر استباقي قد يحقق للجامعات تنافسية مستدامة حال تحققه بدرجة كبيرة.

وحول إجمالي توافر أبعاد الدراسة: يوضح الجدول (١٢) المتوسط الموزون ونسبة التوافر وتقدير الإجابة والترتيب لأبعاد الاستدامة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة:

جدول (١٢)
درجة توافر أبعاد الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة (ن = ٢٥٢)

أبعاد الدراسة:	المتوسط الموزون	نسبة التوافر	تقدير الإجابة	الترتيب
البعد الأول: "بناء مستقبل جامعي مستدام".	2.30	76.70	متوسطة	الأول
البعد الثاني:- تنمية القدرة المؤسسية للجامعة.	2.24	74.5	متوسطة	الثاني
البعد الثالث:- توظيف مهارات الابتكار بالجامعة.	2.13	71.6	متوسطة	الرابع
البعد الرابع:- استدامة النتائج الناجحة بالجامعة.	2.16	72.1	متوسطة	الثالث
الإجمالي	٢١٢.	%٧.٧٣	متوسطة	

يتضح من الجدول (١٢) توافر أبعاد الدراسة بصفة عامة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الموزون لإجمالي الآداة (٢.٢١)، أما على مستوى الأبعاد، فقد توافرت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الموزون للبعد الأول: "بناء مستقبل جامعي مستدام" (٢.٣٠)، وبلغ (٢.٢٤) للبعد الثاني "تنمية القدرة المؤسسية للجامعة"، بينما جاء البعد الرابع "استدامة النتائج الناجحة بالجامعة" في الترتيب الثالث بمتوسط موزون (٢.١٦)، وأخيراً جاء البعد الثالث "توظيف مهارات الابتكار بالجامعة" بمتوسط (٢.١٣). مما يشير إلى ضرورة تدعيم كافة الأبعاد لدى الجامعات، مع اعتبار توظيف مهارات الابتكار أولوية لاسيما وأن مصر في مؤشر الابتكار العالمي قد حصلت على المركز (٩٩) عالمياً من بين (١٣٢) دولة طبقاً لإحصائية مؤشر الابتكار العالمي لعام ٢٠٢١ م،^(٩٣) ويشير إلى توجيه البحث المستقبلي نحو إدارة الابتكار ومهارات ريادة الأعمال.

وبهذا يكون البحث قد أجاب عن السؤال الرابع من أسئلته حول درجة توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية والتنافسية المستدامة بالجامعات المصرية من وجهة نظر عينة الدراسة

من أعضاء هيئة التدريس. وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على درجة العلاقة بين متغيري الدراسة.

ولإجابة عن السؤال الخامس والذي ينص على " ما طبيعة العلاقة بين التخطيط للاستدامة التنظيمية والتنافسية المستدامة من وجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟؛ استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent sample t-test) لفحص دلالة الفروق في واقع "الاستدامة التنظيمية في تحقيق التنافسية المستدامة" بين جامعتي القاهرة وسوهاج وكذلك لفحص دلالة الفروق بين الكليات النظرية والكليات العملية، كما استخدمت معاملات الارتباط لقياس للكشف عن دلالة الارتباط بين أبعاد الاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة، وسيتم عرض النتائج على النحو التالي:

وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعتي القاهرة وسوهاج:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعتي القاهرة وسوهاج:

جدول (١٣)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعتي القاهرة وسوهاج (ن=٢٥٢)، (د.ح=250)

اختبار (ت)		جامعة سوهاج (ن=٦٥)		جامعة القاهرة (ن=١٨٧)		أبعاد الدراسة:
الدلالة	القيمة	ع	م	ع	م	
0.99	-0.007	0.47	2.30	0.45	2.30	البعد الأول: "بناء مستقبل جامعي مستدام".
0.86	-0.172	0.60	2.25	0.53	2.23	البعد الثاني:- تنمية القدرة المؤسسية للجامعة.
0.33	0.970	0.61	2.07	0.56	2.15	البعد الثالث:- توظيف مهارات الابتكار بالجامعة.
0.05	*1.999	0.63	2.03	0.61	2.21	البعد الرابع:- استدامة النتائج الناجحة بالجامعة.
0.31	1.010	0.49	2.16	0.41	2.23	الإجمالي

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

يتضح من الجدول (١٣) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وسوهاج في كافة الأبعاد باستثناء البعد الرابع "استدامة النتائج الناجحة بالجامعة" والذي يتضح من الجدول أن به فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وسوهاج لصالح جامعة القاهرة التي تتفوق على جامعة سوهاج في هذا البعد الذي يشير إلى توجيهها نحو التنافسية المستدامة بدرجة أعلى؛ ويشير عدم وجود فروق بين الجامعتين إلى تبنيهما سياسة الدولة للاستدامة التنظيمية، وتطبيق استراتيجية مصر للتنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠)، لتحقيق التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية.

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية النظرية والكلية العملية:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية النظرية والكلية العملية:

جدول (١٤)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من هيئة التدريس بالكلية النظرية والكلية العملية (ن=٢٥٢)، (د.ح=250)

اختبار (ت)	القيمة	الكلية العملية (ن=١٠٦)		الكلية النظرية (ن=١٤٦)		أبعاد الدراسة:
		ع	م	ع	م	
0.01	٢.٥٩٠***	0.39	2.39	0.49	2.24	البعد الأول: "بناء مستقبل جامعي مستدام".
0.24	1.177	0.52	2.19	0.56	2.27	البعد الثاني:- تنمية القدرة المؤسسية للجامعة.
0.51	-0.665	0.52	2.16	0.61	2.11	البعد الثالث:- توظيف مهارات الابتكار بالجامعة.
0.61	0.517	0.54	2.14	0.67	2.18	البعد الرابع:- استدامة النتائج الناجحة بالجامعة.
0.48	-0.700	0.39	2.23	0.46	2.19	الإجمالي

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول (١٤) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية النظرية والكلية

العملية في كافة الأبعاد باستثناء البعد الأول "بناء مستقبل جامعي مستدام" والذي يتضح من الجدول أن به فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية النظرية والكلية العملية لصالح الكلية العملية التي تتفوق على الكلية النظرية في هذا البعد، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الكلية العملية بتوظيف التكنولوجيا، فضلاً عن رضا أعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية عن توافر التجهيزات المعملية والمواد الخام التي يستخدمونها، وقد يرجع وجود فروق لصالحهم لمشاركتهم في المشروعات البحثية الممولة التي يكون لها مخرجات تلبي متطلبات الاستدامة التنظيمية من خلال ذلك البعد.

دلالة الارتباط بين أبعاد الاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة:

يوضح الجدول التالي علاقة الارتباط بين أبعاد الاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة من وجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية.

جدول (١٥)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة (معامل بيرسون، ن=٢٥٢)

أبعاد الدراسة:	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	الإجمالي
البعد الأول: "بناء مستقبل جامعي مستدام".		0.290**	0.357**	0.231**	0.611**
البعد الثاني:- تنمية القدرة المؤسسية للجامعة.			0.884**	0.633**	0.849**
البعد الثالث:- توظيف مهارات الابتكار بالجامعة.				0.697**	0.914**
البعد الرابع:- استدامة النتائج الناجحة بالجامعة.					0.811**

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول (١٥) وجود علاقات ارتباط طردية دالة إحصائية بين أبعاد الاستدامة التنظيمية في تحقيق التنافسية المستدامة وبعضها البعض وكذلك بين الأبعاد والإجمالي العام للآداة، حيث تشير مصفوفة الارتباط إلى ارتباط الأبعاد بإجمالي واقع الاستدامة التنظيمية في تحقيق التنافسية المستدامة ارتباطاً قوياً؛ حيث تتراوح قيمة الارتباط بين ٠.٦١١ في ارتباط الإجمالي بالبعد الأول و ٠.٩١٤ في ارتباط الإجمالي بالبعد الثالث، وهو ما يشير إلى أهمية توظيف مهارات الابتكار بالجامعة في تحقيق التنافسية المستدامة.

أما بالنسبة لارتباط الأبعاد ببعضها البعض، يتضح من ذات الجدول أن البعد الأول أقل ارتباطاً بباقي الأبعاد حيث يرتبط بالأبعاد الثلاثة الأخرى بقيم تتراوح بين ٠.٢٣١ و ٠.٣٥٧، في حين يعد البعد الثالث الأقوى في ارتباطه بباقي الأبعاد حيث يرتبط بالأبعاد الثلاثة الأخرى بقيم تتراوح بين ٠.٣٥٧ و ٠.٨٨٤. ذلك أن توظيف مهارات الابتكار يؤثر في بناء مستقبل الجامعة، وتنمية القدرة المؤسسية واستدامة النتائج الناجحة، مما يشير إلى ضرورة الاهتمام بالابتكار وتنمية مهاراته وإدارته بما يحقق للجامعات المصرية تنافسية مستدامة، ويعد ذلك مؤشراً لتوجيه خريطة البحوث في مجال الإدارة التربوية مستقبلاً نحو مزيد من الاهتمام ببحوث إدارة الابتكار.

وبذلك يكون البحث قد أجاب عن السؤال الفرعي الخامس من أسئلته: ما طبيعة العلاقة بين التخطيط للاستدامة التنظيمية والتنافسية المستدامة من وجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟ وفيما يلي عرض تفصيلي للخطوة السادسة من البحث، وتتضمن البدائل الاستراتيجية المقترحة.

الخطوة السادسة: بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية: وتتكون هذه الخطوة من محورين (البدائل الاستراتيجية - الإجراءات المقترحة) حيث تم تذييل البدائل الاستراتيجية بإجراءات تنفيذية من شأنها أن تدعم تطبيق الاستراتيجيات على أرض الواقع فيما يتعلق بوظائف الجامعة وأبعاد الاستدامة التنظيمية. وفيما يلي توضيح هذين المحورين.

المحور الأول: البدائل الاستراتيجية المقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية:

وتتمثل في أربعة بدائل استراتيجية (توسع - دفاعية - تنوع - تحويل) من خلال التحليل الرباعي باستخدام أسلوب (SOAR) ونتائج تحليل واقع الجامعات المصرية وتحديد (نقاط القوة - الفرص - التطلعات - النتائج)، يمكن توليد أربعة بدائل استراتيجية للجامعات المصرية لتحقيق التنافسية المستدامة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: استراتيجية توسع: بالاستفادة من الأهداف الاستراتيجية للجامعة في تدعيم نقاط القوة بها. وذلك بهدف تعزيز سمعة الجامعة وموثوقية المستفيدين من خدماتها.

وذلك من خلال ما يلي:

١- في مجال التعليم: الاستفادة من الهدف الاستراتيجي العام للجامعات في مجال التعليم وهو تنمية أهم ثروات المجتمع وهي الثروة البشرية، في تدعيم البرامج الطلابية المخصصة للتنمية والتدريب.

ومشروعات ريادة الأعمال ومنصات الحوار والمنصات التعليمية بالجامعات المصرية.
٢- في مجال البحث العلمي: الاستفادة من الهدف الاستراتيجي العام للجامعات وهو إعداد الأفراد وتزويدهم بمهارات البحث العلمي، في تدعيم وجود قاعدة علمية جيدة للباحثين في مصر، وأكبر إنتاج لمجتمع بحثي من باحثين علميين في الشرق الأوسط ينتمون إلى الجامعات المصرية.

- الاستفادة من الهدف الاستراتيجي العام للجامعات وهو الارتقاء بالبحث العلمي لخدمة المجتمع، في تدعيم زيادة معدل النشر العلمي الدولي.

٣- في مجال خدمة المجتمع: الاستفادة من الهدف الاستراتيجي العام للجامعات في مجال خدمة المجتمع وهو توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العربية، في تدعيم دور مؤسسات المجتمع المدني المعنية بالبحوث والتطوير في عقد بروتوكولات تعاون وشراكة

ثانياً: استراتيجية دفاعية: بتوظيف النتائج والإنجازات التي تم تحقيقها في الاستفادة من الفرص بهدف إيجاد ميزة تنافسية للجامعة على نظرائها.

وذلك من خلال ما يلي:

١- في مجال التعليم: الاستفادة من النتيجة التي تم تحقيقها وتمثل في تزايد إنشاء الجامعات الحكومية وفروعها والمعاهد والجامعات الخاصة والاجنبية والتكنولوجية وكلياتها، في الاستفادة من فرصة تزايد الطلب على التعليم الجامعي باجتذاب طلاب جدد من خلال تميز البرامج الدراسية وخفض التكلفة.

- الاستفادة من النتيجة التي حققتها الجامعات المصرية وهي منظومة إلكترونية للقبول والتعليم والتدريب والاختبارات بالمعاهد والجامعات، في تعظيم الاستفادة من توجه الدولة نحو التحول الرقمي، المشروعات دعم وتحسين التنافسية.

٢- في مجال البحث العلمي: الاستفادة من النتيجة التي حققتها الجامعات المصرية في مجال البحث العلمي وهي التعاون الدولي والأبحاث المشتركة والمشروعات البحثية، في تعظيم

- الاستفادة من وجود علماء مصريين بالخارج وتوليهم مناصب قيادية بإشراكهم في التأليف والنشر والإشراف المشترك مع علماء مصريين ينتمون إلى الجامعات المصرية.
- الاستفادة من النتيجة التي حققتها الجامعات المصرية في مجال البحث العلمي وهي التحسن في مؤشر الابتكار ومعامل التأثير ونسبة الاستشهادات العلمية، في تعظيم الاستفادة من تدشين بعض المشروعات القومية العملاقة.
- الاستفادة من النتيجة التي حققتها الجامعات المصرية في مجال البحث العلمي وهي حاضنات الأعمال البحثية، ومراكز ريادة الأعمال بالجامعات وتخرج شركات ناشئة، في تعظيم الاستفادة من الاستثمارات في مجالات التصنيع.
- ٣- في مجال خدمة المجتمع: الاستفادة من النتيجة التي حققتها الجامعات المصرية في مجال خدمة المجتمع وهي زيادة التحالفات وبروتوكولات التعاون مع الوزارات والمعاهد والمراكز البحثية ومؤسسات مجتمعية، في تعظيم الاستفادة من المشروع القومي لمحو الأمية وتعليم الكبار، ببناء تحالفات جديدة داخلية وخارجية في إطار المشروع للقضاء على الأمية وتحقيق دور راند للجامعة في خدمة المجتمع.
- الاستفادة من النتيجة التي حققتها الجامعات المصرية في مجال خدمة المجتمع وهي ربط الجامعات ومراكز البحوث بالقطاعين الصناعي والخدمي، في تعظيم الاستفادة من فرص المشاركة في برامج دولية عالية التنافسية لدعم البنية التحتية والأبحاث التطبيقية.
- ثالثاً: استراتيجية تنوع: بالاستفادة من نقاط القوة في متابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك بهدف تعزيز كفاءة الجامعة في إدارة عملياتها.

- وذلك من خلال ما يلي:

- ١- في مجال التعليم: الاستفادة من نقاط القوة لدى الجامعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية كالاستفادة من البرامج الطلابية للتنمية والتدريب، لتحقيق هدف تنمية أهم ثروات المجتمع وهي الثروة البشرية.
- ٢- في مجال البحث العلمي: الاستفادة من نقاط القوة لدى الجامعة المتمثلة في وجود قاعدة علمية جيدة للباحثين، في تحقيق هدف إعداد الأفراد وتزويدهم بمهارات البحث العلمي.
- الاستفادة من نقاط القوة لدى الجامعة المتمثلة في أكبر إنتاج لمجتمع بحثي من باحثين علميين في الشرق الأوسط، في تحقيق هدف الجامعة بالارتقاء بالبحث العلمي لخدمة المجتمع.

٣- في مجال خدمة المجتمع: الاستفادة من نقاط القوة لدى الجامعة المتمثلة في وجود مؤسسات مجتمع مدني معنية بالبحوث والتطوير في تحقيق هدف خدمة المجتمع والارتقاء به وتزويد البلاد بالمختصين والفنيين والخبراء .

رابعاً: استراتيجية تحويل: باتخاذ الفرص وسيلة لتحقيق الأهداف، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص في البيئة الخارجية كاستجابة تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية. - وذلك من خلال ما يلي:

١- في مجال التعليم: بالاستفادة من فرص التقدم والتطور التكنولوجي في مجال التعليم وإدارة مؤسساته لدى الجامعة وكذلك توجه الدولة نحو التحول الرقمي في تحقيق أهدافها كالهدف المتمثل في تقدم العلم ورفي القيم الإنسانية.

- توجه الدولة نحو التحول الرقمي لدى الجامعة في تحقيق أهدافها كالهدف المتمثل في تنمية أهم ثروات المجتمع وهي الثروة البشرية.

٢- في مجال البحث العلمي: بالاستفادة من فرص الاستثمارات في مجالات التصنيع بهدف الارتقاء بالبحث العلمي لخدمة المجتمع.

- الاستفادة من فرصة وجود علماء مصريين بالخارج وتوليهم مناصب قيادية في تحقيق هدف إعداد الأفراد وتزويدهم بمهارات البحث العلمي.

٣- في مجال خدمة المجتمع: الاستفادة من فرصة المشروع القومي لمحو الأمية وتعليم الكبار.

في تحقيق هدف خدمة المجتمع والارتقاء به. -الاستفادة من فرصة المشاركة في برامج دولية عالية التنافسية لدعم البنية التحتية والأبحاث التطبيقية، في تحقيق هدف توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العربية والأجنبية.

المحور الثاني: إجراءات تنفيذية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية:

من خلال عرض إجراءات تنفيذية مقترحة تتعلق (المستقبل الجامعي المستدام، وتنمية القدرة المؤسسية، وتوظيف مهارات الابتكار، واستدامة النتائج الناجحة)، وفيما يلي توضيح ذلك.

أولاً: فيما يتعلق ببعث بناء مستقبل جامعي مستدام:

ويمكن تحقيقه من خلال تطوير الأداء الكلي للجامعة، ومراعاة العوامل البيئية والمجتمعية والاقتصادية، مع تعريف العاملين والمعنيين بأهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها. ففيما يتعلق ببناء القدرة المؤسسية، أشارت نتائج التطبيق الميداني إلى بعض البنود التي تتوافر بدرجة كبيرة، من بينها توافر رسالة وغايات استراتيجية وسياسات حاکمة وإطار تشريعي ونظم معلومات عالية الجودة بالجامعات المصرية، ويعد توافر نظم معلوماتية عالية الجودة من نقاط القوة بالجامعات المصرية طبقاً لما أوضحه تحليل الوضع الراهن، كما توافرت مؤشرات هذه الوحدة في نسبة توافرها بدرجة كبيرة في تحليل المحتوى، حيث أشار تحليل المحتوى بالدراسة الحالية إلى تضمين الخطط الاستراتيجية مؤشرات تتعلق بوحدة " نظم معلومات - تكنولوجيا بما يعادل (٢٥%) تقريباً من إجمالي فئات التحليل في بعد بناء مستقبل جامعي، وقد يرجع ذلك إلى تعاقد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع الشركة المصرية للاتصالات WE لتقديم الخدمات المطلوبة لتطوير البنية التحتية المعلوماتية.^(٩٤)

بينما توافرت بدرجة متوسطة الممارسات التي تحقق المساواة بين العاملين وكون البيئة الجامعية تتوافر بها مقومات الاستدامة كأن تكون هناك حرم جامعية خضراء أو نشر ثقافة الاستدامة.

الإجراءات المقترحة لتفعيل التخطيط ببعث بناء مستقبل جامعي مستدام بالجامعات المصرية:
من خلال التخطيط لما يلي:

- رفع سرعة الإنترنت لتصل إلى أكثر من ثلاثة أضعاف القوة الحالية وتغطية الشبكة للكليات خارج الحرم الجامعية وإتاحة الغنترنت للطلاب بما يمكنهم من البحث الذاتي.
- تحويل المكاتب الرسمية بين كافة المكاتب الرئيسية والفرعية في الجامعات وكلياتها إلى مكاتب إلكترونية والاستفادة من توافر نظام معلوماتي عالي الجودة.
- زيادة عدد المنصات الإلكترونية لتعزيز قنوات الاتصال بالحوار والنقاش المستمر مع الطلاب وتذليل الصعوبات التي تواجههم ومنحهم برامج تدريبية وإقامة لقاءات وندوات عبر هذه المنصات بالجامعات المصرية.
- تدعيم نشر ثقافة الحرم الجامعية الخضراء المبنية على فكر الاقتصاد الأخضر،

- وثقافة الاستدامة، وتوفير البيئة الجامعية المريحة والجاذبة.
- تعديل تشريعي لاسيما فيما يتعلق بلوائح الوحدات ذات الطابع الخاص بما يؤهل الجامعة للاستقلالية المالية وتطبيق ممارسات تتوافق مع التنمية المستدامة.
 - إقرار ميثاق للحقوق والواجبات يتضمن كافة الحقوق والواجبات للطلاب والإداري وعضو هيئة التدريس والقيادي، مديلاً بنظام للمحاسبية، ونشره لدى كافة منسوبي الجامعة.
 - استهداف تدريب ٣٠٠٠ متدرب بكل جامعة من كافة الفئات المنتسبة إليها على الحقائق التدريبية المتعلقة بقضايا الاستدامة على سبيل المثال التدريب على: (الاستدامة التنظيمية- الاستدامة المالية- الاستدامة التنافسية)

ثانياً: فيما يتعلق ببعث تنمية القدرة المؤسسية للجامعة:

ويمكن تحقيقه من خلال تطوير قدرات القيادة الجامعية بشأن ممارسة إجراءات وعمليات إدارة التغيير، والتعاون والعمل الجماعي المنظم بين كافة منسوبي الجامعة في ظل إطار تشريعي فعال، وتحديد الفرص المتاحة للشراكة في بيئتها الخارجية، وتعزيز العلاقات الدولية وتبادل الخبرات مع الجامعات المناظرة على كافة المستويات.

ففيما يتعلق بتنمية القدرة المؤسسية، أشارت نتائج التطبيق الميداني، أن العبارات المتعلقة بالقدرة المؤسسية توافرت بدرجة كبيرة فيما يتعلق بتوافر سياسات تنمية الموارد البشرية بنسبة (٧٩.١%) وكفاءة القيادة في ممارسة إجراءات العمليات الإدارية (٧٨.١%) بينما توافرت بدرجة متوسطة العبارات المتعلقة بالنظام المؤسسي للشفافية والاستدامة، وبناء التحالفات والشراكات التي تضمن تبادل الخبرات، وذلك يكاد يتفق مع ما توصلت إليه نتائج تحليل المحتوى من ضعف نسبة ورود الكلمات الدالة على تنمية القدرة المؤسسية كالخبرات أو الشراكة كمؤشرات تبادل الخبرات بين جامعتي عينة الدراسة وبين جامعات أخرى مناظرة وإضعف الشفافية والالتزام الأخلاقي والمهني، ويعد ذلك مؤشراً لضرورة تدعيم هذا البعد الخاص ببناء القدرة المؤسسية، لاسيما وأن تحليل البيئي بالدراسة الحالية أوضح أن الشراكات والتحالفات تعد فرصاً ينبغي استثمارها.

الإجراءات المقترحة لتفعيل التخطيط ببعث تنمية القدرة المؤسسية بالجامعات المصرية:

من خلال التخطيط لما يلي:

- إقرار نظام مؤسسي قائم على معايير القدرة المؤسسية، يضع في أولوياته تطبيق استراتيجيات تسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية تضع في اعتبارها تقييم الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي، ومعالجة فجوات الأداء التنافسي للجامعة، بما يمهّد لتحقيق التنافسية المستدامة.
- تبني إطار مؤسسي للتحالف الاستراتيجي لدعم توجه الجامعات نحو بناء الشراكات وتحويل الاتفاقيات والبروتوكولات إلى تحالفات، وقياس مستوى رضا الجامعات والمستفيدين حول مستويات أداء الجامعة قبل وأثناء وبعد بناء التحالفات.
- تبادل المنح والبعثات لأعضاء هيئة التدريس والطلاب بما يضمن كفاءة وجودة المخرجات التعليمية.
- تعاهد الجامعة مع هيئة متخصصة في مجال تنمية الموارد البشرية والتدريب بحيث يتم دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية بالجامعة على أسس علمية، وكذلك تنفيذ البرامج وتقييمها وإعداد تقارير حول التغذية الراجعة، على أن تسيّر وفق نظام الحافز مقابل النتائج.

ثالثاً: فيما يتعلق ببعد توظيف مهارات الابتكار:

ويمكن تحقيقه بأن تتبنى الجامعة الإبداع والابتكار والطرائق الجديد في مجال الخدمات التي تقدمها، ومن خلال الاستثمار الأمثل لخبرات العاملين، وتبني فكر الأولويات في تحقيق الأهداف المؤسسية بالاعتماد على الموارد والمهارات والقدرات لدى كافة أعضاء المجتمع الجامعي.

ففيما يتعلق بتوظيف مهارات الابتكار، أشارت نتائج التطبيق الميداني، إلى أن كافة عبارات بعد توظيف مهارات الابتكار، والمتمثلة في حرص القيادة على تطوير مهارات العاملين ووضع معايير لبناء فرق العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوافر إدارة للتطوير والإبداع والابتكار، حيث توافرت بدرجة متوسطة تراوحت ما بين (٦٨.٣%) و (٧٤.٢%) مما يشير إلى ضرورة توافر إجراءات فعالة لتحسين آليات التوجه نحو الاستدامة التنظيمية من خلال توظيف مهارات الابتكار بما يدعم تحقيق التنافسية العالمية. ويعد بعد توظيف مهارات الابتكار

أولوية لدى الجامعات المصرية لحصوله على أدنى نسبة توافر مقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى المحققة للاستدامة التنظيمية والمؤثرة على تحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية، فضلاً عن الارتباط القوي بالأبعاد الثلاثة الأخرى بقيم تتراوح بين (٠.٣٥٧) و (٠.٨٨٤)، حيث يؤثر في بناء مستقبل الجامعة، وتنمية قدرتها المؤسسية، ويسهم في دعم النتائج الناجحة بها. الأمر الذي يوجه البحث المستقبلي نحو بحوث الابتكار التنظيمي فعاليته واستراتيجياته وسياساته.

الإجراءات المقترحة لتنفيذ التخطيط ببعد توظيف مهارات الابتكار بالجامعات المصرية:

من خلال التخطيط لما يلي:

- نشر ثقافة مشاركة المعلومات بين كافة أعضاء التنظيم الجامعي، بغرض تطوير أفكار جديدة، والتدريب على ممارسة الابتكار، وتهيئة بيئة جامعية خالية من الصراعات لكشافة الأفكار البحثية، ومشاركة إجراءات النماذج الإدارية الناجحة وتعميمها.
- إقرار معايير لبناء فرق العمل يتم صياغتها من خلال عقد ورش عمل موسعة لممثلي أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، وذلك لعمل جلسات عصف ذهني لاقتراح معايير تشكيل فرق العمل، وفقاً لطبيعة الكلية وعلاقات العمل وطبيعة المهام الموكلة لكل فريق، والاستفتاء عليها للوصول إلى معايير لاختيار فرق العمل على مستوى الجامعة وتلتزم بها كافة كليات الجامعة.
- التدريب على ممارسة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار بتخصيص يوم في الاسبوع بالجامعة يتم تخصيصه لطرح بعض الموضوعات التي يمكن المشاركة في اتخاذ القرار فيها على من يرغب حضور فعاليات المشاركة في اتخاذ القرار من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب.
- يتم استحداث إدارة في الهيكل التنظيمي تحت مسمى " إدارة التطوير والإبداع والابتكار " تتبع نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث إدارياً.

رابعاً: فيما يتعلق ببعث استدامة النتائج الناجحة:

ويمكن تحقيقه إذا ما استطاعت الجامعة تلبية رغبات المستفيدين علي المدى القصير والطويل، بتعزيز الاستراتيجيات التي تدعم تحقيق الأهداف، ومقارنة النتائج مع العمل الحالي لقياس الوضع الراهن والمستقبلي وتحديد فجوات الاداء لمعالجتها، ومراعاة الشفافية في إتاحة المعلومات لدى القادة الجامعيين لدعم ومساندة القرارات الرشيدة.

ففيما يتعلق باستدامة النتائج الناجحة ، أشارت نتائج التطبيق الميداني، أن نسبة توافر عبارات البعد المتمثلة في معدلات عالية من الإنتاجية المؤسسية، وتلبية رغبات المستفيدين، وتعزيز استراتيجيات تحقيق الأهداف التنظيمية، وتوافر نظام المساءلة والمحاسبية واستخدام مقارنات الأداء داخلياً والمقارنات المرجعية خارجياً، وجميعها جاءت بدرجة متوسطة تراوحت بين (٧٦.٧) و(٦٥.٥)، مما يشير إلى ضرورة تفعيلها.

الإجراءات التنفيذية المقترحة لتفعيل التخطيط ببعث استدامة النتائج الناجحة بالجامعات المصرية:

من خلال التخطيط لما يلي:

- تعزيز الإنتاجية البحثية من خلال رصد مكافآت مادية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في النشر الدولي بكافة الجامعات المصرية، وزيادة نسبة المشروعات البحثية التنافسية.
- تلبية الجامعات لمتطلبات سوق العمل من خلال إعداد مواصفات الخريج بناء على مسح احتياجات سوق العمل.
- صياغة دليل للمساءلة والمحاسبية يتم إعداده بكل جامعة بمشاركة كافة أعضائها بحيث يؤسس على مهام وواجبات الوظائف، وتقارير الأداء الفعلي والإنجازات الواقعية. على أن يتم تذييله بنظام للمحاسبية في حالتي تميز أو قصور مستويات الاداء الفعلي.
- توجه الجامعات المصرية نحو قياس الأداء بالأفضل، داخلياً بممارسة التعلم التنظيمي من النماذج المتميزة في ممارسة إجراءات استدامة التنظيم، وخارجياً بالمقارنة بمؤسسات مناظرة داخل وخارج مصر؛ لتحسين مستويات الأداء التنظيمي بناء على نتائج المقارنة.

وبذلك يكون البحث قد أجب عن السؤال الفرعي السادس: ما البدائل الاستراتيجية والإجراءات المقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية؟

مقترحات بدراسات وبحوث مستقبلية:

من مجمل ما تم التوصل إليه بالبحث الحالي يمكن توجيه خريطة البحوث المستقبلية إلى البحوث المقترحة التالية:

- ١- دور ابتكار القيمة في تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية.
- ٢- الاستدامة التنظيمية كمدخل لتمايز الجامعات في التصنيفات العالمية.
- ٣- الاستدامة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للقادة الأكاديميين بالجامعات المصرية.
- ٤- الريادة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالتنافسية المستدامة للجامعات الحكومية في مصر.
- ٥- التخطيط للتنافسية المستدامة بالجامعات الإقليمية في عصر الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي .
- ٦- استراتيجية مقترحة لإدارة الابتكار وتنمية مهارات ريادة الأعمال بالجامعات المصرية.
- ٧- السياسات التنافسية في التعليم العالي الياباني (اليابان أنموذجاً لفعالية السياسات التنافسية في التعليم العالي المصري)

المراجع

- 1- EDDY, Pamela Lynn; AMEY, Marilyn J.; BRAGG, Debra D. *Creating strategic partnerships: A guide for educational institutions and their partners*. Sterling, VA: Stylus Publishing, 2014.p.4
- 2- HORAK, Sven; ARYA, Bindu; ISMAIL, Kiran M. **Organizational sustainability determinants in different cultural settings: A conceptual framework**. *Business Strategy and the Environment*, 2018, 27.4: 528-546. P.530
- 3- BROEKHUIS, Hermanna, et al. *Improving organizational sustainability using a quality perspective*. University of Groningen, 2003.p. 14
- ٤- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، ٢٠١٥، ص ٦٩
- 5- ARE PERFORMING, How Countries. **The Global Competitiveness Report**. 2020.p81
- ٦- أسماء عبد الفتاح نصر: تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لجامعة الأزهر في ضوء اليقظة الاستراتيجية، *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، كلية التربية، عدد مارس- ج ٢- (٨٣)، ٢٠٢١م، ص ٩٠٤
- ٧- سحر محمد ابو راضي: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الفني الصناعي المتقدم في ضوء مقومات تدويل التعليم، *مجلة كلية التربية*، جامعة المنوفية، مصر، العدد ٢، ٢٠١٧م، ص ٤.
- ٨- سهام أحمد محمد علوان: إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (COVID19)، *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، كلية التربية، عدد مارس- ج ٢- (٨٣)، ٢٠٢١م، ص ١٠٦٥.
- ٩- محمد عبدالفتاح عبد الفتاح المغربي. *تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية*. جامعة عين شمس، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية* (٣) ٤٤، ٢٠٢٠م، ص ص ٢٢١-٢٧٨.
- ١٠- حامد؛ كمال عجمي. واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة وتأصيله من المنظور الإسلامي. *التربية (الأزهر)*: مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية. 377-300: 40.190، 2021، ص ٣٥٣

- ١١- جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠م، القاهرة، وزارة التخطيط ٢٠١٨م، ص ٣٧
- ١٢- ياسر محمد خليل، استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة الإدارة التربوية، ع ٢٣، أغسطس ٢٠١٩، ص ص١٢٦-١٧٨
- ١٣- عبير مجاهد، استدامة الجامعات العربية وتحقيق التنمية المستدامة: تجارب الدول (جامعتي نيوكاسيل- ماريبور)، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، ٢٠٢٠، ص ص ٦٠-٦٢
- 14- Gay,L.R.; **Educational Research Competencies for Analysis and Application**, 4, ED. NewYork,Macmillan Publishing Company, 2011, p.264
- 15- PRASAD, B. Devi. Content analysis. *Research methods for social work*, 2008, 5: 1-20., p.1
- 16- Zarestky, Catherine Cole: Strengths,Opportunities,Aspirations, and Results:An emerging approach to organization development,**human resource development**, Wiley periodicals,inc,Vol. 29,No, 1,
- 17-<http://greenmetric.ui.ac.id/country-list2020/?country=Egypt>, access Date, 7-10-2021
- ١٨- أحمد مختار عمر : معجم اللغة العربية المعاصرة ، المجلد الأول ، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٦٦٣.
- 19- **Longman** : **planning,Retrivedfrom:**
<https://www.ldoceonline.com/dictionary/planning> ,at21/5/2022
- ٢٠- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥، ص ٢٠
- ٢١- بن منظور، لسان العرب، بيروت، لبنان، دار صفاء، ١٩٩٠، ص ٣٤١
- 22- Coy, H. S.. *The use of performance measurement data in nonprofit organizational sustainability* (Order No. 10830006). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2064473128). Retrieved from, 2018, p 15, Available on line:
<https://www.proquest.com/dissertations-theses/use-performance-measurement-data-nonprofit/docview/2064473128/se-2?accountid=17828>
- 23- Colbert, Barry A., and Elizabeth C. Kurucz (2007: 21). "Three Conceptions of Triple Bottom Line Business Sustainability and the Role for HRM". *People and Strategy* 30, No. 1.
- 24-. 1 Too, L. and Bajracharya, B. (2015). Sustainable Campus: Engaging the Community in Sustainability. *Internationa Journal of Sustainability in*

Higher Education, Vol. 16 (1), 57- 71.1

٢٥- إبراهيم مصطفى، أحمد حسن الزيات، حامد عبد القادر، محمد النجار، المعجم الوسيط، اسطنبول،

تركيا، المكتبة الإسلامية، د.ت، ص ٨٩٣

26- Porter, M., E., : **What is Strategy** Harvard Business Review, Nov. 2006 p. 45.

٢٧- على السلمي، نموذج قياس الفجوة التنافسية، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الإدارة الاستراتيجية والقيمة التنافسية لمنشآت الأعمال العربية، الإسكندرية، ٣٠-٣١ أكتوبر ١٩٩٦م،

ص ١١

28- GARZA, Fernando Angel. A framework for strategic sustainability in organizations: A three pronged approach. *Journal of Comparative International Management*, 2013.p.p. 23:36

29- REESE, Angela D. **Strategies for organizational sustainability in higher education**. 2016.

30- BARNARD, Zenia; VAN DER MERWE, Derek. Innovative management for organizational sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 2016.

31- SUMANASIRI, E. A. G. Sustainability as an Important Tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Journal of Scientific Research and Reports*, 2020, 11-33.

32- DI NAUTA, Primiano, et al. The Impact of the Sustainability Principles on the Strategic Planning and Reporting of Universities. An Exploratory Study on a Qualified Italian Sample. *Sustainability*, 2020, 12.18: 7269

33- NGOC, Nguyen Minh, et al. Sustainability Issues in the Development of Higher Education Industry. Hong Kong, *journal of social sciences*, 2021

34- Mohiuddin, M., Hosseini, E., Faradonbeh, S. B., & Sabokro, M. (2022). Achieving Human Resource Management Sustainability in Universities. *International Journal of Environmental Research and Public*, 19(2), 928

35- ALEKSEJEVA, Ludmila. COUNTRY'S COMPETITIVENESS AND SUSTAINABILITY: HIGHER EDUCATION IMPACT. *Journal of Security & Sustainability Issues*, 2016, 5.3

36- DIMITROVA, Gergano; DIMITROVA, Teodora. Competitiveness of the universities: measurement capabilities. *Trakia Journal of Sciences*, 2017, 15.1: 311-316.

37- KOMOLDIT, Kranavee; TAWISOOK, Malai; PILANTHANANOND, Nataya. Graduate School Management Characteristics to Ensure Production of Quality Graduates for Sustainable

- Competitiveness. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2018, 9.4: 121.
- 38- Möbius, P., & Althammer, W., Sustainable competitiveness: a spatial econometric analysis of European regions. *Journal of Environmental Planning and Management*, 63(3),2020, 453-480.
- ٣٩- نوال أحمد نصر، التعليم الريادي بالجامعات المصرية: مدخل لتنمية الريادة المجتمعية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. *مجلة البحث العلمي في التربية*. 2022, 23.1: 1-22.
- 40- Our Common Future: **Report of the World Commission on Environment and Development**". UN Documents. n.d. Web. Retrieved 2 June 2021. <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>
- 41- Rees, W.E. **An ecological economics perspective on sustainability and prospects for ending poverty**. *Popul. Environ.* 2002, 24, 15–46.
- 42- **United Nations** General Assembly "48. Sustainable development: managing and protecting our common environment "2005 World Summit Outcome. 24 October 2005. Web. Retrieved 27 June 2021. <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N05/487/60/PDF/N0548760.pdf?OpenElement>
- 43- Broekhuis, Manda , et al, **IMPROVING ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY USING A QUALITY PERSPECTIVE**, Research Papers in Economics, nd, p 4
- 44- SANTOS, João Rocha; ANUNCIACÃO, Pedro Fernandes; MENDES, Júlio Costa. Sustainability Strength index: An improvement of the DPODE model for organizational Sustainability. *Tourism & Management Studies*, 2013, 4: 1155-1166, p.1157
- 45- LAVANDEROS, Leonardo P.; FIOL, Eduardo S. **ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY, THE ORGANIZATIONAL RELATIONAL STRUCTURE INDEX**.p.p. 2-12
- 46- LOPES, Cátia Milena, et al. An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of cleaner production*, 2017, 142: 476-488.p. 963
- 47- <https://www.un.org/ar/chronicle/article/20261> ,_Access Date: 20- 4- 2021
- 48- ALBAREDA-TIANA, Silvia; VIDAL-RAMÉNTOL, Salvador; FERNÁNDEZ-MORILLA, Mónica. Implementing the sustainable development goals at University level. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 2018.
- 49-WALES, Terry. Organizational sustainability: What is it, and why does it matter. *Review of enterprise and management studies*, 2013, 1.1: 38-49.p.42
- 50- LAVANDEROS, Leonardo P.; FIOL, Eduardo S., Op.Cit., p. 15

- 51- LOZANO, Rodrigo; BARREIRO-GEN, Maria; ZAFAR, Afnan. Collaboration for organizational sustainability limits to growth: Developing a factors, benefits, and challenges framework. *Sustainable Development*, 2021, 29.4: 728-737,p.729
- 52- SUŁKOWSKI, Łukasz, et al. Sustainability Culture of Polish Universities in Professionalization of Management. *Sustainability*, 2021, 13.24: 13894, p.15.
- 53- CHOUDHURY, Deb Prasanna. SUSTAINABLE ORGANIZATION AND OPERATIONAL IMPACT. *International Journal of Management (IJM)*, 2016, 7.5p.p 1-42,p 37.
- 54- What is sustainability?, Office of Sustainability Report ,**University of Alberta**, 2012, p. 3
- 55- HORAK, Sven; ARYA, Bindu; ISMAIL, Kiran M. Organizational sustainability determinants in different cultural settings: A conceptual framework. *Business Strategy and the Environment*, 2018, 27.4: 528-546.p. 531
- 56- BATISTA, Alamo Alexandre da Silva; FRANCISCO, Antonio Carlos de. Organizational sustainability practices:. *Sustainability*, 2018, 10.1: 226.
- 57- GAMAGE, Kelum AA; MUNGUIA, Nora; VELAZQUEZ, Luis. Happy Sustainability: A Future Quest for More Sustainable Universities. *Social Sciences*, 2022, 11.1: 24.p.4
- 58- Siddall, Sarah-Jane, "**The city: understanding how frontline leaders can inspire excellence in the workplace.**" , NOe, Raylnond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright (2015). "**Human resources management.**" Instructor 2015.
- 59- Jonathan law, (2016): **A Dictionary Of Business and Management.** (6th ed). Oxford:OxfordUniversityPress, Available on:<https://global.oup.com/academic/product/a-dictionary-of-business-and-management-9780199684984?cc=us&lang=en&> accessed date 28/12/2021
- 60-- Porter, M. E., : **What is Strategy**, Harvard Business Review, Nov. 2006 p. 45.
- 61- Cavaco, N. A. C. M. (2016). Design of a sustainable competitiveness evaluation and execution system (SuCEES) (Order No. 10597520). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global; ProQuest One Business. (1985979338). Retrieved from, p.94, Available on line: <https://www.proquest.com/dissertations-theses/design-sustainable-competitiveness-evaluation/docview/1985979338/se-2?accountid=178282>
- 62- Lopez, F., & Brands, F. (2010). **Defining firm's competitive sustainability: from fuzzy conceptions to a primer definition and a**

- research agenda.** In *16th Annual international sustainable development research conference* (pp. 1-29).p.8
- 63- Weierbach ,K.I (2015) : HR Consultants , Enable Small Business leaders to establish Sustainable Competitive Advantage , **PHD** , Capella University
- 64- UTAMA, Yos Johan, et al. Sustainable development goals as the basis of university management towards global competitiveness. In: *Journal of Physics: Conference Series*. IOP Publishing, 2018. p. 012094.p.p.2-3
- 65- KIREEVA, Natalia, et al. Competitiveness of higher education institutions and academic entrepreneurship. *Revista espacios*, 2018, 39.21p.p. 5- 6.
- ٦٦- وائل فاضل حسان العكدي، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار امجد لمنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩، ص ٤٥
- ٦٧- وائل فاضل حسان،: رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩م، ص٤٩.
- ٦٨- حمد عيد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي ، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ٢٠٠٩م، ص ١٥٥.
- 69- LEAL FILHO, Walter, et al. (ed.). Responsible Consumption and Production. Cham: **Springer International Publishing**, 2020,p.682
- 70- OKANOVIĆ, Andrea, et al. Increasing university competitiveness through assessment of green content in curriculum and eco-labeling in higher education. *Sustainability*, 2021, 13.2: 712.p.5
- 71- TERÁN-BUSTAMANTE, Antonia; MARTÍNEZ-VELASCO, Antonieta; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, Andrée Marie. University–Industry Collaboration: A Sustainable Technology Transfer Model. *Administrative Sciences*, 2021, 11.4: 142..p.14
- 72- LEAL FILHO, Walter, et al., **Op. Cit.**, p.803
- ٧٣- جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي : قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر تعديلاته ، ط٢٤، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة ، ٢٠٠٦ ، مادة (١) ، ص ٤.
- ٧٤- صفاء شحاته أحمد محمد ، أحمد محمد محمد عبد العزيز، ميادة السيد حسين: الحدائق التكنولوجية مدخلا لتطوير التعليم الجامعي المصري " تصور مقترح"، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، ٢٠١٧م، المجلد(٣٣)، العدد (٧)، ص ص ٤٨٧-٤٩٤، ص ١٥
- ٧٥- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : التعليم العالي: انجازات الوزارة، متاح على <http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/high-education->

achievement1.aspx ، تاريخ الزيارة ٢٠٢٢/٢/٢٥ م

^{٧٦-} وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : انجازات البحث العلمي ، متاح على

http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/acheivemnet2.aspx ، تاريخ الزيارة

٢٠٢٢/٢/٢٥ م

^{٧٧-} جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : انجازات وزارة التعليم العالي

٢٠١٨/١/١ حتى ٢٠١٨/١٢/٣١ ، والخطة المستقبلية ، ٢٠١٨ ، ص ص ١٣-١٥ .

^{٧٨-} جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الاستراتيجية القومية للعلوم

والتكنولوجيا والابتكار ، ٢٠٣٠ ، ٢٠١٩ ، ص ص ١٥-١٦ -

^{٧٩-} جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم

العالي ، ٢٠٣٠ ، ص ٥٥

^{٨٠-} ابراهيم حسان (٢٠٢١). التعليم العالي: نستهدف العديد من الوسائل لتطوير الجامعات وتوفير فرص

عمل . متاح على: <https://www.youm7.com>

^{٨١-} جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: منظومة التعليم العالي والبحث

العلمي الوطنية.. حقائق وأرقام متاح على: <http://portal.mohe.gov.eg>

^{٨٢} المجلس الأعلى للجامعات. بيان صحفى بشأن جهود الجامعات الحكومية ومن بينهم جامعة الأزهر

وفقاً للخطة والبرامج التنفيذية لخدمة المجتمع التي أقرها المجلس الأعلى للجامعات. متاح

على: <https://scu.eg/News/283>

^{٨٣-} وزير التعليم العالي يستعرض تقرير حول اجتماع المجلس الأعلى لشئون خدمة المجتمع وتنمية

البيئة (١٧-١١-٢٠٢١). متاح على: <https://gate.ahram.org.eg>

^{٨٤-} محمد سلمان (٢٠٢٠). مبادرة " اتحضر للأخضر " بجامعة كفر الشيخ. متاح على:

<https://www.youm7.com>

^{٨٥-} وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: المجلس الأعلى للجامعات. منصة التعلم عن بعد. متاح

على: <https://egypt-hub.edu.eg>

^{٨٦-} جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الاستراتيجية القومية للعلوم

والتكنولوجيا والابتكار ، مرجع سابق ، ص ١٧ .

^{٨٧-} جمهورية مصر العربية : استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية

المستدامة مصر ٢٠٣٠ ، ص ص ٦١-٦٧ .

٨٨- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، إحصائيات : الجامعات الحكومية : تطورا أعضاء هيئة

التدريس ، متاح على : <http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/StatisticsDetails.aspx?folder=/ar-eg/DocLib/2021-2020/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9> ، تاريخ الدخول ٢٠٢٢/٦/٣.

89-Mohiuddin, M.& othera, 2022, , **Op.Cit.**

90-GARZA, Fernando Angel.,2013, **Op.Cit.**

91- REESE, Angela D.,2016, **Op. Cit.**

92- BARNARD, Zenia; VAN DER MERWE, 2016, **Op. Cit.,**

93-(13) <https://www.wipo.int/pct/en/faqs/faqs.html>, **access DATE 25-5 -2021**

٩٤- جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: منظومة التعليم العالي والبحث

العلمي الوطنية.. حقائق وأرقام، **موجع سابق**، ٢٠٢٢/٥/٣٠ م.