



قسم: التربية المقارنة والإدارة التعليمية

إستراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية

رسالة مقدمة من الباحث

طارق رشاد رياض

لنيل درجة دكتور الفلسفة في التربية

تخصص: "الإدارة التعليمية"

إشراف

الأستاذ الدكتور/ نبيل سعد خليل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية - جامعة سوهاج

الدكتور/ أحمد خيرى محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

الأستاذ الدكتور/ محمد صبري الأنصاري

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ووكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

٢٠٢٣ - ١٤٤٤ هـ - م



Department of Comparative Education
and Educational Administration

A proposed Strategy for Developing Dynamic Capabilities at South Valley University in Light of Strategic Management Entrance

A thesis submitted by

Tarek Rashad Reyad

for the degree of Doctor of Philosophy in Education

Specialization: (Educational Administration)

Supervised by

Prof. Dr. Nabil Saad Khalil

Professor Emeritus of Comparative Education
and Educational Administration
Faculty of Education
Sohag University

Prof. Dr. Mohamed Sabry El Ansary
Professor Emeritus of Comparative Education
and Educational Administration
and Vice Dean for Community Service
and Environmental Development
Faculty of Education, Qena
South Valley University

Dr. Ahmed Khayry Mohamed
Lecturer Emeritus of Comparative Education
and Educational Administration
Faculty of Education, Qena
South Valley University

2023 A-D – 1444 H

اسم الباحث: طارق رشاد رياض

القسم: التربية المقارنة والإدارة التعليمية - التخصص: الإدارة التعليمية

الكلية/الجامعة: كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

عنوان البحث: إستراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

مستخلص

هدف البحث إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، والمنهج الاستشراقي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية من قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي، بلغت (٢١٣) مستجيباً، للتعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، واستخدم البحث أسلوب التحليل البيئي الرباعي (SWOT Analysis)، لتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية من خلال تطبيق استمارة سوات على (٥٠) خبيراً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وأظهرت نتائج البحث أن درجة واقع الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي جاءت متوسطة بنسبة (١,٩٥)، ودرجة واقع القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي جاءت متوسطة بنسبة (١,٨٢) من وجهة نظر عينة البحث، كذلك، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، ووجود قدرة تنبؤية للإدارة الإستراتيجية بالقدرات الديناميكية، ومن ثم، تم تحديد الإستراتيجية البديلة التي تبنى عليها الإستراتيجية المقترحة، وهي: إستراتيجية النمو والتوسع بنسبة (٤,٨٣)، وذلك، من خلال استثمار نقاط القوة وتوظيفها، للاستفادة من الفرص المتاحة بالنمو والتوسع.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية - القدرات الديناميكية - الإدارة الإستراتيجية - جامعة جنوب الوادي.

Researcher Name: Tarek Rashad Reyad

Department: Comparative Education and Educational Administration - Specialization: Educational Administration

Faculty/University: Faculty of Education in Qena - South Valley University

Research Title: A Proposed Strategy for Developing Dynamic Capabilities at South Valley University in the light of the Strategic Management Entrance.

Abstract

The research aimed to present a proposed strategy for the development of dynamic capabilities at South Valley University in the light of the strategic management entrance. The research used the descriptive and prospective approach, and a questionnaire was applied to a random sample of South Valley University leaders (faculty deans, college vice-deans, and department heads), members of quality assurance and qualification units for accreditation, and strategic planning, amounting to (213) respondents, to identify the reality of strategic management and dynamic capabilities at South Valley University, the research also used the four-way environmental analysis method (SWOT Analysis) to analyze the factors of the internal and external environment through the application of a SWOT questionnaire on (50) experts from the faculty members of the university.

The results of the research showed that the degree of reality of strategic management at South Valley University was medium (1.95), and the degree of reality of dynamic capabilities at South Valley University was average (1.82) from the point of view of the research sample. Also, there is a positive correlation between strategic management and dynamic capabilities at South Valley University, and the presence of a predictive ability for strategic management with dynamic capabilities, and then, the alternative strategy on which the proposed strategy is based was identified, which is: growth and expansion strategy with a ratio of (4.83), by investing and employing strengths, to take advantage of the opportunities available for growth and expansion.

Keywords: strategy - dynamic capabilities - strategic management - South Valley University.

ملخص البحث باللغتين العربية والإنجليزية

أولاً: ملخص البحث باللغة العربية

ثانياً: ملخص البحث باللغة الإنجليزية

مقدمة

خطى العالم المتقدم خطوات هائلة نحو التطور التكنولوجي، مارًا بالتححرر الاقتصادي، معتمدًا على نظام العولمة، مستفيدًا بالثورة التكنولوجية والانفجار المعرفي، مستندًا إلى اقتصاد المعرفة المبني على تكنولوجيا المعلومات، مستغلًا للموارد الطبيعية والبشرية، مسخرًا التعليم، وخاصةً التعليم الجامعي في خدمة تقدمه، محققًا بذلك ريادته العلمية والاقتصادية، محافظًا على تنميته المستدامة، ومتصدرًا بالتالي قوائم التنافسية الدولية.

من هنا، تبرز حاجة الجامعات المصرية للقدرات الديناميكية، بالنظر إلى مواردها وإعادة تشكيلها، وتوظيفها التوظيف الملائم لبيئتها الخارجية المتغيرة، بما يحقق لها ميزة تنافسية، ويضمن لها موقعًا متميزًا بين مثيلاتها، وعليه، فإن مصطلح القدرات الديناميكية يشير إلى الدور الرئيس للإدارة الإستراتيجية في التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة، ومعالجة الخلل التنظيمي بالمؤسسة داخليًا وخارجيًا.

مشكلة البحث:

تواجه الجامعات المصرية عامةً، وجامعة جنوب الوادي خاصةً بعض التحديات، وللوقوف على التحديات المتعلقة بتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، أجرى الباحث دراسة استطلاعية للتعرف على مدى تفعيل جامعة جنوب الوادي للإدارة الإستراتيجية، وتنميتها للقدرات الديناميكية، وقد أُجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة عشوائية مكونة من (٣٠) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، وتوصلت إلى أن (٦٧٪) من الأعضاء رأوا أن الإدارة الإستراتيجية غير مفعلة، و(٧٧٪) رأوا أن القدرات الديناميكية تفتقر إلى تنمية.

أسئلة البحث:

سعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما الإطار الفكري والفلسفي للقدرات الديناميكية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٢- ما الإطار الفكري والفلسفي للإدارة الإستراتيجية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٣- ما الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحدياتها، كدراسة وثائقية؟

٤- ما واقع الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث؟

٥- ما القدرة التنبؤية للإدارة الإستراتيجية بتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث؟

٦- ما العوامل الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات) المؤثرة على تنمية القدرات الديناميكية والإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث؟

٧- ما الإستراتيجية المقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية؟

أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على الإطار الفكري والفلسفي للقدرات الديناميكية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

٢- التعرف على الإطار الفكري والفلسفي للإدارة الإستراتيجية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

٣- الكشف عن الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحدياتها "دراسة وثائقية".

٤- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث.

٥- التعرف على واقع القدرة التنبؤية للإدارة الإستراتيجية بتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث.

٦- الوقوف على أهم العوامل الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات) المؤثرة على تنمية القدرات الديناميكية والإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث.

٧- وضع إستراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

أهمية البحث:

كمنت أهمية البحث فيما يلي:

١- تنطلق أهمية البحث من كونه يتناول بالبحث أحد أهم أنظمة التعليم ذي التأثير المباشر علي التنمية الشاملة، وهو نظام التعليم العالي، المتمثل في الجامعات المصرية، والذي تسهم مخرجاته في تحقيق برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المصري.

٢- قد يسهم هذا البحث في فتح آفاق جديدة للباحثين في تناول كيفية تنمية القدرات الديناميكية في الجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي.

٣- قد ينبه البحث الحالي متخذي القرار والمسؤولين في الجامعات إلى أهمية تنمية القدرات الديناميكية في الجامعات في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مما يساعد على اتخاذ القرارات الداعمة لتنمية القدرات الديناميكية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

حدود البحث:

تحدد البحث الحالي بالحدود التالية:

١- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على تحديد واقع الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (تصور الإستراتيجية، وتنفيذ التصور، ومتابعة الأداء، والتغذية الراجعة)، والقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة الدمج، وقدرة التسويق) بجامعة جنوب الوادي.

٢- **الحدود المكانية:** تم التطبيق الميداني على كليات جامعة جنوب الوادي.

٣- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي.

٤- **الحدود الزمانية:** تم التطبيق الميداني خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣).

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي **المنهج الوصفي، والمنهج الاستشراقي،** مع الاستعانة بأسلوب **التحليل الرباعي (SWOT Analysis)**، وفي ضوء طبيعة البحث، والبيانات المراد الحصول عليها، تم استخدام المنهج الوصفي، لوصف الظاهرة -موضوع البحث- تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، ليعبر عنها تعبيرًا كميًا وكيفيًا، مما أدى إلى فهم واقع هذه الظاهرة، وصولًا لاستنتاجات وتعميمات، ساعدت في الوصول إلى نتائج حول أهمية وإمكانية تفعيل الإدارة الإستراتيجية، لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، وتمت الاستفادة من أسلوب التحليل الرباعي في تحديد وضع الجامعة، والإجراءات الضرورية لتحسين هذا الوضع، ومن ثم، تحديد المسار المستقبلي، لتحسين الميزة التنافسية للجامعة.

أدوات البحث:

اعتمد البحث الحالي على إعداد أداتين، وهما:

- استبانة تشمل محورين: محور أبعاد الإدارة الإستراتيجية، ومحور أبعاد القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي.
- استمارة التحليل البيئي الرباعي (SWOT) لتقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء الإدارة الإستراتيجية.

نتائج الدراسة الميدانية:

تلخصت نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

- ١- إن درجة واقع الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي جاءت متوسطة (١,٩٥) من وجهة نظر عينة البحث، حيث جاء بعد تصور الإستراتيجية في المرتبة الأولى (٢,٠٤)، وبعد تنفيذ التصور في المرتبة الثانية (٢,٠٣)، وبعد متابعة الأداء في المرتبة الثالثة (١,٨٨)، وبعد التغذية الراجعة في المرتبة الرابعة (١,٨٣).
- ٢- إن درجة واقع القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي جاءت متوسطة (١,٨٢) من وجهة نظر عينة البحث، حيث جاء بعد قدرة الاستشعار في المرتبة الأولى (١,٨٨)، وبعد قدرة الدمج في المرتبة الثانية (١,٨٦)، وبعد قدرة التعلم في المرتبة الثالثة (١,٨٤)، وبعد قدرة التسويق في المرتبة الرابعة (١,٦٨).
- ٣- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، ووجود قدرة تنبؤية للإدارة الإستراتيجية بالقدرات الديناميكية، ووجود أثر متبادل بينهما، فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر.

٤- إن قيم الوزن المرجح الكلي لعوامل البيئة الداخلية لجامعة جنوب الوادي بلغت بنسبة (٣,٢٧)، أما قيم الوزن المرجح الكلي لعوامل البيئة الخارجية لجامعة جنوب الوادي بلغت بنسبة (٢,٩٥)، وفقاً لنتائج تطبيق استمارة سوات، ومن ثم، تم تحديد الإستراتيجية البديلة التي تبنى عليها الإستراتيجية المقترحة، وهي: إستراتيجية النمو والتوسع بنسبة (٤,٨٣)، والتي حصلت على أعلى نسبة مجموع الأوزان المرجحة، وبالتالي، تقوم الإستراتيجية المقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية على استثمار نقاط القوة وتوظيفها، للاستفادة من الفرص المتاحة بالنمو والتوسع.

4- The total weighted values of the internal environmental factors of South Valley University amounted to (3.27), while the total weighted values of the external environmental factors of South Valley University amounted to (2.95), according to the results of the application of the SOWT form, and then, it was Determining the alternative strategy on which the proposed strategy is based, which is: the strategy of growth and expansion by (4.83), which obtained the highest percentage of the total weighted weights, and therefore, the proposed strategy for developing dynamic capabilities at South Valley University in the light of the strategic management entrance is based on investing in strengths And employing them, to take advantage of the opportunities available for growth and expansion.

management, to develop the dynamic capabilities of South Valley University. This situation, and then, determine the future path, to improve the competitive position.

Research Tools:

The current research relied on preparing two tools, namely:

- A questionnaire that includes two axes: the axis of the dimensions of strategic management, and the axis of the dimensions of dynamic capabilities at South Valley University.
- A four-part environmental analysis form (SWOT) to assess the internal and external environment factors affecting the development of dynamic capabilities at South Valley University in the light of strategic management entrance.

Field Study Results:

The results of the field study are summarized as follows:

1- The degree of the reality of strategic management at South Valley University was medium (1.95) from the point of view of the research sample, as it came dimension strategy visualization in the first place (2.04), and dimension visualization implementation the concept in the second place (2.03), and dimension performance Follow-up anked third (1.88), and dimension feedback ranked fourth (1.83).

2- The degree of the reality of dynamic capabilities at South Valley University was medium (1.82) from the point of view of the research sample, as it came dimension sensing capability in the first place (1.88), and dimension integrating capability in the second place (1.86), and dimension learning capability ranked third (1.84), and dimension marketing capability ranked fourth (1.68).

3- There is a positive correlation between strategic management and dynamic capabilities at South Valley University, and there is a predictive ability for strategic management with dynamic capabilities, and there is a mutual effect between them, as both affect and are affected by the other.

3- The current research may alert decision makers and officials in universities to the importance of developing dynamic capabilities in universities in the light of the strategic management entrance, which helps to make decisions that support the development of dynamic capabilities in light of the strategic management entrance.

Research Limitations:

The search is defined by the following Limitations:

1- Objective Limitations: The current research was limited to defining the reality of strategic management with its dimensions (strategy visualization, vision implementation, performance follow-up, and feedback), and dynamic capabilities with its dimensions (sensing ability, learning ability, integration ability, and marketing ability) at South Valley University.

2- Locative Limitations: the field application was carried out on the faculties of South Valley University.

3- Human Limitations: The field study was limited to a random sample of leaders of South Valley University (deans of faculties, vice deans, and heads of departments), members of quality assurance and qualification units for accreditation, and strategic planning.

4- Temporal Limitations: The field application took place during the first semester of the academic year (2022/2023).

Research Methodology:

The current research used the descriptive and prospective approach, with the use of the SWOT Analysis method, and in light of the nature of the research and the data to be obtained, the descriptive approach was used to describe the phenomenon - the subject of the research - the development of dynamic capabilities at South Valley University in the light of the strategic management entrance, to express It is a quantitative and qualitative expression, which led to an understanding of the reality of this phenomenon, leading to conclusions and generalizations, which helped to reach conclusions about the importance and possibility of activating strategic

- 2- Identifying the intellectual and philosophical framework of the strategic management in universities in the contemporary administrative and educational literature.
- 3- Revealing the current situation of Egyptian universities and their challenges, a "documentary study".
- 4- Identifying the reality of applying strategic management and dynamic capabilities at South Valley University from the point of view of the research sample.
- 5- Identifying the reality of the predictive ability of strategic management by developing dynamic capabilities at South Valley University from the point of view of the research sample.
- 6- Standing on the most important internal and external factors (strengths, weaknesses, opportunities and threats) affecting the development of dynamic capabilities and strategic management at South Valley University from the point of view of the research sample.
- 7- Developing a proposed strategy for the development of dynamic capabilities at South Valley University in the light of the strategic management approach.

Research Significance:

The significance of the research lies in the following:

- 1- The significance of the research stems from the fact that it deals with one of the most important education systems that have a direct impact on comprehensive development, which is the higher education system represented in the Egyptian universities, whose outputs contribute to the achievement of economic and social development programs for the Egyptian society.
- 2- This research may contribute to opening new horizons for researchers to address how to develop dynamic capabilities in Egyptian universities in the light of the strategic management entrance, by identifying the reality of strategic management and dynamic capabilities at South Valley University.

Research Questions:

The current research sought to answer the following questions:

- 1- What is the intellectual and philosophical framework for the dynamic capabilities of universities in the contemporary administrative and educational literature?
- 2- What is the intellectual and philosophical framework for strategic management in universities in the contemporary administrative and educational literature?
- 3- What is the current situation of Egyptian universities and their challenges, as a documentary study?
- 4- What is the reality of strategic management and dynamic capabilities at South Valley University from the point of view of the research sample?
- 5- What is the predictive ability of strategic management to develop dynamic capabilities at South Valley University from the point of view of the research sample?
- 6- What are the internal and external factors (strengths and weaknesses, opportunities and threats) affecting the development of dynamic capabilities and strategic management at South Valley University from the point of view of the research sample?
- 7- What is the proposed strategy for developing dynamic capabilities at South Valley University in the light of the strategic management approach?

Research Objectives:

The current research sought to achieve the following objectives:

- 1- Identifying the intellectual and philosophical framework of the dynamic capabilities in universities in the contemporary administrative and educational literature.

Introduction

The developed world has made huge strides towards technological development, passing through economic liberalization, relying on the globalization system, benefiting from the technological revolution and the knowledge explosion, relying on the knowledge economy based on information technology, exploiting natural and human resources, harnessing education, especially university education in the service of its progress, thus achieving its scientific and economic leadership, preserving its sustainable development, and thus topping the lists of international competitiveness.

From here, the Egyptian universities need for dynamic capabilities emerges, given their resources and reshaping them, and employing them appropriately for their changing external environment, in a way that achieves a competitive advantage and guarantees them a privileged position among their counterparts. Therefore, the term dynamic capabilities refers to the main role of strategic management in adaptation. With the changing external environment, and addressing the organizational imbalance in the organization internally and externally.

Research Problem:

Egyptian universities in general, and South Valley University in particular, face some challenges. To find out the challenges related to the development of dynamic capabilities at South Valley University in the light of the strategic management approach, the researcher conducted an exploratory study to identify the extent to which South Valley University activates strategic management and develops dynamic capabilities. The exploratory study was conducted on a random sample of (30) faculty members at South Valley University, it was found that (67%) of the members saw that strategic management is ineffective, and (77%) saw that dynamic capabilities lack development.

محتويات البحث

أولاً: محتويات البحث

ثانياً: قائمة الجداول

ثالثاً: قائمة الأشكال

رابعاً: قائمة الملاحق

أولاً: محتويات البحث

٢٤-٢	الفصل الأول الإطار العام للبحث
٢	مقدمة.....
٥	مشكلة البحث.....
٨	أسئلة البحث.....
٩	أهداف البحث.....
١٠	أهمية البحث.....
١١	حدود البحث.....
١١	منهج البحث.....
١٢	أدوات البحث.....
١٣	مصطلحات البحث.....
١٥	الدراسات السابقة والتعقيب عليها.....
٢٣	إجراءات البحث.....
٥٥-٢٦	الفصل الثاني القدرات الديناميكية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة
٢٦	تمهيد:.....
٢٧	أولاً: التطور التاريخي للقدرات الديناميكية.....

٥٥-٢٦	الفصل الثاني القدرات الديناميكية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة
٢٨	ثانياً: مفهوم القدرات الديناميكية.....
٣١	ثالثاً: أهمية القدرات الديناميكية.....
٣٢	رابعاً: خصائص القدرات الديناميكية.....
٣٤	خامساً: مصادر القدرات الديناميكية.....
٣٥	سادساً: معايير القدرات الديناميكية.....
٣٦	سابعاً: مستويات القدرات الديناميكية.....
٣٨	ثامناً: عمليات القدرات الديناميكية.....
٤٠	تاسعاً: أبعاد القدرات الديناميكية.....
٤٦	عاشراً: آليات تنمية القدرات الديناميكية.....
٤٩	حادي عشر: معوقات القدرات الديناميكية.....
٥٣	ثاني عشر: العلاقة بين القدرات الديناميكية والإدارة الإستراتيجية.....
٩٧-٥٧	الفصل الثالث الإدارة الإستراتيجية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة
٥٧	تمهيد:.....
٥٨	أولاً: التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية.....
٦٠	ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....

٩٦-٥٧	الفصل الثالث الإدارة الإستراتيجية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة
٦٤	ثالثاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية.....
٦٥	رابعاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية.....
٦٨	خامساً: عناصر الإدارة الإستراتيجية.....
٦٩	سادساً: خصائص الإدارة الإستراتيجية.....
٧٢	سابعاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية.....
٧٤	ثامناً: متطلبات الإدارة الإستراتيجية.....
٧٦	تاسعاً: أنواع الإدارة الإستراتيجية.....
٧٩	عاشراً: أبعاد الإدارة الإستراتيجية.....
٨٧	حادي عشر: نماذج الإدارة الإستراتيجية.....
٨٩	ثاني عشر: نظريات الإدارة الإستراتيجية.....
٩١	ثالث عشر: مخاطر الإدارة الإستراتيجية.....
٩٢	رابع عشر: تحديات الإدارة الإستراتيجية.....
١٢٧-٩٨	الفصل الرابع الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحدياتها "دراسة وثائقية"
٩٨	تمهيد:.....
١٠٠	أولاً: التطور التاريخي للجامعات المصرية.....

١٢٧-٩٨	الفصل الرابع الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحدياتها "دراسة وثائقية"
١٠٢	ثانياً: مفهوم الجامعة.....
١٠٣	ثالثاً: أهداف الجامعة.....
١٠٥	رابعاً: وظائف الجامعة.....
١٠٦	خامساً: أهمية الجامعة.....
١٠٧	سادساً: الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية.....
١٠٩	سابعاً: تمويل الجامعات المصرية.....
١١٢	ثامناً: الوضع الراهن للجامعات المصرية في التصنيفات العالمية.....
١١٥	تاسعاً: تحديات الجامعات المصرية.....
١١٧	عاشراً: نظرة عامة عن جامعة جنوب الوادي.....
١١٩	حادي عشر: ملامح الخطة الإستراتيجية الحالية لجامعة جنوب الوادي.....
١٢٦	ثاني عشر: مساعي الجامعة المبذولة لتنمية القدرات الديناميكية وتفعيل الإدارة الإستراتيجية.....
٢٠٣-١٢٩	الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها
١٢٩	تمهيد:.....
١٢٩	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.....
١٣٠	ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية.....

٢٠٣-١٢٩	الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها
١٤٧	ثالثاً: المعالجة الإحصائية.....
١٤٨	رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها).....
١٦٩	خامساً: خلاصة نتائج الدراسة الميدانية.....
١٧٠	سادساً: التحليل البيئي الرباعي لجامعة جنوب الوادي.....
٢١٧-٢٠٥	الفصل السادس إستراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية
٢٠٥	تمهيد:.....
٢٠٥	أولاً: مسلمات انطلاق الإستراتيجية المقترحة.....
٢٠٦	ثانياً: خطوات بناء الإستراتيجية المقترحة.....
٢٠٧	ثالثاً: مرتكزات الإستراتيجية المقترحة.....
٢٠٩	رابعاً: الإطار العام للإستراتيجية المقترحة.....
٢٣٢-٢١٩	المراجع
٢٧٥-٢٣٤	الملاحق
1-7/٧-١	ملخص البحث باللغتين العربية والإنجليزية
٧-١	أولاً: ملخص البحث باللغة العربية.....
1-7	ثانياً: ملخص البحث باللغة الإنجليزية.....

ثانياً: قائمة الجداول

م	عنوان الجدول	الصفحة
١	السمات الأساسية للنموذج الخطي	٨٧
٢	السمات الأساسية للنموذج التكيفي	٨٨
٣	السمات الأساسية للنموذج التفسيري	٨٩
٤	توزيع مجتمع الدراسة	١٣١
٥	توزيع أفراد العينة حسب الكلية	١٣٢
٦	توزيع أفراد العينة حسب نوع الكلية (عملية، نظرية)	١٣٣
٧	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	١٣٥
٨	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	١٣٥
٩	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	١٣٦
١٠	تحليل التباين حسب البيانات الأساسية	١٣٧
١١	حجم الأثر للبيانات الأساسية على أبعاد كلا المحورين	١٣٨
١٢	توزيع محاور وعبارات الاستبانة	١٤٣
١٣	الاتساق الداخلي للمحور الأول (الإدارة الإستراتيجية)	١٤٤
١٤	الاتساق الداخلي للمحور الثاني (القدرات الديناميكية)	١٤٥
١٥	اختبار الصلاحية	١٤٦
١٦	قيم معاملات الثبات للاستبانة	١٤٦
١٧	درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الاستجابة	١٤٨

م	عنوان الجدول	الصفحة
١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الإدارة الإستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية	١٤٩
١٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تصور الإستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية	١٥٠
٢٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تنفيذ التصور مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية	١٥١
٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد متابعة الأداء مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية	١٥٢
٢٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية	١٥٤
٢٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور القدرات الديناميكية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية	١٥٥
٢٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد قدرة الاستشعار مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية	١٥٦
٢٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد قدرة التعلم مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية	١٥٨
٢٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد قدرة الدمج مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية	١٥٩
٢٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد قدرة التسويق مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية	١٦٠

م	عنوان الجدول	الصفحة
٢٨	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي	١٦١
٢٩	الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الإدارة الإستراتيجية على القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي	١٦٣
٣٠	الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القدرات الديناميكية على الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي	١٦٣
٣١	توزيع عينة الدراسة لاستمارة (سوات) وفقاً لكتلياتهم ووظائفهم القيادية	١٧١
٣٢	قيمة معامل ثبات استمارة سوات	١٧٤
٣٣	استجابات أفراد العينة حول نقاط القوة	١٧٦
٣٤	استجابات أفراد العينة حول نقاط الضعف	١٧٨
٣٥	استجابات أفراد العينة حول الفرص المتاحة	١٨١
٣٦	استجابات أفراد العينة حول التهديدات المحتملة	١٨٥
٣٧	مصفوفة تحليل عوامل البيئة الداخلية	١٨٨
٣٨	مصفوفة تحليل عوامل البيئة الخارجية	١٩٠
٣٩	مصفوفة التحليل الكيفي	١٩٢
٤٠	مجموع الأوزان المرجحة للإستراتيجيات البديلة	٢٠٢

م	عنوان الجدول	الصفحة
٤١	أنشطة وإجراءات تنفيذ الغاية الأولى	٢١٢
٤٢	أنشطة وإجراءات تنفيذ الغاية الثانية	٢١٣

ثالثاً: قائمة الأشكال

م	عنوان الشكل	الصفحة
١	أبعاد القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي	٤٦
٢	النموذج الشامل لعمليات الإدارة الإستراتيجية	٨٤
٣	أبعاد الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي	٨٦
٤	تقدير المحور الأول الإدارة الإستراتيجية من خلال المحور الثاني القدرات الديناميكية	١٦٤
٥	الانحدار لبعد (قدرة الاستشعار)	١٦٤
٦	الانحدار لبعد (قدرة التنبؤ)	١٦٥
٧	الانحدار لبعد (قدرة الدمج)	١٦٥
٨	الانحدار لبعد (قدرة التسويق)	١٦٦
٩	تقدير المحور الثاني القدرات الديناميكية من خلال المحور الإدارة الإستراتيجية	١٦٦
١٠	الانحدار لبعد (تصور الإستراتيجية)	١٦٧
١١	الانحدار لبعد (تنفيذ التصور)	١٦٧
١٢	الانحدار لبعد (متابعة الأداء)	١٦٨
١٣	الانحدار لبعد (التغذية الراجعة)	١٦٨

رابعًا: قائمة الملاحق

م	عنوان الملحق	الصفحة
١	نموذج الدراسة الاستطلاعية	٢٣٤
٢	نموذج أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية	٢٣٥
٣	نموذج أداة الدراسة (استمارة سوات) في صورتها الأولية	٢٤٥
٤	إفادة تحكيم أداة بحثية	٢٥٠
٥	نموذج أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية	٢٥١
٦	نموذج أداة الدراسة (استمارة سوات) في صورتها النهائية	٢٦١
٧	المرفقات الإدارية	٢٦٦

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- مقدمة
- مشكلة البحث
- أسئلة البحث
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- حدود البحث
- منهج البحث
- أدوات البحث
- مصطلحات البحث
- الدراسات السابقة والتعقيب عليها
- إجراءات البحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة

خطى العالم المتقدم خطوات هائلة نحو التطور التكنولوجي، مازًا بالتححرر الاقتصادي، معتمدًا على نظام العولمة، مستفيدًا بالثورة التكنولوجية والانفجار المعرفي، مستندًا إلى اقتصاد المعرفة المبني على تكنولوجيا المعلومات، مستغلًا للموارد الطبيعية والبشرية، مسخرًا التعليم، وخاصةً التعليم الجامعي في خدمة تقدمه، محققًا بذلك ريادته العلمية والاقتصادية، محافظًا على تميمته المستدامة، ومتصدرًا بالتالي قوائم التنافسية الدولية، ومن ثم، باتت الجامعات مقصدًا مهمًا لكل الدول، خاصةً النامية منها، وهدفًا لكل طالب علم، فالجامعات تعد مركزًا لصقل القدرات البشرية، وجهة علمية لإكساب المعرفة، وتنمية المهارات، وفوق ذلك، تستطيع بدورها تحويل المجتمعات المستهلكة إلى مجتمعات منتجة، فهي المعبر الرئيس للبحث العلمي الذي يخدم التقدم العلمي في شتى مجالات الحياة، محققةً بذلك رفاهية الشعوب، كما أنها دافعةٌ للدول النامية، للحاق بركب العالم المتقدم.

وقد اتجهت أنظار المجتمع إلى الجامعات المصرية، لحثها على القيام بدورها في قيادة المجتمع نحو التقدم المنشود، لأنها بوتقة الكوادر في جميع التخصصات (أحمد، ٢٠١٨، ص. ٣١١)، ومع الطلب المتنامي من جانب المجتمع على الجامعات ازدادت تحدياتها، وأصبحت الجامعات مطالبةً بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة (عمر إسماعيل، ٢٠١١، ص. ٣٢) وكما نصت المادة (٢١) في الدستور المصري: "تكفل الدولة استقلال الجامعات والمجامع العلمية واللغوية، وتوفير التعليم الجامعي وفقًا لمعايير الجودة العالمية، وتعمل على تطوير التعليم الجامعي وتكفل مجانيته في جامعات الدولة ومعاهدها وفقًا للقانون، وتلتزم الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي لا تقل عن (٢٪) من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجيًا

• اتبع البحث الحالي صيغة التوثيق العلمي للجمعية الأمريكية لعلم النفس - الإصدار السابع American Psychological Association - APA Format-7th Edition

حتى تتفق مع المعدلات العالمية، وتعمل الدولة على تشجيع إنشاء الجامعات الأهلية التي لا تستهدف الربح، وتلتزم الدولة بضمان جودة التعليم في الجامعات الخاصة والأهلية والتزامها بمعايير الجودة العالمية، وإعداد كوادرها من أعضاء هيئات التدريس والباحثين، وتخصيص نسبة كافية من عوائدها لتطوير العملية التعليمية والبحثية" (دستور مصر، ٢٠١٤).

وفي ضوء رؤية مصر (٢٠٣٠)، تركز إستراتيجية تطوير التعليم الجامعي على توجه جعل التعليم الجامعي رافداً مهماً في تحقيق الأهداف التنموية للدولة المصرية، وذلك، من خلال تحويل الجامعات المصرية إلى منتج للمعرفة، والتكيف مع البيئات الخارجية، وملاءمة سوق العمل، ومجابهة المتغيرات في البيئة الخارجية، واكتشاف الفرص، وتجنب تهديدات البيئة الخارجية، والاستغلال الأمثل للقدرات الداخلية للجامعات، والاهتمام بالقدرات والعمل على تطويرها، بما يخدم أهداف تلك الجامعات، فيحقق لها الديمومة والبقاء، ويؤدي إلى نجاحها وتقدمها، مما ينعكس أثر ذلك على طموحات المجتمع (عاشور، ٢٠١٧، ص. ٥٣٨)، وقد اتجهت جامعة جنوب الوادي إلى تطبيق معايير التميز في التعليم والبحث العلمي، وتطوير مصادر المعرفة على المستوى الدولي، وتحقيق الجودة الشاملة في التعليم وفقاً للمعايير العالمية، كما تسهم الجامعة في التنمية المستدامة لصعيد مصر انطلاقاً من رؤية مصر (٢٠٣٠) (جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٠).

ومن زاوية أخرى، أدركت المؤسسات قيمة القدرات الديناميكية، لأنها تساعد على مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وتعزز من عملية الابتكار داخل المؤسسات، بل وتدعم القدرة التسويقية لها (Kim et al., 2012, p. 298)، فالقدرات الديناميكية تعبر عن قدرة المؤسسة على تطوير قاعدة الأصول المادية وغير المادية الخاصة بها، بشكل يمكنها من الاستجابة بصورة مناسبة، وبتوقيت مناسب للمستجدات الطارئة علي بيئتها الداخلية والخارجية، بما يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة (الحجيلة، ٢٠١٩، ص. ١٨).

وفي صدد مفهوم القدرات الديناميكية، رأى (Hou and Chien 2010) أنها تمثل القدرة على تجديد الصلاحيات، لتحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة، مع الحاجة إلى بعض الاستجابات الابتكارية، والاهتمام بتوقيت السوق، ومعدل التغير التكنولوجي، وتحديد طبيعة المنافسة (p. 98)،

وكذلك، تمثل تطوير إستراتيجيات المدراء داخل المؤسسة، للتكيف مع التغير المستمر في بيئة الأعمال، مع الحفاظ على الحد الأدنى من معايير الجودة، لضمان بقاء التنافسية (Arndt & Pierce, 2017, p. 414).

من هنا، تبرز حاجة الجامعات المصرية إلى تنمية قدراتها الديناميكية، من خلال النظر إلى مواردها وإعادة تشكيلها، وتوظيفها التوظيف الذي يلائم بيئتها الخارجية من خلال دراسة سوق العمل الخارجي ومتغيراته، واستغلال الفرص القائمة به، والدخول في إنتاج ما يسد حاجة السوق، بل وإضافة منتجات مبتكرة من إبداعات قدراتها البشرية، علاوةً على ذلك، تحقق القدرات الديناميكية للجامعات المصرية ميزة تنافسية، بما يضمن لها موقعاً متميزاً بين مثيلاتها.

وعليه، فإن مصطلح القدرات الديناميكية يشير إلى الدور الرئيس للإدارة الإستراتيجية في التكيف المناسب، والتكامل مع البيئة الخارجية المتغيرة، ومعالجة الخلل التنظيمي بالمؤسسة داخلياً وخارجياً، وإعادة ترتيب الموارد والكفاءات الوظيفية، لتتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة، وتحقيق الميزة التنافسية (الحواجرة والعزب، ٢٠١٩، ص. ٢٩)، ومن هذا المنطلق، تأتي الإدارة الإستراتيجية في مقدمة الأساليب الإدارية الحديثة التي تمثل منهجاً فكرياً، يتميز بالحدثة والريادة (بوسهمين وعياط، ٢٠١٧، ص. ٩٢)، ومن خلال عمليات الإدارة الإستراتيجية ووسائلها تتسم بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للجامعات، وكذلك تطوير أدائها، فالإدارة الإستراتيجية تعد توجهاً إدارياً حديثاً، من حيث تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام متكامل، لأنها تمثل طريقة في التفكير، وأسلوباً في الإدارة، ومنهجية في صنع القرارات الإستراتيجية (بني عامر، ٢٠١٤، ص. ٢)، كما تساعد على تحقيق طفرات إستراتيجية في أداء المؤسسات العلمية طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة (فاضل، ٢٠١٢، ص. ٦٨).

وأشار محمود (٢٠١١) إلى الإدارة الإستراتيجية، بأنها قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، فهي بمثابة رحلة شيقة وومتمعة تمر بمحطات متعددة، وتنتقل بسلاسة من محطة إلى أخرى، إلى أن تنتهي الرحلة في نهاية المطاف، وقد تم تحقيق الهدف المطلوب منها (ص. ٦)، وتعد أيضاً النظرة المستقبلية لإدارة المؤسسة التي يمكن من خلالها الدخول في شراكات مع مؤسسات أخرى، يكون

هدفها تعظيم الموارد، وتنمية رأس المال، فتنحول هذه الشركات إلى قوة اقتصادية مجتمعية (Svensson et al., 2014, p. 102)، وفي ظل التحديات التي تواجه الجامعات المصرية في العصر الحالي، فإن استخدام الإدارة الإستراتيجية كمدخل يمنح الجامعات المصرية القدرة على مواجهة تلك التحديات، بل ويكسب قياداتها مهارات الإدارة (مطوع ومرسي، ٢٠١٤، ص. ٢٣٣).

وبناءً على ماسبق، تتضح أهمية الجامعات في حياة المجتمعات من ناحية، وأهمية ربط الإدارة الإستراتيجية بالقدرة الديناميكية من ناحيةٍ أخرى، من أجل الاستفادة منهما في تطوير الجامعات المصرية، وتحقيق الأهداف المرجوة، ومن ثم، جاء البحث الحالي لتسليط الضوء على واقع الإدارة الإستراتيجية والقدرة الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، وصولاً لإستراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

مشكلة البحث:

أنت خمس عشرة جامعة مصرية في التصنيف العالمي للجامعات QS لعام (٢٠٢٤) كأفضل (١٤٠٠) جامعة على مستوى العالم، وليس من بينهم جامعة جنوب الوادي، ومنها: جامعة القاهرة في المرتبة (٣٧١)، والجامعة الأمريكية بالقاهرة في المرتبة (٤١٥)، وجامعة عين شمس في المرتبة ما بين (٧٢١-٧٣٠)، وجامعة الإسكندرية في المرتبة ما بين (٩٠١-٩٥٠)، وجامعة أسيوط في المرتبة ما بين (١٠٠١-١٢٠٠)، وجامعة المنصورة في المرتبة ما بين (١٠٠١-١٢٠٠)، بينما جامعة الزقازيق جاءت في المرتبة ما بين (١٢٠١-١٤٠٠) (QS Topuniversities, 2023).

وفي ذات السياق، أشارت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى أهمية التصنيفات العالمية للجامعات المصرية، حيث إنها تساعد على تحسين السمعة العالمية للجامعات المصرية، وتسهم في جذب الطلاب الوافدين، وزيادة السياحة التعليمية، وتدفعات النقد الأجنبي، فضلاً عن زيادة فرص خريجي الجامعات المصرية في الحصول على فرص عمل إقليمية ودولية، وزيادة فرص شباب الباحثين في الحصول على منح للدراسات العليا بالخارج (ربيعي، ٢٠١٩)، وعلى صعيدٍ آخر، أعلن المركز المصري للدراسات الاقتصادية نتائج مصر في تقرير التنافسية العالمية لعام (٢٠١٩)، والذي

يصدر سنوياً عن المنتدى الاقتصادي العالمي، بأن مصر أُنْتُ في العموم في المركز (٩٣) من بين (١٤١) دولة، أما على وجه الخصوص، في ركيزة التعليم والمهارات، فاحتلت مصر الترتيب (٩٩)، وكان مؤشر مهارات الخريجين المصريين في الترتيب (١٣٣) عالمياً (الجاري، ٢٠١٩).

ومما سبق، تبين أن الجامعات المصرية ما زالت تتذيل قوائم التصنيفات العالمية، وكان طلعت إسماعيل (٢٠١٧)، قد أرجع تأخر الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية إلى عدة أسباب، كان على رأسها، صعوبة توفير الموارد المالية اللازمة، لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات، خاصةً اعتماد الجامعات المصرية على التمويل الحكومي بشكل أساسي، ومن الأسباب الأخرى، قصور في الدور البحثي للجامعات، وضعف النشر الدولي للدراسات والبحوث، وضعف محتوى المواقع الإلكترونية للجامعات، وضعف حركة تدويل التعليم الجامعي، وتدني مؤشرات الجودة، وغلبة الكم على الكيف، بالإضافة إلى تردي أوضاع هيئة التدريس، وهجرة بعض الكفاءات، وتواضع مخرجات الجامعات المصرية، وضعف أهليتها لسوق العمل (ص ص. ٣٩-٤٤).

وعلى وجه العموم، تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات، منها: التزايد المستمر في عدد السكان، وقلة الاهتمام بنظم التقويم الحديثة، وإهمال التعليم الذاتي، والابتكار (البوهي، ٢٠١٤، ص ص. ٦٩-٧٠)، بجانب، ضعف التمويل المالي، وتدني مستوى الجودة في النواحي الإدارية والأكاديمية (هيكل، ٢٠١٤، ص. ٨)، بالإضافة إلى، ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بإصلاح الجامعة، وصعوبة التغيير في خطط الإصلاح، والافتقار إلى البيانات والمعلومات، وضعف الإستراتيجيات الشاملة لإصلاح التعليم الجامعي (أبو الوفا وآخرون، ٢٠١٤، ص. ١٥٧).

فضلاً عن، وجود قصور في قدرة الجامعات المصرية على امتلاك ميزات تنافسية في صناعة القرارات التي تدعم تقدم المجتمع المصري، ويعود ذلك إلى المركزية الشديدة، وتداخل التخصصات، علاوةً على البيروقراطية (غبور، ٢٠١٤، ص ص. ١١٨-١١٩)، كما أضاف مسيل (٢٠١٧) غياب التميز التنظيمي في الأداء الإداري للجامعات المصرية (ص. ٢١٢)، ومن جانبٍ آخر، يعترى بعض الجامعات المصرية بعض مظاهر الفساد الإداري والأكاديمي (زيان، ٢٠١٥، ص.

١٢٢). وأيضاً، تتسم الجامعات المصرية بضعف القدرة التسويقية (زاهر وندا، ٢٠١٨، ص. ٧٩٥)،
ويزيد على هذه التحديات، ضعف إدارة الأداء الإستراتيجي، مما يؤدي إلى غياب الحوكمة داخل
الجامعات المصرية (إبراهيم، ٢٠١٧، ص. ٢٠٦)، وأشار أحمد (٢٠١٨) إلى غياب دور الجامعات
المصرية في ترسيخ الثقافة الداعمة لصناعة التقدم الذي ينشده المجتمع المصري (ص. ٣١٢).

كما وصفت الخولاني (٢٠١٨) الأسلوب الإداري السائد في الجامعات المصرية بالجمود
والتقيد والتقليد (ص. ٢٩٢)، فضلاً عن، وجود ضعف في إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية
(عاشور، ٢٠١٧، ص. ٥٤٢)، وأيضاً، هناك قصور في تقديم البرامج المتعلقة بتنمية وترسيخ
أخلاقيات العمل في الجامعات المصرية، وينتج عن ذلك بعض التصرفات السلبية من بعض
القيادات الجامعية تجاه العاملين، أو تجاوز اللوائح والقوانين (الشترى، ٢٠١٦، ص. ٣١٨)،
وفيما يتعلق بالصعوبات التي تواجهها الجامعات على مستوى القدرات الديناميكية، فقد أبرزتها عبد
السلام (٢٠١٩) في صعوبات تتعلق بقدرة الاستشعار، كقلة البحوث العلمية المواكبة للمستجدات
العالمية، ما يضعف قدرة الجامعات على استشعار التطورات المحيطة، أما عن الصعوبات التي
تتعلق بقدرة الابتكار تمثلت في قلة مصادر التمويل للمشروعات الابتكارية، ومن الصعوبات التي
تتعلق بقدرة التسويق تمثلت في ضعف قدرة الجامعة في تسويق منتجاتها.

وفيما يخص الإدارة الإستراتيجية، وعلى الرغم من ظهورها كمدخل إداري حديث، إلا أن إدارة
الجامعات المصرية ما زالت تتسم ببطء الاستجابة للمتغيرات الخارجية (مطوع ومرسي، ٢٠١٤،
ص. ٢٣٩)، وفيما يتعلق بجامعة جنوب الوادي، فألمحت جامعة جنوب الوادي إلى أهم العقبات
المحتملة للخطة الإستراتيجية لجامعة جنوب الوادي (٢٠١٨/٢٠١٩ - ٢٠٢٢/٢٠٢٣)، كالتالي:
قلة الموارد المالية، وقد لا تكفي لتنفيذ أنشطة الخطة الإستراتيجية للجامعة، والروتين والترهل
الإداري، وقلة توافر الكوادر البشرية المدربة لتنفيذ الخطة التنفيذية، ومقاومة التغيير من قبل بعض
أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وقلة دافعية بعض الكوادر الأكاديمية والإدارية، للحصول علي
التدريب المناسب، لتنمية مهاراتهم الشخصية والقيادية اللازمة، لتولي المناصب القيادية بالجامعة
(مركز التخطيط الإستراتيجي ودراسات المستقبل بجامعة جنوب الوادي، ٢٠١٨، ص. ١٢٩).

يتضح مما سبق، بعض التحديات التي تواجه الجامعات المصرية عامةً، وجامعة جنوب الوادي خاصةً، وللوقوف على التحديات المتعلقة بتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، فقد أجرى الباحث دراسة استطلاعية للتعرف على مدى تفعيل جامعة جنوب الوادي للإدارة الإستراتيجية، وتنميتها للقدرات الديناميكية، وقد أُجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة مكونة من (٣٠) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، وتوصلت إلى أن (٦٧٪) من الأعضاء رأوا أن الإدارة الإستراتيجية غير مفعّلة، و(٧٧٪) رأوا أن القدرات الديناميكية تفتقر إلى تنمية.

أسئلة البحث:

سعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار الفكري والفلسفي للقدرات الديناميكية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما الإطار الفكري والفلسفي للإدارة الإستراتيجية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٣- ما الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحدياتها، كدراسة وثائقية؟
- ٤- ما واقع الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٥- ما القدرة التنبؤية للإدارة الإستراتيجية بتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٦- ما العوامل الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات) المؤثرة على تنمية القدرات الديناميكية والإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث؟

٧- ما الإستراتيجية المقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية؟

أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على الإطار الفكري والفلسفي للقدرات الديناميكية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

٢- التعرف على الإطار الفكري والفلسفي للإدارة الإستراتيجية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

٣- الكشف عن الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحدياتها "دراسة وثائقية".

٤- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث.

٥- التعرف على واقع القدرة التنبؤية للإدارة الإستراتيجية بتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث.

٦- الوقوف على أهم العوامل الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات) المؤثرة على تنمية القدرات الديناميكية والإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث.

٧- وضع إستراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

أهمية البحث:

كمنت أهمية البحث فيما يلي:

١- تنطلق أهمية البحث من كونه يتناول بالبحث أحد أهم أنظمة التعليم ذي التأثير المباشر علي التنمية الشاملة، وهو نظام التعليم العالي، المتمثل في الجامعات المصرية، والذي تسهم مخرجاته في تحقيق برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المصري.

٢- قد يسهم هذا البحث في فتح آفاق جديدة للباحثين في تناول كيفية تنمية القدرات الديناميكية في الجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي.

٣- قد ينبه البحث الحالي متخذي القرار والمسؤولين في الجامعات إلى أهمية تنمية القدرات الديناميكية في الجامعات في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مما يساعد على اتخاذ القرارات الداعمة لتنمية القدرات الديناميكية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

٤- يحاول البحث الحالي تقديم استبانة مقننة على البيئة المصرية، ومن إعداد الباحث، يمكن أن يستفيد منها الباحثون، وصناع القرار، وأعضاء هيئة التدريس في قياس متغيرات البحث.

٥- يقدم هذا البحث أدبًا نظريًا، ودراسات سابقة، وأدوات مقننة، يمكن توظيفها جميعًا، لتكون نقطة انطلاق، لإجراء دراسات جديدة ومستقبلية، تتناول متغيرات أخرى غير التي تناولها هذا البحث.

٦- قد يعد البحث الحالي رافدًا للمكتبة التربوية العربية والمصرية، باعتباره من المحاولات الأولى- على حد علم الباحث- في البيئة المصرية والعربية على مستوى الجامعات، والذي سعى لدراسة واقع متغير (الإدارة الإستراتيجية) ومتغير (القدرات الديناميكية)، وبالتالي، قد يقدم البحث إضافةً ومفاهيم وأطرًا علمية، تثري المعرفة بالسلوكية والإدارية، ويمكن الاستفادة منها في تطوير الجامعات.

حدود البحث:

تحدد البحث بالحدود التالية:

١- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على تحديد واقع الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (تصور الإستراتيجية، وتنفيذ التصور، ومتابعة الأداء، والتغذية الراجعة)، والقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة الدمج، وقدرة التسويق) بجامعة جنوب الوادي.

٢- الحدود المكانية: تم التطبيق الميداني على كليات جامعة جنوب الوادي.

٣- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي.

٤- الحدود الزمانية: تم التطبيق الميداني خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣).

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، والمنهج الاستشراقي، مع الاستعانة بأسلوب التحليل البيئي الرباعي (SWOT Analysis)، والمنهج الوصفي هو: "المنهج الذي يعمل على دراسة الظواهر الحالية، من حيث وصف خصائصها، وأنواعها، والعلاقات التي تربط بين عواملها المؤثرة فيها، وتجميع البيانات والمعلومات حولها، وتحليلها نوعياً وكمياً، وتفسيرها من أجل اكتشاف الحقائق، والوصول إلى استنتاجات، يتم من خلالها تحسين الأوضاع إلى الأفضل" (برويس ودباب، ٢٠١٩، ص. ٢)، والمنهج الاستشراقي هو: "جهد فكري علمي متعمق مبني علي مؤشرات كمية أو نوعية منتقاة حسب طبيعة مجال البحث، ويقصد منه التنبؤ بمستقبل ظاهرة معينة من خلال طرح احتمالات وبدائل تتفاوت في درجة إمكانية وقوع أي منها" (زاهر، ٢٠١٩، ص. ٥٦)، أما أسلوب التحليل البيئي الرباعي (SWOT) فهو: "أداة لتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات، ويساعد المؤسسة على إيجاد التوافق اللازم بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، ويرمز كل حرف من الحروف الأربعة (SWOT) إلى معنى محدد، Strengths (S)- نقاط القوة في البيئة الداخلية، Weaknesses (W)- نقاط الضعف في البيئة الداخلية، Opportunities (O) -

الفرص في البيئة الخارجية، (T) Threats- التهديدات في البيئة الخارجية" (أبو الجدائل، ٢٠٠٩، ص.٨٥).

وفي ضوء طبيعة البحث، والبيانات المراد الحصول عليها، تم استخدام المنهج الوصفي، لوصف الظاهرة -موضوع البحث- تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، ليعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، مما أدى إلى فهم واقع هذه الظاهرة، وصولاً لاستنتاجات وتعميمات، ساعدت في الوصول إلى نتائج حول أهمية وإمكانية تفعيل الإدارة الإستراتيجية، لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، وتم استخدام المنهج الاستشراقي في التنبؤ بمستقبل الظاهرة من خلال طرح البدائل، وتمت الاستفادة من أسلوب التحليل الرباعي في تحديد وضع جامعة جنوب الوادي، والإجراءات الضرورية لتحسين هذا الوضع، ومن ثم، تحديد المسار المستقبلي، لتحسين الميزة التنافسية للجامعة.

أدوات البحث:

اعتمد البحث الحالي على إعداد أداتين، وهما:

- استبانة تشمل محورين: محور أبعاد الإدارة الإستراتيجية، ومحور أبعاد القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي.
- استمارة التحليل البيئي الرباعي (SWOT) لتقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء الإدارة الإستراتيجية.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١- القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities:

عُرِفَت القدرة لغويًا: قدرة (اسم)، الجمع: قُدْرَات أو قُدْرَات، القدرة: الطاقة، القدرة: القوة على الشيء والتمكن منه، القدرة: الغنى والثراء (معجم المعاني الجامع، ٢٠٢٠)، أما الديناميكية لغويًا:

ديناميكية: (اسم)، اسم مؤنث منسوب إلى ديناميكا، مصدر صناعي من ديناميكي: حركة ونشاط وحيوية/ ديناميك: (اسم): علم يبحث في الحركة بمعناها العام (معجم المعاني الجامع، ٢٠٢٠).

أما اصطلاحاً، فعُرفت القدرات الديناميكية بأنها: "عملية بناء وتكامل وإعادة تكوين الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة، من أجل التعامل مع التغيرات السوقية" (المحاسنة، ٢٠١٧، ص. ١٣)، وهي: "كل موارد المؤسسة ذات القيمة، والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من التعامل مع التغيرات البيئية وتطوراتها، وتحديد الفرص والتهديدات البيئية، التي تواجهها" (Osisioma et al, 2016, p. 99)، كما أن القدرات الديناميكية تمثل: "قدرات تساعد المؤسسة على تحديد المكونات المربحة من الكفاءات والأصول وتجميعها وتنسيقها، ومن ثم، استغلالها في صنع مؤسسة رشيقة ومبتكرة" (Schoemaker et al., 2018, p. 17).

وعرف البحث الحالي القدرات الديناميكية إجرائياً بأنها: الموارد البشرية، والمادية، والمعرفية بجامعة جنوب الوادي، والتي يمكن للجامعة إعدادها، وإعادة توظيفها وفقاً لتغيرات السوق الخارجية، وذلك، من خلال دراسة بيئة الجامعة الداخلية والخارجية، وتنبؤ الفرص والتهديدات، مع القدرة على التكيف مع متطلبات السوق، ومن ثم، تحقيق التنافسية محلياً وعالمياً، وتقاس إجرائياً بدرجة توافر القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي على أربعة أبعاد: قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة الدمج، وقدرة التسويق، وفقاً للاستبانة المعدة لذلك.

٢- الإدارة الإستراتيجية Strategic Management:

عُرفت الإدارة لغوياً: إدارة (اسم)، مصدر أدار - أي مركز الرياسة والتصرف، أما إستراتيجية لغوياً: إستراتيجية (اسم)، من الفنون العسكرية، ويقصد بها التخطيط وتحديد الوسائل التي يجب الأخذ بها في القمة والقاعدة، لتحقيق الأهداف البعيدة، وتستعمل أيضاً في الخطاب السياسي، وتعني كذلك، خطة شاملة في أي مجال من المجالات (معجم المعاني الجامع، ٢٠٢٠).

وعُرفت الإدارة الإستراتيجية اصطلاحًا بأنها: "مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة على المدى الطويل" (Wheeln & Hunger, 2012, p. 5)، أما البقمي (٢٠١٦) عرفتها بأنها: "مجموعة من العمليات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة في الأجل الطويل، مع العمل على مواجهة التحديات المحيطة بالمؤسسة، واستغلال الفرص المتاحة، وتحديد نواحي القوة وتدعيمها، وتحديد نواحي الضعف وتقويمها، لتحقيق الأهداف المنشودة" (ص. ٤)، كما عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها: "استخدام الفن والعلم والحرفية في صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها طويلة المدى" (David, 2011, p. 5).

وعرف البحث الحالي الإدارة الإستراتيجية إجرائيًا، بأنها: عملية إدارية تستغل بها جامعة جنوب الوادي مواردها البشرية، والمادية، والمعرفية، وتنميتها من خلال قرارات مستقبلية محددة، يتم دراستها وتنفيذها، ومراجعتها بشكل مستمر من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والوقوف على الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وبالتالي، يكون لديها آلية، لتحقيق أهداف الجامعة على المدى البعيد، والتميز بالتنافسية، وتقاس إجرائيًا بدرجة توافر الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي على أربعة أبعاد: تصور الإستراتيجية، وتنفيذ التصور، ومتابعة الأداء، والتغذية الراجعة، وفقًا للاستبانة المعدة لذلك.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

تنوعت الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيري البحث الحالي، فمن الدراسات التي ارتبطت بالإدارة الإستراتيجية، دراسة (Hoejmose (2010) هدفت إلى التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية في تشغيل إدارة المشتريات والتوريدات المسؤولة اجتماعيًا وبيئيًا، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٥) شركة، بجانب (٣٢٠) علاقة بين المشتري والمورد، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المشتريات والتوريدات المسؤولة، مدعومة بقوة إستراتيجية العمل في الأعمال التجارية والسوق الاستهلاكية.

أما دراسة (Hu 2012) فهدفت إلى تحليل نقل معرفة الإدارة الإستراتيجية من مقر الشركة متعددة الجنسيات، إلى الشركات الصينية الفرعية، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من (١١٥) شركة صينية، وتوصلت الدراسة إلى تقديم منظور جديد حول نقل معرفة وممارسات الإدارة الإستراتيجية من مقر الشركة متعددة الجنسيات، إلى الشركات الصينية الفرعية.

بينما دراسة المقطوف (٢٠١٣) هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الليبية، وسبل تطويرها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) عضوًا بهيئة التدريس وإداريًا، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الليبية جاء بمستوى متوسط.

أما دراسة (Shams 2013) هدفت إلى التعرف على كيفية إدارة مؤسسات التعليم العالي وفروعها الخارجية من خلال الإدارة الإستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن، وتوصلت الدراسة إلى أن نماذج الملكية الميدانية ضرورية للتصالح مع خصوصيات الصناعات المختلفة.

بينما دراسة مطاوع ومرسي (٢٠١٤) فهدفت إلى التعرف على كيفية تطوير الممارسات الإدارية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية في كلية البنات بجامعة عين شمس على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب التحليل البيئي (SWOT)، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) عضوًا من الأقسام المختلفة بالكلية، وتوصلت الدراسة إلى أن بعض رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالكلية ينقصهم الإعداد الإداري، والذي يؤهلهم للممارسات الإدارية على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

أما دراسة بني عامر (٢٠١٤) فهدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة مؤتة، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، والبالغ عددهم (١٨٣)،

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداة ككل جاءت بدرجة متوسطة.

بينما دراسة الربيع (٢٠١٦) فهدفت إلى التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية للتعليم الجامعي الخاص في سوق العمل الأردني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) أستاذًا وإداريًا في الجامعات الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للجامعات الخاصة، وسوق العمل الأردني.

أما دراسة (Abushabab 2016) هدفت إلى استكشاف ممارسات الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام في البحرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب المسح، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٠) مديرًا وموظفًا في (٣٢) منظمة حكومية، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية الإدارة الإستراتيجية، لم تكن فعالة في المنظمات، وأن الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية كان محدودًا.

بينما دراسة (Hancocks 2016) هدفت إلى بناء نظرية التكيف، وهي نظرية جديدة في الإدارة الإستراتيجية، اعتمدت على نظرية الفيلسوف مارتن هايدجر، والتي قالت: بأن الحياة الصادقة معرضة لخطر الضياع بسبب الثقافة التكنولوجية الغربية، تحت مسمى السيطرة الزائدة، والكفاءة والرشاقة، واعتمدت الدراسة على منهجية دراسة الحالة النموذجية، وتوصلت الدراسة إلى أن بناء نظرية الممارسة الإستراتيجية التكيفية، والتي تعالج مشكلة فقدان الحياة الصادقة، تفتقر إلى الإدارة الإستراتيجية والتربوية.

أما دراسة البدري (٢٠١٧) فهدفت إلى التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية على جودة خدمة الجامعات، ودور الالتزام التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وشملت عينة الدراسة (٤٠٤) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بدرجة عالية بين الإدارة الإستراتيجية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

بينما دراسة خوجلي (٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسات التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٨٤) عضوًا من أعضاء الجامعة، من موظفين، وإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي بالسودان تلتزم بتنفيذ كل بنود الإدارة الإستراتيجية، وتمتلك أهدافًا طويلة الأجل.

أما دراسة (Schlereth 2017) فهذهت إلى التعرف على كيفية انخراط الإدارة الإستراتيجية في الأعمال الصغيرة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي والاستقرائي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥) مشاركًا من الشركات الصغيرة، وتوصلت الدراسة إلى تشجيع العمل مستقبلاً في مجالات الأعمال الصغيرة بالإدارة الإستراتيجية.

بينما دراسة (Solinas 2017) هدفت إلى التعرف على نظرية التقنيات والاقتصاد التنظيمي، للرد على دعوة لإجراء بحث إضافي على العمليات والآليات التنظيمية التي تنفذ الشركات من خلالها إستراتيجيات براءات الاختراع الخاصة بها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٠) مديرًا وموظفًا في (٣٢) مؤسسة حكومية، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية الإدارة الإستراتيجية لم تكن فعالة في المؤسسات، وأن الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية كان محدودًا.

أما دراسة أبو شيخة ومساعدته (٢٠١٨) فهذهت إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية، وتضمنت عينة الدراسة (٣١٦) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تقييم تطبيق مراحل الإدارة جاء مرتفعًا، ووجود أثر لتطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية على جودة التعليم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

بينما دراسة الحارون (٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي،

وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٩) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة عمداء الكليات للإدارة الإستراتيجية جاءت مرتفعة، وكذلك الميزة التنافسية.

ومن الدراسات التي ارتبطت بالقدرات الديناميكية، دراسة (Albeshar 2014) فهدفت إلى توفير إطار عمل يشمل العوامل التي قد تؤثر على أداء الابتكار في الشركات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وضمت عينة الدراسة (٢٠٣) شركة سعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تؤدي دورًا حاسمًا في استكمال القدرات الديناميكية للشركات، كما أنها تزيد من القدرة التسويقية للشركات.

ودراسة (Paez 2015) هدفت إلى شرح القيمة المشتركة للإبداع، وعوامل التمكين الرئيسة في صناعة الاستشارات الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي، وقامت عينة الدراسة على (٢٢) مقابلة، وتمت على أربع مراحل مع (٩) من كبار الاستشاريين في الشركة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية تبني الموارد وتنميها، وتخلق قيمة العملاء، وتحقق قيمة من الخدمات الاستشارية المقدمة للعملاء.

ودراسة (Redden 2016) فهدفت إلى التعرف على كيفية توفير نظرية القدرات الديناميكية كإطار شامل في استكشاف التوتر الذي يواجه المديرين داخل منظمة تكنولوجيا المعلومات في شركة الأدوية العالمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة، وتم إجراء (٦) مقابلات مع كبار أعضاء فريق تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن نظرية القدرات الديناميكية لإدارة تكنولوجيا المعلومات تجعلها أكثر ذكاءً، وأعلى مهارة.

أما دراسة أبو العطا (٢٠١٧) فهدفت إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي على القدرات الديناميكية في قطاع الأدوية المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٧١٢) مسؤولًا من الإدارات المختلفة لشركات الأدوية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثرٍ إيجابيٍ معنويٍ للتعلم التنظيمي على القدرات الديناميكية.

ودراسة المحاسنه (٢٠١٧) فهدفت إلى دراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) عاملاً من الإدارات العليا والوسطى للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، وتوصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية، وفي رشاقة الاستجابة للسوق في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية.

بينما دراسة (Ramlee (2017) فهدفت إلى التعرف على كيفية تعايش الشركات الصغيرة والمتوسطة المصدرة في بيئة ديناميكية مع نقص الموارد والمهارات، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٠) شركة ماليزية مصدرة من صغيرة إلى متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية لها تأثير مباشر على أداء الأعمال، وإلى ضرورة توضيح العلاقات بين القدرات الديناميكية وأداء الأعمال.

أما دراسة (Helal (2017) هدفت إلى التعرف على دور طرق اكتساب المعرفة للمشاركة في إنشاء الابتكار، وأثره على أداء الابتكار التعاوني، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن، واعتمدت الدراسة على مبادرة (FoaK)، وفحصت (٥) حالات في شركة IBM، وتوصلت الدراسة إلى أن طريق اكتساب المعرفة بمثابة قدرات ديناميكية عالية المستوى، مع أداء دورها الأساسي المتمثل في الإبداع.

بينما دراسة (Wu, Q. (2017) فهدفت إلى التعرف على شرح الوظائف التنظيمية الرئيسة التي تدعم القدرات الديناميكية لاستدامة الشركات، واستكشاف العلاقة بين معرفة نقل التوريدات، وتنمية القدرات الديناميكية لاستدامة الشركات، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٤) شركة، وتوصلت الدراسة إلى أن الوظائف والعمليات التنظيمية للقدرات الديناميكية تدعم استدامة الشركات.

أما دراسة خريسات (٢٠١٨) فهدفت إلى التعرف على القدرات الديناميكية وأثرها في الابتكار لدى الشركات الصناعية الأردنية، والتعرف على دور التعلم التنظيمي في توسط أثر القدرات

الديناميكية في الابتكار، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٧) مديرًا في الشركات الصناعية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثرٍ للقدرة الديناميكية على الابتكار في الشركات الصناعية الأردنية.

بينما دراسة الرشيد (٢٠١٨) فهدفت إلى تحليل أثر التعلم الإستراتيجي للموارد البشرية على القدرات الديناميكية في شركات الطيران في الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٢) مديرًا في مختلف المستويات الإدارية في شركات الطيران الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثرٍ للتعلم الإستراتيجي على تحقيق القدرات الديناميكية.

أما دراسة العبيدي (٢٠١٨) فهدفت إلى بيان الدور الوسيط لعمليات الذكاء التنافسي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والعوامل البيئية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٣) عاملاً في الإدارتين العليا والوسطى للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية على العوامل البيئية، وعلى عمليات الذكاء التنافسي بالشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

بينما دراسة Lawson (2018) فهدفت إلى التعرف على أثر القدرات الديناميكية، والخبرة العسكرية على أداء الشركات المملوكة للنساء المخضرمات من أصحاب الأعمال العسكرية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٤) مشاركًا من النساء المخضرمات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثرٍ للقدرة الديناميكية والخبرة العسكرية للنساء المخضرمات على القدرة التسويقية.

أما دراسة الحجيلة (٢٠١٩) فهدفت إلى تحليل أثر القدرات الديناميكية في تحقيق البراعة الإستراتيجية لدى الشركات الصناعية الأردنية، ووجود المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (١٢١) عاملاً في الإدارات العليا للشركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق البراعة

الإستراتيجية، بوجود المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط لدى الشركات الصناعية الأردنية، والحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

بينما دراسة (Duncan 2019) فهدفت إلى التعرف على كيفية تنمية الشركات في الصناعات الناشئة لقدراتها الديناميكية، باستخدام القدرات الاستيعابية، والتكيفية، والابتكارية الداعمة، واستخدمت الدراسة تصميم بحثي استكشافي نوعي، وتم عمل المقابلات شبه المنظمة مع (١٥) مديرًا من شركات مختلفة داخل الصناعة، وتوصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية لشركات الصناعات الناشئة لها قدرات متعددة الأبعاد وهي: (الاستيعابية، والتكيفية، والابتكارية).

أما دراسة الأنصاري وعطا (٢٠٢١) فهدفت إلى الكشف عن واقع كلٍ من القدرات الديناميكية، وقدرات إدارة المعرفة، وسلوكيات العمل الابتكاري، لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٩) من قيادات جامعة جنوب الوادي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: القدرات الديناميكية جاءت بدرجة متوسطة، ووجود تأثير إيجابي من قدرات إدارة المعرفة على القدرات الديناميكية للجامعة، ووجود تأثير إيجابي من كلٍ من القدرات الديناميكية للجامعة، وقدرات إدارة المعرفة على سلوكيات العمل الابتكاري.

وأما عن الدراسات التي ربطت بين متغيري الدراسة فلم يجد الباحث - في حدود اطلاعه - إلا دراسة أجنبية واحدة، وهي: دراسة (Akpobi 2017)، والتي هدفت إلى التعرف على مستويات القدرات الديناميكية في سياق أمن تكنولوجيا المعلومات، والتحقق تجريبيًا من تأثير التكوينات الدقيقة للقدرات الديناميكية على تجديد القدرات وإعادة تكوينها، واستخدمت الدراسة منهجية (Gioia) البحثية لدراسة الحالة النوعية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥) عاملاً في الشركة، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات تجدد وتعيد تكوين قدراتها، لتتماشى مع معايير الصناعة، والصناعة المتغيرة، ومع احتياجات العملاء، وأيضًا تحديد القدرات، للمواءمة مع إستراتيجيات العمل المحددة للشركة.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة ما يلي:

- تعددت الدراسات التي تناولت كل متغير من متغيرات البحث الحالي على حده، وكثرت الدراسات العربية التي تناولت الإدارة الإستراتيجية في الجامعات، بينما ندرت الدراسات العربية التي تناولت القدرات الديناميكية في الجامعات، كما في المقابل، هناك قلة في الدراسات الأجنبية التي تناولت الإدارة الإستراتيجية في الجامعات، وندرة في الدراسات الأجنبية التي تناولت القدرات الديناميكية في الجامعات.

- لم تتوافر دراسة أجنبية واحدة -وفقاً لاطلاعات الباحث المتواضعة- تناولت القدرات الديناميكية في الجامعات، كما لم تتواجد دراسات، إلا دراسة واحدة ربطت بين متغيري الدراسة بوجه عام، ولم تتواجد دراسة واحدة ربطت بين متغيري الدراسة في الجامعات بوجه خاص.

- إن الدراسات العربية التي تناولت الإدارة الإستراتيجية، تناولتها في الجامعات، مثل: دراسة المقطوف (٢٠١٤)، ودراسة مطاوع ومرسي (٢٠١٤)، ودراسة الحارون (٢٠١٩)، أما الدراسات الأجنبية التي تناولت الإدارة الإستراتيجية في الجامعات، فكانت دراسة واحدة -في حدود علم الباحث- وهي: دراسة (Shams (2013)، أما الدراسات العربية التي تناولت القدرات الديناميكية، فلم تتناولها في الجامعات، بل في مؤسساتٍ أخرى، مثل: دراسة أبو العطا (٢٠١٧)، ودراسة الرشيدى (٢٠١٨)، ودراسة الحجيلة (٢٠١٩)، ما عدا دراسة الأنصاري وعطا (٢٠٢١) فتناولت القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، أما الدراسات الأجنبية، فلم تتناول القدرات الديناميكية في الجامعات، بل في مؤسساتٍ أخرى، مثل: دراسة (Wu, Q. (2017)، ودراسة (Duncan (2019).

- إن هناك اهتماماً متزايداً بأهمية دراسة الإدارة الإستراتيجية، لدورها الفعال في تنمية القدرات الديناميكية بصفة عامة.

- لم يجد الباحث في أي من الدراسات العربية والأجنبية -في حدود اطلاعه- دراسة مباشرة تناولت موضوع البحث الحالي، إلا أن البحث الحالي قد استفاد من الدراسات السابقة في: صياغة الإطار النظري، وتكوين تصور شامل لهذا البحث، من حيث المفاهيم، والمنهج، والأدوات، والإجراءات،

وإجراء هذا البحث من حيث انتهت البحوث السابقة، وبناء أدواته، بما يتلائم مع بيئة البحث وتحليلها وتفسيرها، وصياغة الإستراتيجية المقترحة.

إجراءات البحث:

اتبع الباحث الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث، وتضمن: مقدمة البحث، ومشكلة البحث، وأسئلة البحث، وأهداف البحث، وأهمية البحث، وحدود البحث، ومنهج البحث، وأدوات البحث، ومصطلحات البحث، والدراسات السابقة والتعقيب عليها، وخطوات السير في البحث، وهذا ما تضمنه الفصل الأول.

الخطوة الثانية: شملت الإجابة عن السؤال الأول: ما الإطار الفكري والفلسفي للقدرات الديناميكية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟ حيث تناول الباحث المحاور التالية: التطور التاريخي، والمفهوم، والأهمية، والخصائص، والمصادر، والمعايير، والمستويات، والعمليات، والأبعاد، وآليات تنميتها، ومعوقاتها، والعلاقة بين القدرات الديناميكية والإدارة الإستراتيجية، وهذا ما تضمنه الفصل الثاني.

الخطوة الثالثة: شملت الإجابة عن السؤال الثاني: ما الإطار الفكري والفلسفي للإدارة الإستراتيجية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟ حيث تناول الباحث المحاور التالية: التطور التاريخي، والمفهوم، والأهداف، والأهمية، والعناصر، والخصائص، والمستويات، والمتطلبات، والأنواع، والأبعاد، والنماذج، والنظريات، والمخاطر، والتحديات، وهذا ما تضمنه الفصل الثالث.

الخطوة الرابعة: شملت الإجابة عن السؤال الثالث: ما الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحدياتها كدراسة وثائقية؟ حيث تناول الباحث: توضيح الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحدياتها، كدراسة وثائقية، مع عرض نظرة عامة عن جامعة جنوب الوادي، وملامح خططها الإستراتيجية الحالية، ومساعي الجامعة المبذولة في تنمية قدراتها الديناميكية، وتفعيل إدارتها الإستراتيجية، وهذا ما تضمنه الفصل الرابع.

الخطوة الخامسة: شملت الإجابة على السؤال الرابع والخامس والسادس: ما واقع الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث؟ ما القدرة التنبؤية للإدارة الإستراتيجية بتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث؟ ما العوامل الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات) المؤثرة على تنمية القدرات الديناميكية والإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث؟ حيث قام الباحث بإعداد أداتين، الأداة الأولى: استبانة شملت محورين: محور أبعاد الإدارة الإستراتيجية، ومحور أبعاد القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، والأداة الثانية: استمارة التحليل البيئي الرباعي (SWOT)، وتم تطبيقهما على عينة عشوائية من قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي، وعرض نتائج التحليل البيئي الرباعي، ومصفوفة التحليل البيئي، والإستراتيجيات البديلة، تمهيداً لوضع الإستراتيجية المقترحة، وهذا ما تضمنه الفصل الخامس.

الخطوة السادسة: شملت الإجابة عن السؤال السابع: ما الإستراتيجية المقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية؟ حيث قام الباحث بوضع إستراتيجية مقترحة على ضوء ما أسفرت عنه الدراسة النظرية، والدراسة الميدانية، وقد تضمنت الإستراتيجية المقترحة العناصر التالية: مسلمات انطلاق الإستراتيجية المقترحة، وخطوات بناء الإستراتيجية، ومرتكزاتها، والإطار العام للإستراتيجية المقترحة، من حيث: رؤية الإستراتيجية المقترحة، ورسالتها، وغاياتها وأهدافها، والخطة التنفيذية للإستراتيجية المقترحة، ومؤشرات قياس نجاح الإستراتيجية، وضمان استمرارية الإستراتيجية المقترحة، ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، وصعوبات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، وهذا ما تضمنه الفصل السادس.

الفصل الثاني

الإطار الفكري والفلسفي للقدرات الديناميكية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

- تمهيد:

أولاً: التطور التاريخي للقدرات الديناميكية.

ثانياً: مفهوم القدرات الديناميكية.

ثالثاً: أهمية القدرات الديناميكية.

رابعاً: خصائص القدرات الديناميكية.

خامساً: مصادر القدرات الديناميكية.

سادساً: معايير القدرات الديناميكية.

سابعاً: مستويات القدرات الديناميكية.

ثامناً: عمليات القدرات الديناميكية.

تاسعاً: أبعاد القدرات الديناميكية.

عاشراً: آليات تنمية القدرات الديناميكية.

حادي عشر: معوقات القدرات الديناميكية.

ثاني عشر: العلاقة بين القدرات الديناميكية والإدارة الإستراتيجية.

الفصل الثاني

الإطار الفكري والفلسفي للقدرات الديناميكية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

تمهيد:

تمتلك الكثير من الجامعات موارد بشرية ومادية مختلفة، أو ما تسمى بالقدرات الديناميكية، والتي يمكن بدورها النهوض بالجامعة، إذا ما تم تنظيمها وإعادة تأهيلها، فهي لديها القدرة على دفع عجلة الجامعة إلى الأمام، لتتبوأ مكانتها بين الجامعات المتقدمة، بتحقيق ميزتها التنافسية.

ونظرًا لوجود تغيرات سريعة، وأحيانًا معقدة في بيئة المؤسسة المحيطة، مما يفرض على المؤسسة تطوير منتجها، وتحسين خدماتها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تنمية قدراتها الديناميكية، باستغلال الفرص المتاحة، وبإجراء تحليل لها وتقييمها، بل والبحث عن فرص جديدة، خاصة في ظل بيئة العمل المتغيرة، وهذا يوضح قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية والمادية، لمواكبة المتغيرات البيئية، والتكيف معها (Kathleen & Jeffery, 2000, p. 3).

وفي هذا الاتجاه، أشار O'Reilly and Tushman (2008) إلى أن القدرات الديناميكية تركز على جانبين، الجانب الأول: يعكس الدور الجوهري للإدارة الإستراتيجية، من حيث إعادة تشكيل المهارات التنظيمية، وكذلك، الموارد المادية، والقدرات الوظيفية، لتلائم مع التغيرات البيئية، أما الجانب الثاني: فيعكس الخاصية الديناميكية التي تحقق المواءمة المستدامة مع التغيرات البيئية السريعة، مما يدل على دور هذه القدرات الديناميكية في الاستجابات السريعة والحاسمة مع البيئة المتغيرة (p.185).

هذا، وبعد تناول البحث الحالي في فصله السابق الإطار العام للبحث، يعرض الفصل الحالي، الإطار الفكري والفلسفي للقدرات الديناميكية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، من حيث: التطور التاريخي، والمفهوم، والأهمية، والخصائص، والمصادر، والمعايير، والمستويات،

والعمليات، والأبعاد، وآليات تنميتها، ومعوقاتهما، والعلاقة بين القدرات الديناميكية والإدارة الإستراتيجية.

أولاً: التطور التاريخي للقدرات الديناميكية:

يعكس مفهوم القدرات الديناميكية التطور التاريخي لنظرية الموارد، فالمؤسسة التي بها موارد بشرية ومادية، وقادرة على تطويعها في خدمة المؤسسة، تستطيع بالتالي، تحقيق رؤيتها وأهدافها، بل وتكتسب ميزة تنافسية تحقق لها الأفضلية ما بين المؤسسات الأخرى.

يرجع أصل هذا المصطلح في الأساس إلى Schumpeter في عام (١٩٣٤) في حديثه عن مفهوم المنافسة المبنية على الابتكار، والميزة التنافسية، وهو ما أسماه حينذاك الهدم الخلاق للموارد الحالية، وإعادة دمجها للحصول على قدرات جديدة (Pavlou & El Sawy, 2011, p. 239).

وتطور مفهوم القدرات الديناميكية في مطلع ثمانينيات القرن الماضي، وتحديداً عام (١٩٨٠) على يد عالم الإدارة Porter، عندما كان نهج القوى التنافسية هو السائد في ذلك العصر، وكان منحدرًا من نموذج التنظيم الصناعي، ومتمثلاً في هيكل سلوك الأداء، وذلك عن طريق Mason في عام (١٩٤٩)، بجانب Bain في عام (١٩٥٩)، وحينئذ كانت الإجراءات تتخذ في المؤسسة لخلق مواقع دفاعية ضد القوى التنافسية، وكان يشار إليه بنهج الصراع الإستراتيجي، وكان Rumelt في عام (١٩٨٤) أول من طبق منظور الموارد في مجال الإستراتيجية، وأشار إلى أن الإدارة الإستراتيجية تضم حزمة من الموارد المرتبطة، وفي عام (١٩٨٤) كان Teece قد أشار إلى أن المؤسسة الناجحة تمتلك أصولاً غير ملموسة، كالمعرفة التكنولوجية أو الإدارية، وقد تم تطوير هذا النهج، وأطلق عليه القدرات الخاصة للمؤسسة، والتي من الممكن أن تكون مصدرًا للميزة التنافسية، وفي عام (١٩٩٧) أطلق مصطلح "القدرات الديناميكية" على هذا النهج على يد علماء الإدارة Teece, Pisano & Shuen، بمعنى استغلال الكفاءات الداخلية والخارجية للمؤسسة في مواجهة التغيرات البيئية (Teece, 2013, pp. 22-24).

ومن ناحية أخرى، بذل (Helfat & Peteraf, 2009) جهداً كبيراً في توضيح مفهوم القدرات الديناميكية، واستكشاف أدلة تجريبية متسقة بهذا المفهوم، وأشار الباحثان إلى أن هذا المفهوم قد انحد من وجهة النظر القائمة على الموارد، فالقدرات الديناميكية لديها القدرة على إضفاء ميزة تنافسية للمؤسسة، ويمكن معالجتها بنفس الاختبارات المستخدمة لأي ميزة قائمة على الموارد (pp. 91-93).

يتضح مما سبق، أن مفهوم القدرات الديناميكية يشير إلى موارد المؤسسة، وأن هذه الموارد يمكن استغلالها في تحقيق إستراتيجية المؤسسة، وتحسين ميزتها التنافسية، وهذه الموارد تعطي المؤسسة ميزة الديناميكية في معالجة التغيرات البيئية المحتملة.

ثانياً: مفهوم القدرات الديناميكية:

تتميز المؤسسة الناجحة بقدرتها على توظيف قدراتها في مواجهة التغيرات البيئية السريعة، فالقدرات ذات الصفة الديناميكية، تمنح المؤسسة القدرة على مواكبة التغيرات البيئية أو التكيف معها، ويتناول البحث الحالي مفهوم القدرات، ثم مفهوم القدرات الديناميكية.

أ- مفهوم القدرات:

يحسب تقدم المؤسسة أو تراجعها وفقاً لقدراتها، فكلما امتلكت المؤسسة موارد وفيرة استطاعت المؤسسة وضع حلولاً لتحدياتها، وذلك عقباتها، أما المؤسسات التي لديها ضعف في الموارد، ستواجه صعوبات كبيرة قد تضعف فرصها في التميز.

يستمد مفهوم القدرات رؤيته من نظرية علم الاقتصاد التطوري من خلال تفسير كيفية تطوير الروتين التنظيمي بمرور الوقت، وكيفية رفع مستويات الكفاءة داخل المؤسسة (Nelson & Winter, 2002, p. 23)، وتتمثل القدرات في "قدرة المؤسسة على أداء مجموعة منسقة من المهام، باستخدام موارد المؤسسة، لتحقيق نتيجة معينة" (Helfat & Peteraf, 2003, p. 998)، وكذلك، عرفت بأنها: "موارد المؤسسة التي تتيح لها أداء أنشطتها الداخلية بصورة أفضل من منافسيها"

(Sune & Gibb, 2015, p. 213)، وعرفت القدرات "بمجموعة العمليات الإستراتيجية التي تتميز بها المؤسسة دون غيرها" (Inan & Umit, 2015, p. 310).

تبين مما سبق، مفهوم القدرات، وعرف البحث الحالي القدرات، بأنها: الموارد المادية وغير المادية التي تتولى المؤسسة الكشف عنها وتعظيمها، واستغلالها في خدمة المؤسسة، لكي تحرز المؤسسة تقدماً، وتتميز عن مثيلاتها.

ب- مفهوم القدرات الديناميكية:

تعد القدرات الديناميكية بمثابة حجر الزاوية لأي مؤسسة، فهي الشريان الرئيس المغذي للمؤسسة، ويحدث أي خلل في وظيفة هذا الشريان، سيؤدي بطبيعة الحال إلى اعتلال المؤسسة، فتواجه عثرات في تنفيذ خططها الإستراتيجية، وتحقيق أهدافها.

في هذا النطاق، ذهب (Zollo and Winter (2002 إلى تعريف القدرات الديناميكية بأنها: "نمط مكتسب ومستقر للنشاط الجماعي داخل المؤسسة، ومن خلاله تقوم المؤسسة بشكل منهجي بإنشاء وتعديل إجراءات التشغيل الخاصة بها، سعياً وراء تحسين الفعالية" (p. 340)، وعرفت كذلك، على أنها: "بناء أو دمج أو إعادة تشكيل القدرات التشغيلية، لمواجهة البيئات المتغيرة" (Helfat & Peteraf, 2003, p. 997).

وذكر Lavie (2006) أن القدرات الديناميكية تمثل: "قدرة المؤسسة على تعديل القرارات الحالية (p. 153)، وهي: "القدرة على إعادة تكوين موارد المؤسسة وإجراءاتها بالطريقة المناسبة" (Zahra et al., 2006, p. 918)، كما تمثل القدرات الديناميكية: "توجه سلوكي للمؤسسة باستمرار دمج وإعادة تشكيل وتجديد مواردها وقدراتها، لترقية قدراتها الأساسية، وإعادة بناءها، لكي تتمكن من الاستجابة للبيئة المتغيرة، وتحقيق ميزة تنافسية" (Wang & Ahmed, 2007, p. 31)، وكذلك، هي: "قدرة المؤسسة على نشر تكوينات جديدة للكفاءات التشغيلية" (Hou, J., 2008, p. 1251).

فضلاً عن ذلك، فالقدرات الديناميكية تمثل: "العمليات التي تشكل قاعدة موارد المؤسسة من جهة، وتواجه التحديات المرتبطة بأداء المؤسسة من جهة أخرى" (Protogerou et al., 2011, p.

(615)، وكذلك، هي: "القدرة الإدارية للمؤسسة على إيجاد وتعديل مواردها المعرفية، بهدف تحسين فعاليتها التنظيمية، وبما يحقق لها الميزة التنافسية" (Salunke et al, 2011, p. 1251)، كما أن القدرات الديناميكية تمثل: "وسيلة للمؤسسة تستخدمها في مواجهة البيئات المضطربة من خلال توسيع وتعديل وإعادة تشكيل قدراتها التشغيلية والمعرفية، بحيث تتواءم بشكل أفضل مع البيئة المحيطة" (Pavlou & El Sawy, 2011, p. 239).

بالإضافة إلى ما سبق، عرف Teece (2013) القدرات الديناميكية بأنها: "قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تشكيل قدراتها الداخلية والخارجية، لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة" (p. 25)، كما أنها تعني: "العمليات الداخلية للمؤسسة التي تهدف إلى تطوير موارد المؤسسة وتجديدها، للتكيف مع البيئة المتغيرة" (Nieves & Haller, 2014, p. 224)، وكذلك، هي: "قدرات تتألف من تشكيلات من الهياكل والأصول، وتقود إلى الميزة التنافسية المستدامة" (Agwunobi & Osborne, 2016, p. 144).

وأضافت خريسات (٢٠١٨) تعريفاً للقدرات الديناميكية بأنها: "الذخيرة المعرفية للمؤسسة، بحيث يمكن توظيفها من أجل تحقيق الميزة التنافسية المرغوبة، مع منح الفرصة للابتكار والإبداع للتواجد في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية على المدى البعيد" (ص. ٤٠)، وهي كذلك: "قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة ضبط قدراتها الداخلية والخارجية، للحصول على أشكال جديدة مبدعة من المزايا التنافسية، لمواجهة التغيرات البيئية السريعة" (عيشوش، ٢٠٢١، ص. ١٤٩)، كذلك، عرفها عبد الهادي (٢٠٢١) بأنها: "قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية، لمواجهة التغير السريع في بيئة الأعمال، وتحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل" (ص. ١٠٨).

وعرف البحث الحالي القدرات الديناميكية إجرائياً بأنها: الموارد البشرية، والمادية، والمعرفية بجامعة جنوب الوادي، والتي يمكن للجامعة إعدادها، وإعادة توظيفها وفقاً لتغيرات السوق الخارجية، وذلك، من خلال دراسة بيئة الجامعة الداخلية والخارجية، وتنبؤ الفرص والتهديدات، مع القدرة على التكيف مع متطلبات السوق، ومن ثم، تحقيق التنافسية محلياً وعالمياً، وتقاس إجرائياً بدرجة توافر

القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي على أربعة أبعاد: قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة الدمج، وقدرة التسويق، وفقاً للاستبانة المعدة لذلك.

ثالثاً: أهمية القدرات الديناميكية:

تستند المؤسسة على مواردها، لتفعيل خطتها الإستراتيجية، وتحقيق أهدافها، وصولاً للميزة التنافسية، مما يدل على أهمية القدرات الديناميكية للمؤسسة، فهي بمثابة القاعدة التي تقوم عليها المؤسسة، والمؤسسة حين تتصف بقدراتها الديناميكية الضعيفة، فهذا يعني ضعف المؤسسة في مواجهة أي تغيير بيئي محتمل.

لذا، فإن أهمية القدرات الديناميكية تنطلق من كونها، تعزز من قوة علاقات المؤسسة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، والاستفادة من أصول وأنشطة المؤسسات الأخرى، والاستجابة بطريقة مرنة لإستراتيجيات المنافسين على المستوى المحلي والعالمي (Griffith & Harvey, 2001, p. 598)، فهي تمكن من الاستجابة المرنة للبيئة المحيطة (King & Tucci, 2002, p. 171)، كذلك، أشار Winter (2003) إلى أهمية القدرات الديناميكية بأنها تعمل على إنشاء القدرات التشغيلية وتوسيعها، من أجل معالجة الاضطرابات في البيئة الخارجية للمؤسسة (p. 991).

علاوةً على ذلك، فالقدرات الديناميكية تساعد المؤسسة في إعادة التجديد، والتحديث المستمر للقدرات الجوهرية تلبية لمتطلبات البيئة الخارجية (Schreyogg & Klisch, 2007, p. 915)، وأضاف Teece (2007) إلى أهمية القدرات الديناميكية أنها تمنح المؤسسة القدرة على تحديد فرص عمل جديدة، وأيضاً القدرة على استخدام هذه الفرص بفعالية (p. 1320)، كما أنها تمكن إدارة المؤسسة من تحديد الفرص والتهديدات من ناحية، وإعادة تكوين الأصول من ناحية أخرى، من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة على المدى الطويل، مع التكيف مع التكنولوجيا المتطورة (O'Reilly & Tushman, 2008, p. 189).

وفي السياق نفسه، ألمح (Witcher and Chau (2008) إلى أهمية القدرة الديناميكية، بأنها تجعل المؤسسة قادرة على تحديد ميزتها التنافسية، وإدارتها بشكل فعال وتحسينها، فضلاً عن، العمل على استدامتها داخل المؤسسة، وهي تساعد المؤسسة على تكوين موارد مادية، لتحقيق ميزة تنافسية على المدى القصير، والمحافظة عليها على المدى الطويل، فالقدرات الديناميكية تعد وسيلة في يد المؤسسة، للتكيف بشكل مستمر مع التغيرات البيئية المحيطة من خلال اتخاذ قرارات إستراتيجية، تمكنها من التأثير في البيئة المحيطة (p. 548)، كما تكمن أهمية القدرات الديناميكية في كونها تساعد على تطوير عمليات الابتكار والتغيير، وتمنح القدرة على تطوير آليات قرارات الاستثمار الفعالة، والقدرة على إدارة المعاملات المالية بفعالية، وتساعد في إنشاء نماذج أعمال جديدة من خلال رؤية إستراتيجية، كما تهدف القدرات الديناميكية إلى تأمين ميزة تنافسية للمؤسسة على المدى الطويل، واستخدام طريقة استشرافية تتميز بالسرعة والفعالية، للتغلب على المؤسسات المنافسة (Krzakiewicz, 2013, pp. 17-18).

يستنتج مما سبق، أن للقدرات الديناميكية أهمية في الجامعة، بأنها تعطيها القوة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، مما يجعلها تتمتع بميزة تنافسية على المدى البعيد، وتمنح الجامعة القدرة على الإبداع والابتكار، وتمكنها من دراسة البيئة المحيطة، والسيطرة على تغيراتها الطارئة.

رابعاً: خصائص القدرات الديناميكية:

تتميز المؤسسة القوية بالقدرات الديناميكية الفعالة، فهي تعد قوة الدفع بالنسبة للمؤسسة، وهي تشكل النموذج المرن الذي يحمي المؤسسة من التهديدات والتغيرات البيئية، وتشكل القدرات الديناميكية حسب البيئة المتواجدة بها، وتواجه بمرونة التغيرات الطارئة في بيئة المؤسسة.

في هذا الصدد، ذكر (Bretto (2010 أن القدرات الديناميكية تتواجد إما في بيئات سريعة التغيير، أو في بيئات مستقرة ومعتدلة التغيير (p. 261)، ففي البيئات معتدلة التغيير تكون القدرات الديناميكية على شكل عمليات ذات تفاصيل محددة، أما في البيئات سريعة التغيير فتتسم القدرات الديناميكية بالبساطة والفعالية، وتكون إجراءاتها مستندة على معلومات واضحة، ومعرفة سابقة،

وتكون ذات مرونة عالية (Eisenhardt & Martin, 2000, p. 1107)، كما تتميز القدرات الديناميكية بالجمع بين الموارد الثابتة والمهارات والمعرفة، وتحويلها إلى خدمات، ومنتجات مبتكرة (Makkonen et al., 2014, p.2711).

كما تسمح القدرات الديناميكية للمؤسسات بالاستفادة من الفرص الجديدة، وتحويل الموارد التنظيمية إلى أصول ملموسة، وغير ملموسة (Easterby-Smith et al., 2009, p. 44)، كما تتصف بالقدرة على التغيير السريع، وتتسم باليقظة في مواجهة التغيرات البيئية (Barney, 2001, p. 43) ومن زاوية أخرى، تعكس القدرات الديناميكية قدرة المؤسسة في إنشاء قاعدة الموارد، وتوسيعها، وتعديلها، كما أن لديها القدرة على الاستجابة بشكل مناسب للتغيرات في بيئة المؤسسة من خلال خلق مسارات إستراتيجية جديدة، من أجل تحسين الأداء، وتحسين مستوى الميزة التنافسية على المدى البعيد (Teece, 2007, p. 1321).

في ضوء ما سبق، توصل البحث الحالي إلى خصائص القدرات الديناميكية بالجامعات، كالتالي:

- مرنة: أي أن لديها القدرة على التشكل في مواجهة التغيير في البيئة المحيطة.
- متجددة: فإدارة الجامعة تعمل على تجديد مواردها وتطويرها، لكي تتلائم مع تغيرات البيئة الطارئة.
- داعمة للابتكار: فهي تمنح المؤسسة مساحة للابتكار والإبداع، لمنافسة الجامعات الأخرى.
- كاشفة للفرص والتهديدات: فهي تسلط الضوء على الفرص الجديدة في البيئة المحيطة، وتتوقع التهديدات من خلال التحليل والتنبؤ.
- مصدره للميزة التنافسية: فهي تساعد على تحسين الميزة التنافسية في الجامعة، وتجعلها تتبوأ مكانة عالية بين الجامعات.

خامساً: مصادر القدرات الديناميكية:

تهتم المؤسسات بتطوير قدراتها الديناميكية، لكي تتحول من مؤسسة مستهلكة إلى مؤسسة منتجة، فالمؤسسة تمتلك قدرًا من الموارد، ومن الممكن تطوير هذه الموارد، وجعلها مصدرًا لتقدم المؤسسة، وأداة لتحقيق أهدافها.

وفي هذا السياق، أشار (Jose and Jose (2003 إلى مصادر القدرات الديناميكية، كالتالي:

- القدرات الاستيعابية: تعني امتلاك قدرات من مصادر خارجية.

- القدرات التحويلية: تعني تحويل القدرات الحالية إلى قدرات جديدة.

- القدرات الكامنة: تعني القدرات المختزنة في ذاكرة المؤسسة من خلال الخبرات المتراكمة.

- القدرات السطحية: تعني القدرات المستخدمة في المؤسسة (pp. 48-50).

في حين ذكر (Sillince (2006 مصادر أخرى للقدرات الديناميكية، كالتالي:

- تاريخ المؤسسة: حيث إن القدرات الحالية تعتمد على مثيلاتها السابقة، وتحدد القدرات المستقبلية.

- الاضطراب البيئي: فالتغيرات البيئية تضاعف قدرة المؤسسة في التطور والتنبؤ بالتغيرات البيئية.

- دقة البيانات: تؤدي إلى وجود قدرات ديناميكية قادرة على تحقيق ميزة تنافسية.

- العمليات التنظيمية: تساعد على تطوير قدرات المؤسسة، وتحويلها إلى ديناميكية (p. 188).

تبين مما سبق، مصادر القدرات الديناميكية، وتوصلت الدراسة الحالية إلى مصادر القدرات الديناميكية بالجامعات، كالتالي:

- القدرات الأصلية **Original Capabilities**: وهي القدرات الموجودة بالفعل في الجامعة، ولكن يتم تنقيتها، وتطويرها، ودعمها، لتصبح قدرات ديناميكية.

- القدرات الخارجية **External Capabilities**: أي الاستعانة بخبرات وقدرات من خارج الجامعة، ولديها الخبرة في تطوير الجامعة، وتحقيق ميزة تنافسية.

- القدرات الاستثمارية **Investment Capabilities**: أي فتح المجال للشراكات الخارجية للاستثمار داخل الجامعة، ومن ثم، تطوير قدرات الجامعة الديناميكية من خلال الاستثمار.

سادساً: معايير القدرات الديناميكية:

تمتلك معظم المؤسسات مجموعة من الموارد أو ما يطلق عليها قدرات، ولتحويل هذه القدرات من قدرات عادية أو تشغيلية إلى قدرات ديناميكية، فهناك مجموعة من المعايير، إذا ما طبقت على القدرات التشغيلية تصبح قدرات ديناميكية، وتساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية.

وفي صدد معايير القدرات الديناميكية، ذكرت (Bejinaru 2017) أنه من الممكن النظر في بعض المعايير، لمعرفة مدى إمكانية تحويل قدرات المؤسسة إلى كفاءات أساسية وقدرات ديناميكية، وتتلخص هذه المعايير في: القيمة، والندرة، وتكلفة المحاكاة، وفرص الاستبدال.

- القدرات القيمة **Valuable capabilities**:

توفر هذه القدرات قيمة للمؤسسة من خلال استغلال الفرص، وإزالة التهديدات الخارجية في نفس الوقت، وتمكن هذه القدرة الإدارة العليا من تصميم الإستراتيجيات وتطبيقها، من أجل الحصول على قيمة للوحدات المستهدفة.

- القدرات النادرة **Rare Capabilities**:

يمتلك هذه القدرات عدد قليل جداً من المؤسسات الحالية، ولكن هل يمكن للمؤسسة تقييم هذه القدرات بالندرة أم لا، فالمؤسسات لا تحصل على الميزة التنافسية، إلا إذا طورت قدرة من المفترض أنها نادرة.

- تكلفة المحاكاة Cost of Imitation:

عندما تحقق مؤسسة ما ميزة تنافسية، تحاول المؤسسات المنافسة محاكاة أو تقليد قدرات هذه المؤسسة، لذلك، كلما زادت تكلفة إعادة إنتاج أو وجود صعوبة في محاكاة القدرة، كلما كانت الميزة التنافسية للمؤسسة أقوى، فالمؤسسة التي حققت ميزة تنافسية عليها تجديد قدراتها باستمرار، لكي يصعب محاكاتها، فتحافظ على ميزتها التنافسية.

- فرص الاستبدال Substitution Chances:

فالقدرات التي لا يمكن استبدالها أو تجديدها، هي التي ليس لها معادلات إستراتيجية، فيكون لديها صعوبة في تحقيق ميزة تنافسية، لذا، فالحفاظ على الميزة التنافسية يحقق قدرة تنافسية إستراتيجية (pp. 584-585).

يستخلص مما سبق، أن القدرات التي تتوافر فيها القيمة، والندرة، وصعوبة محاكاتها، ووجود فرص لاستبدالها، تكون بمثابة قدرات ديناميكية، وبالتالي، يمكنها تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، لذا، على الجامعة مراعاة تطبيق تلك المعايير، لكي تتميز عن نظيراتها من الجامعات المحلية والدولية.

سابعًا: مستويات القدرات الديناميكية:

تضم المؤسسات في جنباتها مستويات مختلفة من القدرات، وهذه القدرات تحمل المؤسسة على عائقها، وتسير بها وسط التحديات نحو التقدم والازدهار، وكلما ارتفع مستوى القدرات داخل المؤسسة، كلما علت مكانتها، وازدادت رفعتها، وتميزت بميزة تنافسية يصعب على المنافسين مجاراتها.

وهذه المستويات، كما وضحتها Winter (2003) في ثلاثة مستويات، كالتالي:

- القدرات صفرية المستوى **Zero-Level Capabilities** :

وهي القدرات التشغيلية التي تستهدف تحقيق الأهداف على المدى القصير، وتعمل على نيل رضا المستفيدين داخل المؤسسة.

- القدرات الديناميكية أولية المستوى **First Order Dynamic Capabilities** :

تستهدف هذه القدرات المؤسسات من خلال تطوير طريقة إرضاء المستفيدين منها.

- القدرات الديناميكية عالية المستوى **Higher Order Dynamic Capabilities** :

تعمل هذه القدرات على تعديل القدرات الديناميكية أولية المستوى وتحديثها (p. 993).

بعد ذلك، كشف (Ambrosini et al. (2009) عن ثلاثة مستويات أخرى للقدرات الديناميكية،

كالتالي:

- القدرات الديناميكية المتدرجة **Incremental Dynamic Capabilities** :

تعمل هذه القدرات على التحسين المستمر للموارد القائمة، بالرغم من استقرارها، وببطء وتيرة التغيير ببيئتها، إلا أن التحسين المستمر، والتعديل والتكيف بشكل تدريجي، يضمن لها الاحتفاظ بقيمتها، ويبرهن هذا أن القدرات الديناميكية لا تؤثر فقط في البيئات سريعة التغيير، بل تؤثر كذلك في البيئات بطيئة التغيير.

- القدرات الديناميكية المتجددة **Renewing Dynamic Capabilities** :

ترمي هذه القدرات إلى تحديث الموارد القائمة وتجديدها، بدلاً من تكييفها بشكل تدريجي، لأن المزايا القائمة على الموارد في البيئات سريعة التغيير، قد تتآكل سريعاً، فمن الأفضل تحديث تلك الموارد، للحفاظ على ريعانها، فمزايا الموارد، قد تصبح عيوباً إذا لم يتم تحديثها.

- القدرات الديناميكية الإصلاحية **Regenerative Dynamic Capabilities**:

تحتاج هذه القدرات إلى إصلاح، لأنها غير مؤثرة بشكل كاف في بيئة المؤسسة، لذا على المؤسسة تعديل الطريقة التي تتكون بها الموارد وتوسيعها، والابتعاد عن الممارسات السابقة، وتغيير قواعد مواردها بطرق جديدة، خاصةً في البيئات المضطربة (pp. S14-S15).

في ضوء ما سبق، توصلت الدراسة الحالية لمستويات القدرات الديناميكية بالجامعات، كالتالي:

- المستوى الأدنى للقدرات الديناميكية **Lowest Level of Dynamic Capabilities**:

يمكن لهذه القدرات تحقيق ميزة تنافسية للجامعة، ولكن لمرة واحدة، وعلى المدى القصير، فهي لا يمكنها مداومة تحقيق الميزة التنافسية، لمحدوديتها، وقلة إمكاناتها.

- المستوى المتوسط للقدرات الديناميكية **Intermediate Level of Dynamic Capabilities**:

تخدم هذه القدرات الجامعة، وتحقق لها ميزة تنافسية، لكن غير مستدامة، لأنها لا تجدد، فيحدث لها تراجع أو تستقر مكانها، فلا يمكنها مجاراة التغيرات البيئية المتلاحقة.

- المستوى الأعلى للقدرات الديناميكية **Highest Level of Dynamic Capabilities**:

تحقق هذه القدرات ميزة تنافسية مستدامة للجامعة، فهي تجدد دائمًا، ويتم تحديثها، وتحرص الجامعة على تهيئتها للمستقبل، فهي قائمة باستدامة على التحليل والتنبؤ بالفرص والتهديدات.

ثامناً: عمليات القدرات الديناميكية:

تتكون القدرات الديناميكية من عدة عمليات، وهذه العمليات تساعد المؤسسة على فهم كيفية عمل هذه القدرات، وكيفية دمجها، وإعادة تجديدها، لكي تتكامل بفعالية، وتؤدي دورها في مواجهة التغيرات البيئية السريعة، وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، فتضمن لها التواجد بقوة في المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

من هذا المنطلق، وضح (Bowman and Ambrosini (2003 أن القدرات الديناميكية تجمع بين أربع عمليات رئيسية، وهي: إعادة التكوين، والاستفادة، والتعلم، والتكامل الإبداعي.

- عملية إعادة التكوين **Reconfiguration Process**:

وتشير هذه العملية إلى التحول، وإعادة تجميع الأصول والموارد، على سبيل المثال: توحيد وظائف الدعم المركزي، والتي تحدث غالبًا نتيجة الاستحواذ.

- عملية الاستفادة **Leveraging Process**:

وتشير هذه العملية إلى الاستفادة من التكرار، ونقل التجربة من إدارة إلى إدارة أخرى، أو نقل نظام من وحدة إلى وحدة أخرى، أو توسيع المصدر من خلال نقله إلى مجال جديد، ونشره في وحدات أخرى بالمؤسسة.

- عملية التعلم **Learning Process**:

تتيح عملية التعلم تسهيل أداء المهام، بحيث تصبح أكثر فعالية، وكفاءة، فمن خلال التجربة والتدريب، يأتي النجاح، لأن قلة التدريب تؤدي إلى إخفاق.

- عملية التكامل الإبداعي **Creative Integration Process**:

ترتبط عملية التكامل الإبداعي بقدرة المؤسسة على دمج أصولها ومواردها، مما يؤدي إلى تكوين موارد جديدة (pp. 293-295).

بالإضافة إلى، **عملية الاستحواذ Acquisition Process**، كعملية من عمليات القدرات الديناميكية، فهذه العملية تسمح للمؤسسة بإعادة مزج مواردها، وتقوم المؤسسة من خلالها بتعديل قاعدة مواردها، خاصة في العمل الإضافي، فهي تمنح المؤسسة القدرة للتغلب على تحدياتها، والسيطرة على سوء النتائج، والعمل على استغلال الفرص في بيئتها (Karim & Mitchell, 2000, p. 1064).

يستنتج مما سبق، تتوع عمليات القدرات الديناميكية داخل المؤسسات، ويمكن للجامعات من خلال تلك العمليات، إعادة توزيع الموارد، والعمل على دمجها، ونقل التجارب الناجحة في استغلال القدرات الديناميكية من خارج الجامعة إلى داخلها، وتعميم التجربة الناجحة داخل الإدارات والأقسام.

تاسعًا: أبعاد القدرات الديناميكية:

تعتمد القدرات الديناميكية على مجموعة من الأبعاد التي تساعد المؤسسة في تحويل رؤيتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس، وتحقيق أهدافها، مما يضمن لها ميزة تنافسية على المدى الطويل، كما أن هذه الأبعاد توفر للمؤسسة أدوات النجاح، وعوامل التقدم.

وحول هذه الأبعاد، تباينت رؤى الباحثين، فأشار إليها (2007) Teece على هذا النحو:

- استشعار (تشكيل) الفرص والتهديدات (Sensing (Shaping) Opportunities and Threats

يصف هذا البعد البيئات التنافسية بأنها سريعة الخطى، لذلك، تكون متطلبات المستخدمين، والفرص التكنولوجية، والنشاط التنافسي في حالة تغير مستمر، فينتج عن ذلك، فرص اعتيادية مع محدودية دخل هذه المؤسسات، فتتعرض تلك المؤسسات للخطر، مما يبرهن على أهمية استشعار الفرص الحقيقية، أو تشكيلها عن طريق المسح والإبداع والتعلم والأنشطة، فهذا الاستشعار يعد استثمارًا في المؤسسة، ولا يقتصر هذا الاستثمار على التغيرات التكنولوجية الظاهرة، أو على احتياجات المستفيدين المعتادة فحسب، بل تمتد إلى دراسة تطورات البيئة المحيطة، وفحص طلبات المستفيدين غير المعتادة، فتتوصل المؤسسة إلى قائمة من الفرص الحقيقية، والتي تلبى طلبات المستفيدين المتعددة، بل وتفوق توقعاتهم.

- اغتنام الفرص (Seizing Opportunities

يشير هذا البعد إلى أهمية اغتنام الفرص في التوقيت المبكر، لأنه يعطي المؤسسة القوة في التنافس، فبمجرد استشعار الفرص التكنولوجية والبيئية تبدأ المؤسسة في معالجة هذه الفرص، وهذا

يتطلب استثمارات في أنشطة البحث، وفضلاً عن ذلك، تتضمن معالجة الفرص الحفاظ على الكفاءات التكنولوجية، والأصول التكميلية المتمثلة في البنية التحتية، والأنشطة المعرفية وتحسينها، فتنضج الفرص، ويتم استغلالها، ومن جهة أخرى، لا يعد الاستثمار فقط التحدي الأوحده الذي يواجه المؤسسة، ولكن تحديد إستراتيجية خاصة بالتسويق، وبأولويات الاستثمار هو التحدي الأكبر، لذلك، يلزم اختيار نموذج أعمال خاص بالمؤسسة، يحدد فيه تخصيص الموارد والحوافز.

- إدارة التهديدات وإعادة التكوين **Managing Threats and Reconfiguration**:-

يتمثل مفتاح التنمية المستدامة للمؤسسة في القدرة على إعادة توحيد الأصول والهياكل التنظيمية، وإعادة تشكيلها مع التغيرات البيئية، وإعادة التكوين للموارد، وكل ذلك، يؤدي إلى المحافظة على استمرار نمو المؤسسة، وتكوين ثقافة تنظيمية لمواجهة المستويات العالية من التغيرات البيئية، لأن التهديدات الهيكلية تحبط الابتكار في المؤسسة، وأيضاً، الابتكار على مستوى محدود في استغلال الموارد يضعف من رؤية المؤسسة للتغيرات البيئية المحتملة، كذلك، الروتين يتسبب في قصور ذاتي في عمل المؤسسة، أما المؤسسات المنافسة المتميزة بالابتكار غير المحدود يمكنها الفوز بثقة المستفيدين (pp. 1322-1335).

ومن منظورٍ آخر، حدد (Pavlou and El Sawy (2011) القدرات الديناميكية في الأبعاد

التالية:

- قدرة الاستشعار **Sensing Capability**:-

تتطلب إعادة التكوين مراقبة اتجاهات البيئة المحيطة، واستخدام التقنيات في استشعار الفرص واغتنامها، وتعرف قدرة الاستشعار بالقدرة على اكتشاف ومتابعة الفرص في البيئة المحيطة وتفسيرها، ومن جهة أخرى، تتولى وحدات المؤسسة جمع المعلومات حول البيئة، وحول تحركات المؤسسات المنافسة، ومتابعة التقنيات الجديدة، حتى تتمكن الإدارة العليا للمؤسسة من تحديد الفرص الجديدة، ومن ثم، الانخراط في الأنشطة البحثية، لمتابعة تلك الفرص، كذلك، تساعد قدرة الاستشعار المؤسسة في إعادة تشكيل قدراتها التشغيلية الحالية.

- قدرة التعلم Learning Capability:

تستفيد المؤسسة من فرص البيئة المحيطة من خلال الانخراط في التعلم، لإيجاد حلول جديدة، وإنشاء معرفة جديدة، وإعادة تكوين القدرات التشغيلية الحالية، كذلك، يوجد علاقة ثنائية متبادلة بين قدرة الاستشعار وقدرة التعلم، فالتعلم يعزز من قدرة المؤسسة على اكتشاف الفرص، وتعرف قدرة التعلم بالقدرة على تجديد القدرات التشغيلية الحالية بمعرفة جديدة.

- قدرة الدمج Integrating Capability:

تهدف هذه القدرة إلى دمج المعرفة الفردية وأنماط التفاعل في نظام جماعي، من أجل نشر تكوينات جديدة للقدرات التشغيلية على مستوى جماعي، لأن القدرات التشغيلية تجدد بمعرفة جديدة على مستوى فردي فقط، من هنا، يأتي دور قدرة الدمج في مساعدة القدرات التشغيلية في تعميمها على المستوى الجماعي، وتسهيل تشكيلها، وتهيئتها للتفاعل الجماعي.

- قدرة التنسيق Coordinating Capability:

تتيح قدرة التنسيق إعادة تكوين القدرات التشغيلية ونشرها من خلال إدارة الأنشطة والموارد، والقدرات التشغيلية تتطلب تنسيقاً فعالاً للموارد من جهة، وتحديداً للأنشطة من جهةٍ أخرى، وتعرف قدرة التنسيق بأنها: القدرة على تنسيق المهام، والموارد، والأنشطة الخاصة بالقدرات التشغيلية الحالية، وإعادة نشرها (pp. 243-246).

وعلى صعيد آخر، ذكرت (Bijinaru 2017) أن القدرات الديناميكية المرتبطة بالمعرفة بالجامعات تنعكس في قدرات الكيان، من أجل التعامل مع تحديات البيئة المتغيرة، وتكون، كالتالي:

- استشعار الفرص Sense Opportunities:

تشير إلى قدرة الجامعة على اكتشاف الفرص الجديدة، وتطويرها في خدمة الجامعة، لمواجهة التغيرات البيئية السريعة، والتطورات المتلاحقة.

- اغتنام الفرص **Seize Opportunities** -

تشير إلى قدرة الجامعة على استغلال معرفتها وتقنياتها من خلال التسويق، وهذا يعني استغلال مخزون براءات الاختراع الصادرة عن الجامعة بشكل أكثر كفاءة بالتنسيق مع نماذج الأعمال الصحيحة، والابتكارات التكميلية الوفيرة، فكلما زاد مخزون براءات الاختراع في الجامعة، كلما انهالت التعاقدات الخارجية من قبل المؤسسات الخاصة على الجامعة، وبالتالي، تصبح الجامعة أكثر فعالية في حصد نتائج ابتكارتها.

- إعادة تكوين الأصول ونماذج الأعمال **Reconfigure Assets and Business Models** -

يمكن تحقيق مستوى جيد للجامعة من قيمة ابتكاراتها، خاصةً، عندما تكون الجامعة أكثر مرونةً في تكيف إستراتيجيتها مع السياقات الخارجية، وتتأثر هذه القدرة بحوكمة الجامعة، وتنظيم الأصول، ومن خلال هذه القدرة تحصل الجامعة على مكاسب عالية، خصوصاً، إذا نجحت في استغلال الإبداع التكنولوجي (p. 591).

وعلى نفس صعيد الجامعات، عرضت عبد السلام (٢٠١٩) أبعاد القدرات الديناميكية، على النحو التالي:

- قدرة الاستشعار **Sensing Capability** -

تقتضي موارد الجامعة ومعارفها التجديد بصورة مستمرة، للوصول إلى موارد جديدة، وهذا يكون من خلال استشعار تطورات البيئة المحيطة، والتعرف على حاجات المستفيدين عن طريق المسح البيئي، وتقييم الجامعات المنافسة، مما يولد معارف جديدة، تساعد على تحقيق ميزة تنافسية للجامعة، كما تساعد قدرة الاستشعار على وضع الخطط المناسبة، لمواجهة تغيرات البيئة المحيطة.

- قدرة الاستيعاب **Absorptive Capability**:

تعتمد الجامعة على المعرفة كأحد المصادر الرئيسية التي يمكن من خلالها تطوير موارد الجامعة الملموسة وغير الملموسة، كما يمكن للجامعة تطوير مواردها المعرفية عن طريق اكتساب معارف جديدة من مصادر خارجية، ودمجها بمعارفها الحالية، وهو ما يطلق عليه قدرة الاستيعاب.

- قدرة الابتكار **Innovative Capability**:

تتسم بيئة الجامعة بسرعة التغيير، مما يدفعها إلى الاهتمام بمواردها والعمل على تجديدها، لكي تجاري التطورات البيئية المحيطة، وتحصل على ميزة تنافسية مستدامة، ومن ثم، تستطيع الجامعة التفوق على الجامعات المنافسة، لذا، فالجامعات التي تمتاز بقدرة الابتكار والتجديد، يكون لديها قدرة تحويل المعرفة إلى عمليات تنظيمية، وطرق عمل جديدة، كما تساعدها على اكتشاف أسواق جديدة، وفي إيجاد قنوات تمويل جديدة، فضلاً عن، تشجيع الابتكار والإبداع.

- قدرة التسويق **Marketing Capability**:

تحتاج الجامعة إلى تطوير طرق تسويق خدماتها ومنتجاتها، استجابةً لمتطلبات البيئة المتغيرة، وسد حاجات المستفيدين، كما يتطلب منها تطوير مواردها، لتحقيق ميزة تنافسية، لذلك، فالقدرة التسويقية تعين الجامعة في تسويق منتجاتها، وفتح أسواق جديدة، والوصول إلى مستفيدين جدد، وتلبية احتياجاتهم، فالصفة الأساسية التي تعتمد عليها القدرة التسويقية تحسين الخدمات التي تقدمها الجامعة، ومن السياسات التسويقية التي تنتهجها الجامعات: الإعلانات الترويجية عن المنتجات، وتقديم سياسات تسعيرية مميزة حتى تتمكن من منافسة الجامعات الأخرى (ص ص. ١٥٠-١٥٨).

وفي ضوء ما سبق، توصل البحث الحالي إلى أبعاد القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي،

كالتالي:

- قدرة الاستشعار Sensing Capability:

تبحث الجامعة عن طريق هذه القدرة عن موارد جديدة داخل الجامعة وتتميتها، أو إعادة تكوينها، أو دمجها في موارد أخرى، ويتم ذلك بعد دراسة البيئة المحيطة، والتعرف على متطلبات السوق الخارجية، وفرصه الواعدة، وعلى حاجات المستفيدين، فقدرة الاستشعار تفيد الجامعة في إنشاء موارد جديدة، أو تنمية موارد حالية، والاستفادة منها، لكي تحقق ميزة تنافسية من جهة، وتلبي رغبات المجتمع من جهة أخرى.

- قدرة التعلم Learning Capability:

تحلل الجامعة من خلال هذه القدرة بيئتها داخليًا وخارجيًا، للوقوف على الفرص الواعدة التي ستفيد الجامعة، واكتشاف التهديدات مبكرًا، والتي من الممكن تهدد مستقبل الجامعة، ووضع حلول مبتكرة لمواجهة تلك التهديدات، فقدرة التعلم تمنح الجامعة مساحة من الإبداع والابتكار، وتفرض على الجامعة الإلمام بكافة مهارات التحليل البيئي، واستخدام التقنيات الحديثة في هذا المسح البيئي.

- قدرة الدمج Integrating Capability:

تتكامل الجامعة من خلال هذه القدرة مع متطلبات بيئتها الخارجية، ونظرًا للتغيرات البيئية السريعة، فإن قدرة الدمج تساعد الجامعة على مواجهة تلك التغيرات باستغلال مواردها المادية، والبشرية، والمعرفية في معالجة التغيرات، بل والاستفادة منها وتحقيق ميزة تنافسية.

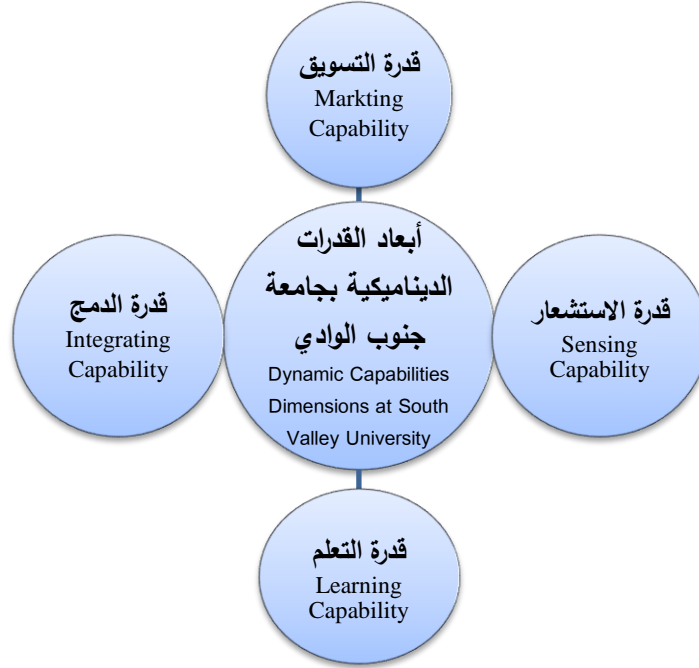
- قدرة التسويق Markting Capability:

تتعرف الجامعة أولاً على متطلبات السوق، وعلى قدرات الجامعات المنافسة، وكيفية تحقيق الجامعات المنافسة لهذه القدرات، والطرق التي انتهجتها في معالجة التغيرات البيئية، وتقوم الجامعة ثانيًا بنقل هذه الخبرات من تلك الجامعات، ودمجها في خبرات الجامعة المعرفية الحالية، وتتميتها، واختيار إستراتيجية تعين الجامعة على تفرداها، كذلك، اختيار فريقًا مميزًا خاصًا بهذه الإستراتيجية، والدخول في شراكات خارجية للاستفادة منها، وانتهاج طرق تسويقية غير تقليدية، وفتح باب الجامعة

للاستثمار المباشر، والحصول على قنوات تمويل، لرفع كفاءة البحث العلمي، والحصول على ميزة تنافسية محلية ودولية، والوصول إلى أعلى الترتيبات الجامعية الدولية.

شكل ١

أبعاد القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي



المصدر: إعداد الباحث.

عاشراً: آليات تنمية القدرات الديناميكية:

تتسم المؤسسات المتقدمة بالقدرات الديناميكية المتجددة، وبالرغم من أن القدرات الديناميكية تعمل على تقدم المؤسسة وتنميتها، إلا أنها تحتاج إلى وجود آلية تعمل على تنمية تلك القدرات بشكل مستدام، للحفاظ على استمرار نموها، وحدثاً مفرداتها.

من هذا المنطلق، توجد مجموعة من الآليات تساعد على تنمية القدرات الديناميكية، منها المعرفة، كما وضح (Wu, L. (2006) بأن بناء القدرات الديناميكية وتنميتها، يتم من خلال نقل المعرفة وتزويدها (p. 447)، وكذلك، تنمية القدرات الديناميكية واستدامتها تكون عن طريق التشارك

المعرفي، وإدارة المعرفة (الحمداني، ٢٠١٨، ص. ١٠٨؛ الأنصاري وعطا، ٢٠٢١، ص. ٣٢٥)، ومن هذه الآليات أيضاً، تكنولوجيا المعلومات، لأنها تفيده المؤسسة في نقل المعرفة من مصادر مختلفة، مما يدل على دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية القدرات الديناميكية، وخاصةً في تعزيز قدرات التسويق (Wang et al., 2013, p. 337).

كما أن القدرات الديناميكية تعتمد في تنميتها على التحالفات والتعلم، لمعالجة ظروف العمل المتغيرة، بالإضافة إلى، إدارة المعرفة، فهي تعزز من تنمية القدرات الديناميكية (Singh & Rao, 2016, p. 132)، كما يعمل التحالف بين المؤسسات على بناء القدرات الديناميكية وتنميتها من خلال نقل المعرفة من مؤسسة متقدمة إلى أخرى (Barrales-Molina et al., 2014, p. 403)، ومن ناحية أخرى، أشار (Giniuniene and Jurksiene (2015 إلى أن التعلم التنظيمي يساعد على تنمية القدرات الديناميكية من خلال دمجها في العمليات الداخلية للمؤسسة، ومن خلال تنمية معرفة المؤسسة وتجديدها، كما أن الابتكار له دوراً في تنمية القدرات الديناميكية عن طريق تقديم أنشطة مختلفة، مثل: إنشاء خدمات، وصناعة منتجات (p. 487).

أما من منظور الجامعات، فأوجزت عبد السلام (٢٠١٩) آليات تنمية القدرات الديناميكية بالجامعات، في التالي:

- التحالف الإستراتيجي Strategic Alliance:

تشير هذه الآلية إلى دخول الجامعة في تحالف إستراتيجي مع الجامعات أو المؤسسات الأخرى، مما يساعدها على التعرف على قدرات المنافسين، والاستفادة من خبراتهم، كما يفيد التحالف الإستراتيجي في استشعار التطورات المحيطة، واكتشاف مصادر معرفية جديدة، والبحث عن حلول جديدة لتحديات الجامعة، بالتعاون مع مؤسسات أخرى، فضلاً عن تقديم ابتكارات جديدة نتاج هذا التحالف، كل ذلك يؤدي في النهاية إلى تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة.

- التعلم التنظيمي Organizational Learning:

يساعد التعلم التنظيمي في بناء القدرات الديناميكية بالجامعة وتمييزها، وهذا من خلال الحصول على المعرفة، والتي تمكن الجامعة من التعامل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ومن ثم يتحسن أداء الجامعة من ناحية، وتحسن ميزتها التنافسية من ناحية أخرى، كما يعمل التعلم التنظيمي على تنمية مهارات الموارد البشرية بالجامعة، وتجديد موارد الجامعة، وتحسين قدرات الجامعة من استشعار للفرص، واستيعاب للمعارف المختلفة وتجديدها، وتحسين لقدراتها التسويقية، كل ذلك يبرهن على دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الديناميكية بالجامعات.

- إدارة المعرفة Knowledge Management:

تعد المعرفة عاملاً أساسياً في تقديم الخدمات التعليمية الجيدة داخل الجامعة، فهي تقدم حلولاً مبتكرة للقضايا الاجتماعية والاقتصادية، كما تساعد على تنمية موارد الجامعة وتجديدها، وفي ظل بيئة عمل الجامعة ذات التغيرات المتسارعة، فإن الجامعة تقتضي زيادة توليد المعرفة ونقلها من مصادر خارجية، والاهتمام بإدارتها، مما يوفر مناخاً صحياً لبناء القدرات الديناميكية وتمييزها، وبالتالي، تتمكن الجامعة من مواجهة التغيرات البيئية المتلاحقة، خاصةً في ظل التطورات التكنولوجية، وشدة المنافسة، ومن خلال تنمية إدارة المعرفة للقدرات الديناميكية، ما يدفع الجامعة إلى تحقيق ميزة تنافسية، كما توفر إدار المعرفة مساحة للإبداع والابتكار، مما يساعد الجامعة من خلال قدراتها الديناميكية على تقديم خدمات جيدة تمكنها من المنافسة.

- اليقظة التكنولوجية Technological Scanning:

تساهم اليقظة التكنولوجية في تطوير القدرات التكنولوجية للجامعة، مما يساعد على تنمية قدرات الجامعة الديناميكية وتجديدها من خلال الجهود المبذولة من طرف الجامعة في اكتشاف التطورات العلمية والتقنية، واستشعار الفرص التكنولوجية لدى المنافسين وتحليلها ومعالجتها، ومن ثم، الاستفادة منها في تنمية القدرات الديناميكية، وتحقيق ميزة تنافسية (ص ص. ١٦٣-١٨١).

يستخلص مما سبق، أن تنمية القدرات الديناميكية بالجامعات تتم من خلال آليات متعددة، وتساعد هذه الآليات على تشجيع الابتكار والإبداع، مما يدفع الجامعات نحو التطوير والمنافسة، وهذا من خلال تقديم خدمات مميزة، وجذب استثمارات مختلفة، وتحقيق ميزة تنافسية، ومن ثم، تحقيق ربحية، فتنحول الجامعات من مؤسسات متراجعة إلى مؤسسات متقدمة.

حادي عشر: معوقات القدرات الديناميكية:

تتطلب المؤسسات الراغبة في الحصول على ميزة تنافسية تحويل قدراتها التشغيلية، والتي تمتلكها بالفعل، إلى قدرات ديناميكية، وعندما تشرع المؤسسة في البدء في هذا التغيير تقابل عاصفة من مقاومة التغيير، وبعض المعوقات التي تعترض تنمية قدراتها.

ومن منطلق مقاومة التغيير، ذهب الصليبي (٢٠٠٨) إلى توضيح عوامل مقاومة التغيير في المؤسسات بشكل عام، فيما يلي:

- التغيير يثير مخاوف بعض العاملين بفقدان قوة مناصبهم من جهة، وجني البعض لمكاسب معينة من جهة أخرى.

- التغيير يتسبب في ضعف العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة، لانتقال البعض من إدارة إلى إدارة أخرى.

- قد يترتب على هذا التغيير متطلبات جديدة من المهارات والخبرات التي يفتقدونها، أو لا يجدون جدوى في تحصيلها.

- تخوف البعض من ذوي المصالح الشخصية من ضياع تلك المصالح.

- انخفاض المستوى الثقافي والوعي الفكري لدى بعض العاملين تجاه سياسة التغيير.

- ضعف مشاركة العاملين في صياغة هذا التغيير.

علاوةً على ذلك، أضاف حريم (٢٠١٣) عوامل أخرى لمقاومة التغيير بالمؤسسات على مستوى العاملين، كالتالي:

- **عوامل منطقية:** وهي تمثل حسابات بعض العاملين لجدوى هذا التغيير من وقت مطلوب للتكيف، إلى وقت إضافي للتعلم، مع احتمالية وقوع أحداث غير مرغوبة.

- **عوامل نفسية:** وهي تعبر عن الخوف من المجهول، وأفضلية الحفاظ على الوضع الراهن.

- **عوامل اجتماعية:** تتمثل في القيم المضادة للتغيير، والمحافظة على العلاقات الاجتماعية، بما تتضمنه من مصالح متبادلة، أو من تحالفات سياسية (ص. ٣٨٧).

وعلى صعيد آخر، أشار (Kesting and Smolinski 2007) إلى المعوقات التي تواجه المؤسسة عند الشروع في التغيير التنظيمي، وتنمية القدرات الديناميكية، وتتمثل هذه المعوقات، فيما يلي:

- **الجهل وقلة اليقظة Ignorance and Lack of Alertness:**

يتعين على المؤسسة أن تدرك وجود شيئاً ما تجهل تغييره، ويعد هذا شرطاً مسبقاً لعملية التغيير داخل المؤسسة، كما يلزم المؤسسة أن تكون على دراية بأثر التغيير على المؤسسة، فالكثير من المؤسسات لا تدرك العديد من فرص العمل، والتي قد تدر عائداً على المؤسسة، فهي لم تتخذ قراراً ضد وجودها، ولكنها تجهل وجودها، فالجهل يشير إلى حالة من الافتقار المطلق للمعرفة، والنقطة الحاسمة هنا، قد تمتلك المؤسسة المعلومات، ولكنها لا تصنع بها شيئاً، وكمثال: في القرن العشرين عرفت مؤسسات كثيرة الشبكة العنكبوتية، ولكن القليل منها من أدرك إمكاناتها التي قد تقيدها في أعمالها.

- **التردد التنظيمي Organizational Indecision:**

يشير التردد التنظيمي إلى مرحلة ما بعد استخراج المعلومات، والبدء في تحويلها إلى فرص حقيقية، فهنا تواجه المؤسسة هذه العقبة، فقد تتولد الكثير من الأفكار والمبادرات، ولكنها سرعان ما

تختفي بسبب التردد التنظيمي، والتقاوس عن العمل، والروتين الثابت لدى المؤسسة يتسبب في عرقلة مبادرات التغيير، والخروج عن روتين المؤسسة يواجهه غالبًا مقاومة ورفض، والتردد التنظيمي لا يعني هنا غياب عملية صنع القرار على الإطلاق، لأن المحافظة على ثبات الروتين تعد أيضًا قرارًا.

- التحيزات المعرفية Cognitive Biases:

تأتي هذه العقبة في مرحلة اتخاذ القرار، فيميل صانع القرار إلى بقاء الوضع الراهن بالمؤسسة على ما هو عليه، وينحاز إلى معارفه الراسخة، فيبتعد عن اتخاذ القرار، والتحيزات المعرفية تقع دون وعي من صانع القرار، لأنه يميل بطبيعته إلى الحلول المألوفة، فيجزم عن التغيير، ويتمسك بالروتين الثابت.

- المبالغة في تقدير المقاومة Overestimation of Resistance:

وتعني اتخاذ قرارًا بمبادرة التغيير داخل المؤسسة، فيقابله مبالغة في حجم مقاومة التغيير، وترويج لتقديرات جزافية عن حجم الراضين، من أجل التمسك بالوضع الراهن، بالإضافة إلى اتخاذ البعض ذريعة حجم التكلفة من خلال تقديرات تقريبية لترسيخ وضع المؤسسة الراهن، والتشبث بالروتين الحالي.

- مقاومة التغيير Resistance to Change:

تعد مقاومة التغيير أكبر عائق أمام عملية التغيير، خاصةً، بعد اتخاذ قرار التغيير، أو البدء في تنفيذه، وتنتج المقاومة في المؤسسة، نتيجةً لانخفاض مستوى المعرفة عند مقاومي التغيير، فالنظام الروتين يحد من المعرفة، وقد صاغ عالم الإدارة Schumpeter في عام (١٩٤٢) التعبير الشهير ضد ظاهرة مقاومة التغيير (التدمير الإبداعي)، كذلك، من ضمن أسباب المقاومة، احتمالية زيادة أعباء العمل، مع أن هذه الزيادة قد تدر ربحًا للمؤسسة، إلا أنها قد تسبب ضررًا لمصلحة الفرد، بالإضافة إلى ضعف قناعة العاملين بالأهداف الجديدة (pp. 13-19).

ومن منظورٍ آخر، رأَت عبد السلام (٢٠١٩) معوقاتٍ أخرى متعلقة بأبعاد القدرات الديناميكية بالجامعات، كالتالي:

- معوقات تتعلق بقدرة الاستشعار:

وتتمثل في قلة البحوث العلمية المواكبة للمستجدات العالمية، مما يضعف من قدرة الجامعة على استشعار التطورات المحيطة، واكتشاف الفرص، وضعف استشعار احتياجات المستفيدين، وقصور في قدرة الجامعة على الاستفادة من مواردها البشرية.

- معوقات تتعلق بقدرة الاستيعاب:

وتتمثل في انخفاض مستوى المعرفة بالجامعة، وضعف الاستفادة من المعرفة المتاحة، وفي المقابل، ضعف استفادة المجتمع من البحوث العلمية.

- معوقات تتعلق بقدرة الابتكار:

وتتمثل في ضآلة حجم مساحة الإبداع والابتكار بالجامعة، وقلة مصادر التمويل للمشروعات الابتكارية، وضعف الحوافز المالية، مما يتسبب في هجرة بعض الكفاءات، أو في احباط إبداعي لذي البعض.

- معوقات تتعلق بقدرة التسويق:

وتتمثل في ضعف قدرة الجامعة على تسويق منتجاتها، وندرة مشاركة الجامعة في المشروعات المجتمعية (ص ص. ١٢٧-١٢٩).

يتضح مما سبق، طالما أن هناك ثمة تغيير وتنمية بالجامعة، ستواجه بالفعل مقاومة، فالقدرات الديناميكية ستواجه معوقات، طالما أصابها تنمية وتغيير، لكن يمكنها مجاوزة هذه المعوقات، وتحجيم المقاومة، وتحقيق أهداف الجامعة، وتصدير ميزة تنافسية لها.

ثاني عشر: العلاقة بين القدرات الديناميكية والإدارة الإستراتيجية:

أشارت بعض الأدبيات إلى أن القدرات الديناميكية تمثل أسلوبًا فعالًا من أساليب الإدارة الإستراتيجية، والتي من خلالها يمكن للإدارة الإستراتيجية مواجهة التغيرات السريعة في البيئة المحيطة، ومن ثم، المحافظة على موارد المؤسسة، وصولًا لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

وفي صدد هذه العلاقة، أبرز Teece et al. (1997) السؤال الأساسي في مجال الإدارة الإستراتيجية، كيف تحقق المؤسسة الميزة التنافسية؟ والإجابة على هذا السؤال تكون من خلال تنمية التنافسية للقدرات الديناميكية للمؤسسة، وزيادة العوائد، والتدمير الخلاق للقدرات الموجودة، وهذا النهج يسعى إلى تحليل مصادر تكوين الموارد، والسيطرة عليها من جانب المؤسسة، ومفاد ذلك، بأن فعالية القدرات الديناميكية وكفاءتها في مجال الإدارة الإستراتيجية تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (p. 509).

لذلك، يهتم مجال الإدارة الإستراتيجية إلى حد كبير بكيفية تحقيق المؤسسات للميزة التنافسية واستدامتها، ويتم ذلك من خلال تفعيل القدرات الديناميكية، بالتركيز على قدرة المؤسسة بخلق موارد جديدة، أو تنمية الموارد وتعديلها في مواجهة التغيرات البيئية السريعة، وعليه، فإن نهج القدرات الديناميكية يحظى بمزيد من الاهتمام، لأنه يعكس قدرة المؤسسة على تجديد مواردها، بما يتماشى مع التغيرات في بيئتها، كما أن القدرات الديناميكية تساعد على فهم الإدارة الإستراتيجية، وعلى تفسير عوامل النجاح للمؤسسة، وأسباب الفشل، كما تعد القدرات الديناميكية في مجال الإدارة الإستراتيجية داعمًا للابتكار (Ambrosini & Bowmann, 2009, p. 45; Bogers et al., 2019, p. 77).

وذهب Hodgkinson and Healey (2011) إلى أن القدرات الديناميكية في الوقت الحالي تحتل مركز الصدارة في مجال الإدارة الإستراتيجية، ومن الملاحظ في السنوات الأخيرة، وجود تحرك لتحديد الأسس السلوكية التي تقوم عليها القدرات الديناميكية للمؤسسة (p. 1500)، وكذلك، وجود ثلاث قدرات ديناميكية عامة قائمة على السلوك، وهي: استشعار (تشكيل) الفرص والتهديدات، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل الأصول، للحفاظ على القدرة التسويقية (Teece, 2007, p. 1321).

وفي السياق ذاته، ذكر Teece (2013) أن الإدارة الإستراتيجية تتعلق بالقرارات الرئيسية، والاستشارات اللازمة، لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذه القرارات قد تكون معقدة أحياناً بسبب استجابة المنافسين، وتغير السوق، والتغير التكنولوجي، كما تعكس هذه القرارات الظروف المتغيرة، والفرص التي تواجه المؤسسة، وفي مجال الإدارة الإستراتيجية تتطلب المؤسسات ذات التغيرات البيئية السريعة ميزة تنافسية، لذلك، تقتضي تلك المؤسسات قدرات ديناميكية فريدة يصعب تكرارها، كما يمكن تسخير هذه القدرات في إنشاء قاعدة أصول فريدة للمؤسسة وتوسيعها، وترقيتها، وحمايتها بشكل مستدام، لضمان تقدم المؤسسة وتحقيق أهدافها، ومن المفترض أن التميز في القدرات الديناميكية يدعم قدرة المؤسسة على الابتكار، والحصول على قيمة إضافية بتقديم أداء مالي جيد طويل الأجل، وتكون القدرات الديناميكية من خلال إدراك وتشكيل الفرص، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل الأصول والهياكل، من أجل الحفاظ على القدرة التسويقية للمؤسسة (pp. 9-11).

وفي سياق متصل، أصبح منظور القدرات الديناميكية أحد أكثر الأساليب الحيوية للإدارة الإستراتيجية، وعلى الرغم من ذبح صيت القدرات الديناميكية في مجال الإدارة الإستراتيجية، إلا أنها واجهت انتقادات بسبب الغموض والتناقضات في أدبياتها، وهناك دعوات متزايدة لمعالجة ذلك الغموض، وتلك التناقضات، وتقديم رؤى جديدة، لتحقيق إمكانات القدرات الديناميكية كنهج متميز للإدارة الإستراتيجية، كما أن القدرات الديناميكية ظهرت كمكمل لوجهة النظر القائمة على الموارد، لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، ما يعني الحفاظ على بقاء المؤسسة ونموها، كذلك، باتت أكثر الموضوعات حيوية في مجال الإدارة الإستراتيجية، لتحسين أداء المؤسسة (Arend & Bromiley, 2009, p. 75; Wilden et al., 2016, p. 997; Akbopi, 2017, p. 4).

علاوة على ذلك، توفر القدرات الديناميكية ميزة تنافسية مستدامة، لاعتمادها على مجموعة من الموارد صعبة التقليد، كما تتعلق القدرات الديناميكية في مجال الإدارة الإستراتيجية بإنشاء حزم من الموارد المستقبلية التي لا يمكن رؤيتها في الوقت الحاضر، بل يتم تقييمها في المستقبل بعد نشرها، بالإضافة إلى ذلك، تتطلب القدرات الديناميكية من المديرين في مجال الإدارة الإستراتيجية الشعور أو توقع التغيرات في البيئة الخارجية، للاستجابة لها من خلال تغيير قاعدة الموارد، كما أن

قراءة المديرين للتغيرات البيئية بشكلٍ غير سليمٍ تؤدي إلى نشر قدرات ديناميكية غير مناسبة، فالقدرات الديناميكية تؤثر في أداء المؤسسة بشكلٍ إيجابي، ويكون الارتباط بينهما بصورة مباشرة، أو غير مباشرة (Griffith & Harvey, 2001, p. 597; Akbopi, 2017, pp. 70-73).

يستخلص مما سبق، أن القدرات الديناميكية وجهاً من وجوه الإدارة الإستراتيجية، فهي تعتمد على تنمية الموارد أو إيجادها، من أجل تحسين أداء المؤسسة، ومنح مساحة أكبر للابتكار والإبداع، وتوفير ميزة تنافسية مستدامة، تعمل على تمييز المؤسسة ونموها، وبناء على ذلك، يوجد تأثير للإدارة الإستراتيجية على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة.

تناول البحث في الفصل الحالي، الإطار الفكري والفلسفي للقدرات الديناميكية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، من حيث: التطور التاريخي، والمفهوم، والأهمية، والخصائص، والمصادر، والمعايير، والمستويات، والعمليات، والأبعاد، وآليات التنمية، والمعوقات، والعلاقة بين القدرات الديناميكية والإدارة الإستراتيجية، ويعرض الفصل الدراسي التالي: الإطار الفكري والفلسفي للإدارة الإستراتيجية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، من حيث: التطور التاريخي، والمفهوم، والأهمية، والأهداف، والعناصر، والخصائص، والمستويات، والمتطلبات، والأنواع، والأبعاد، والنماذج، والنظريات، والمخاطر، والتحديات.

الفصل الثالث

الإطار الفكري والفلسفي للإدارة الإستراتيجية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

- تمهيد:

أولاً: التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية.

ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

ثالثاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية.

رابعاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية.

خامساً: عناصر الإدارة الإستراتيجية.

سادساً: خصائص الإدارة الإستراتيجية.

سابعاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية.

ثامناً: متطلبات الإدارة الإستراتيجية.

تاسعاً: أنواع الإدارة الإستراتيجية.

عاشراً: أبعاد الإدارة الإستراتيجية.

حادي عشر: نماذج الإدارة الإستراتيجية.

ثاني عشر: نظريات الإدارة الإستراتيجية.

ثالث عشر: مخاطر الإدارة الإستراتيجية.

رابع عشر: تحديات الإدارة الإستراتيجية.

الفصل الثالث

الإطار الفكري والفلسفي للإدارة الإستراتيجية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

تمهيد:

تسعى العديد من الجامعات إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية، متضمنة دراسة المتطلبات الداخلية، والمتطلبات الخارجية للجامعة، من أجل الوصول إلى الأهداف التي تعمل على تحسين أداء الجامعة، ومن ثم، تدخل الجامعة في حيز التنافسية، مما يجعلها تحتل مكانة متميزة ما بين الجامعات، وتتصدر قوائم التنافسية الدولية.

وعليه، فإن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة، والتسويق، والتمويل، والإنتاج، والبحوث، والتطوير، ونظم المعلومات، من أجل تحقيق النجاح التنظيمي، فيترتب على ذلك، صياغة الإستراتيجية، وتنفيذها، وتقييمها (صقور والصرن، ٢٠١٨، ص. ١٢)، فالإدارة الإستراتيجية تعد مرحلة مبكرة في تحديد مهمة المؤسسة وأهدافها، بما يتفق مع سياقها الداخلي والخارجي (Kerlinová & Tomášková, 2014, p. 88)، وذهب درة، وجرادات (٢٠١٤) إلى أن الإدارة الإستراتيجية تعد بمثابة حقل دراسي يضم مجموعة من المفاهيم والنظريات والنماذج الفكرية التي تدرس سياسات المؤسسة، وتصورات قادتها للاتجاه المستقبلي، ونقطة انطلاقها، لتحقيق رسالتها وأهدافها (ص. ٦١).

من هنا، وبعد تناول البحث في فصله السابق، الإطار الفكري والفلسفي للقدرات الديناميكية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، يعرض الفصل الدراسي الحالي الإطار الفكري والفلسفي للإدارة الإستراتيجية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، من حيث: التطور التاريخي، والمفهوم، والأهداف، والأهمية، والعناصر، والخصائص، والمستويات، والمتطلبات، والأنواع، والأبعاد، والنماذج، والنظريات، والمخاطر، والتحديات.

أولاً: التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية:

يتوقف نجاح المؤسسة على مدى قدرتها على الإدارة، فالوصول إلى الأهداف يتطلب دراسة البيئة المحيطة داخلياً وخارجياً، وصياغة رؤية معينة تناسب طموحات المؤسسة، وتطويع مواردها البشرية والمادية في خدمة المؤسسة، بما يضمن لها التميز والإنتاج الجيد، ومن ثم، خدمة المجتمع.

ترجع جذور كلمة "الإستراتيجية" إلى الأصل الإغريقي، والتي تعني "فن الحرب"، ثم انتقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة تحت مسمى "فن الإدارة أو القيادة"، وكانت في الحضارة اليونانية مشتقة من كلمة "إستراتيجوس"، وارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة الحروب، أما حديثاً، فأخذت الكلمة مفهوماً مختلفاً، ارتبط بتحليل البيئة داخل المؤسسات (محمود، ٢٠١١، ص. ١٥).

من منظورٍ آخر، يمكن إرجاع تاريخ الإدارة الإستراتيجية إلى عدة آلاف من السنين، ففي قصة خروج موسى من مصر قبل (٣٥٠٠) سنة على رأس قومه مثلاً على الإدارة الإستراتيجية من خلال تفويض السلطة لقادة آخرين، وكذلك في قصة حصان طروادة، ودخول الجنود اليونانيين داخل حصان خشبي كبير، واحتلال المدينة مثلاً آخر على الإدارة الإستراتيجية، أما في بدايات القرن العشرين، برز صانع السيارات (Henry Ford) كواحد من رواد الإدارة الإستراتيجية من خلال طرح رؤيته في صناعة السيارات، بأن السيارات تمتلكها العائلة العادية، بعد أن كانت فقط سلعة فاخرة للأثرياء (Edwards et al, 2015, p. 20).

وفي هذا الصدد، أصبحت جامعة هارفارد (Harvard University) في عام (١٩١٢) أول مؤسسة للتعليم العالي، تقدم دورة تدريبية تركز على إدارة الأعمال من خلال تحديد أفضل استجابة للتحديات التي تواجهها منظمات الأعمال، وفي عام (١٩٦٢) نشر Chandler الأستاذ بجامعة هارفارد كتاباً تحت مسمى "الإستراتيجية والهيكل التنظيمي - فصول في تاريخ المؤسسة الصناعية"، حيث وصف الكتاب كيفية التنسيق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، لضمان أداء قوي داخل المؤسسة، أما في عام (١٩٨٠) تم ترسيخ مفهوم الإدارة الإستراتيجية من خلال إصدار مجلة الإدارة الإستراتيجية، وكذلك نشر كتاب "الإستراتيجية التنافسية - تقنيات لتحليل الصناعات والمنافسين" من

قبل Porter الأستاذ بجامعة هارفارد، وعن طريقه، تم تقييم البيئة الخارجية للعمل، وتحديد إستراتيجيات العمل، ثم بعد ذلك، وفي عام (١٩٩١) صدر عن طريق علماء الإدارة كتابًا بعنوان "الإستراتيجية"، احتوى على الإستراتيجية المعاصرة التي تشير إلى تحديد أهداف المؤسسة، وصياغة إستراتيجيتها من خلال صقل المواهب، واستغلالها في نمو المؤسسة (Edwards, 2014, p. 22).

ومن جهةٍ أخرى، أشار إدريس والمرسي (٢٠١٥) إلى مراحل تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية، كالتالي:

- **المرحلة الأولى: التوجه نحو التخطيط طويل المدى:** وهي مرحلة اتخاذ قرارات ذات تأثير واسع على تحقيق النمو الداخلي للمؤسسات.

- **المرحلة الثانية: التوجه الإستراتيجي المحدود:** وهي مرحلة ظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة، واعتمدت على عنصر المبادرة، وسرعة الاستجابة لمتغيرات المنافسة.

- **المرحلة الثالثة: التوجه البيئي:** وهي مرحلة تهتم بدراسة وتحليل العوامل البيئية، لمعرفة أثرها على أنشطة المؤسسات.

- **المرحلة الرابعة: التوجه الإستراتيجي المتكامل:** وهي المرحلة المعاصرة التي تقوم على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن هنا، أصبحت الإستراتيجية شاملة لكل مستويات الإدارة، وتم توجيه الاهتمام نحو القضايا الخاصة بتنفيذ الإستراتيجية، ومناقشة الموضوعات المؤثرة في تنفيذها كالهيكل التنظيمي، والنظام الإداري (ص. ٢٩).

يتضح مما سبق، أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية نشأ منذ القدم، ومر بمراحل متعددة، واستطاع علماء الإدارة نقل هذا المفهوم من حقل الحروب إلى حقل التعليم، ويتم من خلاله دراسة كافة الجوانب الخاصة بالمؤسسة، للوصول إلى نتائج إيجابية، تساعد على حدوث طفرة علمية وإنتاجية، مما يدفع المؤسسة إلى المضي قدمًا نحو التقدم والتنافسية.

ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

ازداد مفهوم الإدارة الإستراتيجية ثراءً بعدما تداولته الجامعات في مختلف مجالاتها العلمية، مما جعله مجالاً واسعاً يثري الحياة الاقتصادية والاجتماعية داخل الجامعة، ويعزز أواصر روابطها داخل المجتمع، ومن هنا، تعددت الرؤى البحثية حول مفهوم الإدارة، وحول مفهوم الإستراتيجية، وحول كليهما معاً.

أ- مفهوم الإدارة:

تحدد خطط العمل وطرق تنظيمها من خلال شخص أو عدة أشخاص من القائمين على العمل تحت مسمى "الإدارة"، فالإدارة تتيح طريقة سير العمل، وتتضمن قرارات وسياسات الثواب والعقاب، فينتج عن ذلك نجاح وتحقيق أهداف، أو سوء تنظيم وإخفاق في تحقيق الأهداف.

وفي صدد هذا المفهوم، اتجه حمود واللوزي (٢٠٠٨) في تعريفهما للإدارة بأنها: "علم وفن التعامل مع الموارد المتاحة للمؤسسة" (ص. ٢٢)، وكذلك، هي: "مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الأفراد، وتمكن من إنجاز الأعمال، فتتحقق الأهداف بكفاءة واقتدار" (ماهر، ٢٠٠٨، ص. ١٠)، كما عُرفت بأنها: "علم وفن توظيف الموارد البشرية والمادية والفنية، بهدف وضع القرارات اللازمة، لبلوغ هدف محدد في ظل بيئة متغيرة" (عشماوي، ٢٠١٠، ص. ١١).

وفضلاً عن ذلك، تم تعريفها بأنها: "عبارة عن فرد واحد أو مجموعة من الأفراد يشرفون على مجموعة من العاملين في بذل الجهود، من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسة"، وهي: "القدرة على التخطيط والتنظيم والمراقبة وتوجيه الأفراد نحو تطبيق سياسة المؤسسة" وأيضاً، هي: "شخص أو مجموعة من الأشخاص تمتلك القدرات التنفيذية، لقيادة مجموعة العمل في تخطي المصاعب، وتحقيق الأهداف" (The Strategic CFO, 2021).

يتبين مما سبق، أن مفهوم الإدارة يعني: النهج الذي تنتهجه مجموعة القائمين على العمل، من أجل إنجاز العمل، وصولاً للأهداف، وهذا النهج يتضمن سياسات، وقرارات، وأنشطة، ومعلومات، يتحرك من خلالها العاملون، للوصول إلى النتائج المرجوة.

ب- مفهوم الإستراتيجية:

ارتبط مفهوم الإستراتيجية قديماً بالحروب، وكانت تعني الحيلة والخداع، أو المناورة، أما في العصر الحديث ارتبطت الإستراتيجية بالإدارة، لتعطي مفهوماً شاملاً وواسعاً لها، يتضمن تحليلاً بيئياً لداخل وخارج المؤسسة، لتحقيق غايات المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، ذهب الصيرفي (٢٠٠٣) إلى أن الإستراتيجية تمثل: "خطط وأنشطة المؤسسة ذات الفعالية والكفاءة العالية، لتحقيق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبيئتها المحيطة" (ص. ٣٣)، فهي: "علم وفن استخدام الوسائل والقدرات المتاحة في إطار عملية متكاملة، يتم إعدادها والتخطيط لها، بهدف خلق هامش من حرية العمل، يعين صانع القرار على تحقيق الأهداف" (فهيم، ٢٠١٤، ص. ٢١).

واستكمالاً لهذا المنطلق، عرّف حسين (٢٠١٣) الإستراتيجية بأنها: "التعبئة العقلانية المبنية على قواعد التخطيط العلمي، والقدرة على التنبؤ للموارد البشرية والمادية، لتقييم القدرات الذاتية، واختيار الوسائل المناسبة، من أجل تحقيق الأهداف في مرحلة زمنية معينة (ص. ١٢)، فالإستراتيجية، هي: "إجراء يتخذه المديرين، من أجل تحقيق هدف أو أكثر من أهداف المؤسسة"، كما أنها: "اتجاه عام محدد للمؤسسة بمكوناتها المختلفة، لتحقيق الحالة المرغوبة التي يجب أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل" (Juneja, 2015)، كما عُرِفت الإستراتيجية، بأنها: "أداة إدارية تستخدمها المؤسسة في تحقيق التوافق البيئي للمؤسسة داخلياً وخارجياً، فيؤدي ذلك إلى تحقيق البقاء والنمو والاستقرار للمؤسسة" (إدريس والمرسي، ٢٠١٥، ص. ٥٦)، وكذلك، هي: "خطة بعيدة المدى، لتحقيق غرضٍ ما، أو الوصول إلى هدف ما، أو اكتساب مهارة عمل ما" (Cambridge Dictionary, 2021).

يتضح من ذلك، أن الإستراتيجية تعبر عن الخطة الموضوعية من قبل المؤسسة، القائمة على تحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، من حيث نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، والحفاظ على استقرارها، لذا، فإن ارتباط الإستراتيجية بالإدارة يُنم على اتساع فكر الإدارة، وتطور في تناول أدوات الإدارة.

ج- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تحظى الإدارة الإستراتيجية باهتمام القائمين على منظومة العمل بالمؤسسات، لما تحتويه من خطط وأهداف، ولما لها من قدرة على تقييم ومتابعة أداء أفراد المؤسسة من خلال التحليل البيئي، فينتج عن ذلك، تقدم ملموس، وقيمة مضافة للمؤسسة عبر تحقيق الأهداف.

تعددت رؤى الباحثين حول مفهوم الإدارة الإستراتيجية، فرأت العارف (٢٠٠٧) الإدارة الإستراتيجية، بأنها: "عملية ديناميكية تسعى للوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة" (ص. ٦)، كذلك، عرفت الإدارة الإستراتيجية، بأنها: "مجموعة النظم والقرارات والممارسات الإدارية التي تُحوّل رؤية المؤسسة إلى واقع ملموس في ضوء ميزتها التنافسية، والتوازن بين مصالح الأطراف المختلفة" (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨، ص. ١٤).

كما ذكر (Carpenter and Sanders 2009) أن الإدارة الإستراتيجية، هي: "عملية تدير بها المؤسسة صياغة وتنفيذ إستراتيجيتها" وكذلك، هي: "الوسائل المنسقة التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها" (pp. 8-10)، وعُرفت أيضاً بأنها: "منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة، بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة، وتعظيم إنجازاتها في أنشطة الأعمال المختلفة" (ياسين، ٢٠١١، ص. ٣).

وفي صدد هذا المفهوم، اتجه أبو بكر (٢٠١١) إلى أن الإدارة الإستراتيجية، هي: "الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد، بما يضمن التواء أهداف المؤسسة مع رسالتها، والتواء رسالتها مع بيئتها المحيطة بكفاءة وطريقة فعالة" (ص. ٣٢)، كما عرفت بأنها: "عملية عقلانية إبداعية ديناميكية فعالة، ومتواصلة السعي في تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة فعالة، ويكون لديها القدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر، لتحقيق مستقبل أفضل، انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر" (محمود، ٢٠١١، ص. ٩).

كما ذهب إدريس والمرسي (٢٠١٥) إلى أن الإدارة الإستراتيجية تمثل: "تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها، بحيث يتضمن هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، بما يفرض على المؤسسة العمل على تحقيقها، والوصول إلى غاياتها" (ص. ٢٢)، وأضيف على ذلك، أن الإدارة الإستراتيجية هي: "تحليل وقرارات وممارسات للأعمال التي تضطلع بها المؤسسة، بغرض خلق التنافسية واستدامتها" (Dess & Eisner, 2014, p. 8)، وفي سياق متصل، رأى أبو قحف (٢٠١٩) الإدارة الإستراتيجية أنها: "إدارة للميزة التنافسية، وتمثل النمط المستقبلي للإدارة الذي يساعد المؤسسة في البحث عن الميزة التنافسية وتحقيقها، بما يضمن لها التميز عن المؤسسات المنافسة، خاصة في خضم التغيرات المتلاحقة" (ص. ١٣)، كذلك، عُرِفَت الإدارة الإستراتيجية بأنها: "ما تقوم به المؤسسة من أعمال، لتحقيق رسالتها، ورؤيتها، والوصول إلى أهدافها وغاياتها المحددة" (Morris & Hodges, 2019, p. 6).

كما أضاف المغربي (٢٠٢٠) أنها: "تصور للرؤى المستقبلية للمؤسسة، وتصميم لرسالتها، وتحديد لغاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بين المؤسسة وبيئتها، بما يسهم في توضيح الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المشتملة عليها، وذلك، بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها" (ص. ٣٦)، كما عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها: "مجموعة القرارات والأنشطة التي تضمن الأداء المستقبلي للمؤسسة، ويتضمن هذا الأداء أهدافاً محددة، يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة" (القطامين، ٢٠٢٠، ص. ١٣).

وعرف البحث الحالي الإدارة الإستراتيجية إجرائياً، بأنها: عملية إدارية تستغل بها جامعة جنوب الوادي مواردها البشرية، والمادية، والمعرفية، وتنميتها من خلال قرارات مستقبلية محددة، يتم دراستها وتنفيذها، ومراجعتها بشكل مستمر من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والوقوف على الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وبالتالي، يكون لديها آلية، لتحقيق أهداف الجامعة على المدى البعيد، والتميز بالتنافسية، وتقاس إجرائياً بدرجة توافر الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل

للاعتداف، والتخطيط الإستراتيجي على أربعة أبعاد: تصور الإستراتيجية، وتنفيذ التصور، ومتابعة الأداء، والتغذية الراجعة، وفقاً للاستبانة المعدة لذلك.

ثالثاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحريك وضع المؤسسة من الثبات إلى التقدم والترقي، وذلك، بالكشف عن موارد المؤسسة واستغلالها، والمداومة على تعظيمها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ومن ثم، تنفيذ الإستراتيجية، وتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي هذا السياق، ذكر عوض (٢٠٠٤) أن الإدارة الإستراتيجية تهدف إلى تهيئة المؤسسة داخلياً بإجراء التعديلات اللازمة في الهيكل التنظيمي، وقواعد القوى العاملة، بالشكل الذي يزيد من قدرة المؤسسة على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية، وتحديد الأولويات والأهمية النسبية في العمل، وإجراء عمليات تخصيص الموارد، وإيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، وزيادة فعالية عمليات اتخاذ القرار، والرقابة وتصحيح الانحرافات، وكذلك التركيز على البيئة الخارجية من خلال استغلال الفرص، ومقاومة التهديدات، وتجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف، للأخذ بزمام الإدارة، بدلاً من رد الفعل، والعمل الجماعي من خلال إشراك العاملين في الخطط والقرارات، بدلاً من مقاومتها، وأيضاً، إيجاد معايير للفصل بين الإدارات، لتقليل الخلافات (ص. ٢٣).

بالإضافة إلى ذلك، بلورة إطار فكري شامل للمؤسسة، لصياغة وتقييم كل الخطط والبرامج الإستراتيجية، للتعامل مع التغيرات المحتملة، وتحديد أولويات المؤسسة، وتخصيص الموارد اللازمة، وتنظيم الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وحمايتها من التداخل والتعارض، وحشد كل الطاقات لإنجاز العمل، وإعداد الكوادر الإدارية، وتنمية المهارات الإدارية، وتزويد الكوادر بالفكر الإستراتيجي، وتوضيح صورة المؤسسة واتجاهاتها المستقبلية أمام أصحاب المصالح، وكذلك، تحويل المؤسسة من مؤسسة علمية إلى مؤسسة متعلمة، تتمتع بمهارات مواجهة التحديات، والاستفادة من الخبرات

والتجارب السابقة، ونشر المعرفة داخل المؤسسة (بن حبتور، ٢٠٠٧، ص. ٥٦؛ مساعده، ٢٠١٣، ص. ٣٠).

علاوةً على ذلك، تحسين أداء المؤسسة من خلال تحديث البيانات، وتوصيف المهمات وتحديدها، وتدريب الكوادر، وتزويدهم بالمعلومات والأدوات، للوصول إلى الأهداف، كما تهدف إلى فحص البيانات الداخلية والخارجية، وجمعها من مصادر مختلفة، والتعرف على تجارب مختلفة، وتبادل الخبرات مع مؤسسات أخرى (Miller, 1998, p. 20; Poister, 2010, p. 247).

مما سبق، اتضحت أهداف الإدارة الإستراتيجية، وأشار البحث الحالي إلى أهداف الإدارة الإستراتيجية بالجامعات، كالتالي:

- تكوين بيئة إدارية قادرة على إدارة الجامعة، وتحويلها من مؤسسة مستهلكة إلى مؤسسة منتجة.
- التوجه نحو الفكر الاستثماري باستغلال الموارد المادية والبشرية الخاصة بالجامعة.
- المساهمة في مواجهة التحديات التي تواجه المجتمع الخارجي، والتقليل من مخاطرها.
- الخروج من المحلية، والتقدم نحو التنافسية الدولية، وتحقيق مراكز متقدمة.

رابعاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية في كونها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تضمن للمؤسسة البقاء والنمو، وتدفعها للتنافسية، وتسهل إدارة موارد المؤسسة البشرية والمادية من خلال أسلوب علمي قائم على التحليل والتقييم والمراجعة.

في العموم، ترجع أهمية الإدارة الإستراتيجية إلى أنها تزيد من قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتغيرات البيئية المحيطة من خلال التحليل البيئي، وما ينتج عنه من تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، مما يسمح للمؤسسة الكشف عن المتغيرات البيئية المؤثرة

على أنشطة المؤسسة، ومن ثم إدراك السيطرة على هذه المتغيرات أو التكيف معها، باتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية صحيحة، وملتزمة بالفعالية والكفاءة (بن حبتور، ٢٠٠٧، ص. ٥٥).

وأشار الظاهر (٢٠٠٩) إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في كونها تمكن المؤسسة من استشراف المستقبل برؤية واضحة، فتساعدها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما تساعدها في تحديد البدائل الإستراتيجية، واختيار البديل المناسب، وتحديد الأولويات والأهمية النسبية لغايات المؤسسة، كما توفر معايير موضوعية، يتم الاسترشاد بها في الحكم على مدى فعالية أداء المؤسسة، وهي تعزز شعور العاملين بأهمية دورهم داخل المؤسسة من خلال المشاركة في وضع الخطط وتنفيذها، وبالتالي يتحسن أداء المؤسسة (ص ص. ١٢-١٣)، ومن جانب آخر، تتيح الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة حس المبادرة والحيوية في تشكيل مستقبلها، وليست كونها مجرد رد فعل، فهي التي تقرر بدء الأنشطة، والتأثير والسيطرة عليها، بدلاً من مجرد الاستجابة لها، بل وتمنح المؤسسة القدرة على صياغة إستراتيجيتها من خلال اختيارات منطقية (David, 2011, pp. 50-51).

ومن جانبه، أضاف الطيبي (٢٠١٣) أن الإدارة الإستراتيجية تعمل على توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، واستيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية السريعة، وتحقيق النتائج الاقتصادية، وتدعيم المركز التنافسي، والتخصيص الفعال للإمكانات والموارد، وتقييم نقاط القوة والضعف في الأداء والنتائج، وإجراء التحديثات المستمرة لضمان تطور العمل، وتقييم القرارات ودراسة مدى فعاليتها المستقبلية، لتكون مستبقة للأحداث، ولا تنتظر وقوعها، كما تساعد المؤسسة في مواجهة التهديدات والمخاطر التي تعيق عملها (ص ص. ٣٠-٣١).

وفي ذات السياق، ألمح درة وجرادات (٢٠١٤) إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية بأنها تشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير، وتخلق إطاراً للتواصل بين العاملين، وتحدد مسؤوليات العاملين داخل المؤسسة، مما يساعد المؤسسة على توقع الفرص، والتقليل من المخاطر وإدارتها، وتساعد على إدارة الموارد، ونقل من الفجوات والتداخل بين أنشطة المؤسسة من خلال تقديم مدخلاً تعاونياً متكاملًا لمعالجة الفرص، وتحقيق أهداف المؤسسة (ص ص. ٧١-٧٢).

بالإضافة إلى ذلك، فهي توفر أساسًا لاختيار إستراتيجية أو أكثر، لتطبيقها على أرض الواقع، وتعين صانع القرار على مراجعة جوانب التنفيذ، وتتيح له النظر في التغييرات المحتملة للإستراتيجية، فيستطيع مجابهة التحديات (Hitt et al., 2017, pp. 26-27)، كما أن الإدارة الإستراتيجية تدعم بقاء المؤسسة ونموها من خلال دقة التنبؤ بالأحداث المستقبلية، وبمجريات الأمور، وهي تقلل من أثر المخاطر البيئية على المؤسسة، بما يخدم عناصر القوى الداخلية، ويحسن من عوامل الضعف الداخلية، والإدارة الإستراتيجية بقراراتها تؤثر في المؤسسة على المدى البعيد، وتحقق نتائج اقتصادية للمؤسسة، وتدعم مركزها التنافسي من خلال الاستفادة بمواردها البشرية والمادية، وهي تمنح القائمين على إدارة المؤسسة الرغبة في إحداث الفارق، وتساعد المؤسسة في توجيه جهودها في الإطار الصحيح (أبو قحف، ٢٠١٩، ص. ١٦).

أما في الخصوص، فإن للإدارة الإستراتيجية أهمية داخل الجامعات، بأنها تقدم للجامعة دليلًا علميًا، يساعدها في تحقيق مساعيها، وتخصيص مواردها، وكيفية استخدامها، وتنظم التسلسل في الجهود التخطيطية والتنفيذية عبر المستويات الإدارية المختلفة، فهي تساعد الجامعة على الابتكار والقدرة على صنع الحدث، وليس تلقيه فقط، وتجعل العاملين أكثر نضجًا في التفكير في الجامعة ككل، والوقوف أمام أصحاب المصالح (المقطوف، ٢٠١٣، ص. ١٧-١٨).

ويستخلص مما سبق، أهمية الإدارة الإستراتيجية في الجامعات بأنها:

- تتيح للجامعة إستراتيجية معينة تتناسب ظروف بيئتها المحيطة، وتعينها على الوصول لغاياتها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.
- تقوم هذه الإستراتيجية على أساسٍ علميٍّ صحيحٍ، يضمن لها الوقوف على نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والمخاطر من خلال التحليل البيئي.
- تحقق للجامعة نتائج اقتصادية من خلال تعظيم مواردها المادية، مما يعود بالنفع على الجامعة، وبالتالي على المجتمع.

- تدفع الجامعة نحو التنافسية، والوصول إلى مراكز متقدمة، مما يضمن لها مسايرة التحديثات العالمية، ومواكبة عصر التكنولوجيا.

- تعمل على اندماج المجتمع بالجامعة من خلال دور الجامعة في مواجهة تحديات المجتمع، مما يعزز من قيمة الجامعة.

خامساً: عناصر الإدارة الإستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من عدة عناصر، وهذه العناصر بمثابة خطوط عريضة تدير عليها المؤسسة، وتقوم عليها خطة العمل، ويسترشد بها العاملون في تأدية عملهم، فتؤدي الإدارة الإستراتيجية مهمتها بنجاح، وتصل المؤسسة في النهاية إلى أهدافها، وترتقي إلى التنافسية.

ومن هنا، حدد عالم الإدارة Chandler (1962)، كما ورد في صفور والصرن، ٢٠١٨، ص.

(١٣) عناصر الإدارة الإستراتيجية، في العناصر التالية:

- **تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل:** وتتعلق بتحديد أهداف المؤسسة، فالمؤسسة التي ليس لها أهداف محددة، لن يكون لها نتائج جيدة.

- **تبني طرق العمل:** أي اتباع المؤسسة نهجاً تهتدي به في تنفيذ خطة العمل، وبالتالي تصل إلى أهدافها المحددة.

- **تخصيص الموارد:** فالأهداف التي ليس لها دعم مادي وبشري، لن تتحول إلى واقع، وتظل مجرد أهداف على ورق.

كذلك، وضح (2003) Thompson and Strickland عناصر الإدارة الإستراتيجية، كالتالي:

- **تحديد رسالة المؤسسة:** وهذه الرسالة تمثل الغاية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، وهي التي تحدد هوية المؤسسة، ومدى تفردا عن غيرها من المؤسسات، وهي بمثابة إطار مميز يضمن للمؤسسة هويتها، ويحدد لها مسارها المستقبلي.

- **تحديد الأهداف الإستراتيجية:** وهي النتائج التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل، وتنتم هذه الأهداف بالواقعية.

- **تحديد سياسات المؤسسة:** وهي مجموعة المبادئ التي تحكم سير العمل، وتكون محددة سلفاً من قبل الإدارة، وترشد العاملين في مستويات الإدارة المختلفة.

- **تحديد الخطة الإستراتيجية:** وهي الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المؤسسة ورسالتها، وتشتمل هذه الخطة على خطة قصيرة المدى، ومتوسطة المدى، وطويلة المدى (p. 27).

ومما سبق، تتضح عناصر الإدارة الإستراتيجية بالجامعات فيما يلي:

- **صياغة خطة العمل:** يتم اختيار خطة العمل وصياغتها عن طريق المسؤولين عن إدارة الجامعة، وتتضمن الخطة طريقة تنفيذها، وصولاً للأهداف المزمع تحقيقها.

- **تدبير الموارد:** يلزم على المسؤول تدبير المورد الداعم لخطة العمل، وما تقتضيه الخطة من موارد بشرية ومادية، وتعظيم كل ما تمتلكه الجامعة من موارد مادية، لكي تتحقق أهداف الجامعة.

- **توزيع الأدوار:** يخصص لكل فرد دوراً في منظومة العمل، عليه أن يؤديه بإتقان، متبعاً قواعد الجامعة، لكي تصل الجامعة إلى أهدافها، وتحقيق الدور المنوطة به.

- **تدريب العاملين:** إعداد العاملين، وإحاقهم بدورات تدريبية، وتقلهم بالمهارات الإدارية اللازمة، وإشراكهم في الخطط الموضوعة.

سادساً: خصائص الإدارة الإستراتيجية:

تمتلك الإدارة الإستراتيجية عدة خصائص، تظهر جليةً عند تطبيقها، وتعد هذه الخصائص مرآة واضحة للإدارة، تعكس قوة الإدارة الإستراتيجية، ومدى تأثيرها الإيجابي على مستقبل المؤسسة، إذا ما طبقت بشكل صحيح.

وفي هذا النطاق، ذكر البعض (شيشون، ٢٠٠٠، ص. ٦٧؛ كيلاني، ٢٠٠٧، ص ص. ٥-٦) خصائص الإدارة الإستراتيجية، كالتالي:

- الشمولية: تعطي الإدارة الإستراتيجية التصور الكامل عن طبيعة المؤسسة، ويشمل ذلك، كل الجوانب، والسلوكيات، والممارسات الصادرة عن المؤسسة.

- تمحيص النظام: تقوم الإدارة الإستراتيجية بدراسة نظام المؤسسة وفحصه بكل أقسامه واتجاهاته، بما يضمن تحقيق رؤية المؤسسة الإستراتيجية.

- إلزامية الوقت: يمثل عامل الوقت في الإدارة الإستراتيجية عاملاً مهماً، ومن خلاله يتحقق تنفيذ وإنجاز الخطة الإستراتيجية، فتتحقق أهداف المؤسسة.

- الوضوح والاقناع: تحرص الإدارة الإستراتيجية على تقديم صورة واضحة للأهداف، ومقنعة لجميع أفراد المؤسسة، ونتيجة لذلك، يتم تطبيقها بفعالية.

- المشاركة: لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية، يشارك جميع أفراد المؤسسة المعنيين بتقديم الخطة الإستراتيجية وصياغتها.

- محددة المراحل: تحتوي الإدارة الإستراتيجية على مراحل محددة ومعروفة، من حيث الصياغة، والتطبيق، والرقابة.

- المرنة: فالإدارة الإستراتيجية مرنة، حيث تقبل التغيير، متى لزم الأمر، فهي تقدم تصورات متعددة للتغيرات المحتملة.

ومن جانبه، عدد محمود (٢٠١١) خصائص الإدارة الإستراتيجية، كالتالي:

- الاهتمام بالعاملين: تهتم الإدارة الإستراتيجية برضا العاملين في المؤسسة، حيث تمنحهم الثقة من خلال مشاركتهم في وضع الخطة الإستراتيجية.

- **الاهتمام بالتغيرات البيئية:** تحرص الإدارة الإستراتيجية على الرصد والتنبؤ للتغيرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، للعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة، فتلائم كافة التغيرات.
- **التأثير طويل الأجل:** تتضمن الإدارة الإستراتيجية قرارات، تؤثر إيجابياً على المؤسسة على المدى الطويل.
- **التحول الجذري:** تحتوي الإدارة الإستراتيجية على قرارات، تمثل تحولاً جذرياً في ممارسات المؤسسة.
- **المشاركة:** فالإدارة الإستراتيجية ليست عملية فردية، بل تمتاز بالجماعية، وتفرض على إدارة المؤسسة الاستماع لجميع المقترحات من كافة المستويات الإدارية.
- **التحالف:** ترمي الإدارة الإستراتيجية إلى إيجاد تحالف مع المؤسسات المنافسة، لصناعة نجاح قائم على الشراكة وتبادل الخبرات.
- **الابتكار والتجديد:** تمنح الإدارة الإستراتيجية الفرصة للعاملين، للتعبير عن إبداعاتهم، وابتكاراتهم.
- **مرونة الأداء:** تنتفي صفة الجمود عن الإدارة الإستراتيجية، فهي مرنة الأداء، وقابلة للتغيير، مما يساعدها في رد الفعل ضد التغيرات المحتملة، بل وتستبقها (ص ص. ٣١-٣٧).
- فضلاً عن ذلك، تحتوي الإدارة الإستراتيجية على خصائص أخرى، وهي:
- **الميزة التنافسية:** تساند الإدارة الإستراتيجية إدارة المؤسسة في البحث عن سبل جديدة في استغلال الموارد، وتقديمها بأعلى جودة، لتحقيق ميزة تنافسية ومستدامة للمؤسسة.
- **التأثير على العمليات:** تؤثر الإدارة الإستراتيجية بصورة إيجابية على العمليات التشغيلية داخل وخارج المؤسسة.
- **عملية طويلة المدى:** تؤتي الإدارة الإستراتيجية ثمارها في المستقبل، لأنها تعمل على إعداد العاملين، وتمنحهم الثقة في اتخاذ القرارات، مما يفيد المؤسسة على المدى البعيد.

- ذات رؤية مستقبلية: تحتوي الإدارة الإستراتيجية على قرارات بشأن المواقف التي قد تحدث في المستقبل، فهي ليست جزءًا من الأنشطة اليومية وحسب، بل أيضًا جزءًا من الأنشطة المستقبلية.

- مُركبة: نظرًا لاعتماد الإدارة الإستراتيجية على التحليل البيئي داخليًا وخارجيًا، فهي قد تصبح مركبة أحيانًا (Cyzotech, 2020).

تبين مما سبق، خصائص الإدارة الإستراتيجية، وتوصل البحث الحالي إلى خصائص الإدارة الإستراتيجية بالجامعات على هذا النحو:

- ديناميكية: تمتاز الإدارة الإستراتيجية بديناميكية الأداء، فهي تقبل التغيير، بل وتطرح تصورات للتغيرات المحتملة، التي تطرأ على الجامعة.

- موقوتة: تعتمد الجامعة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية على عامل الوقت، فهو يمثل الحد الزمني لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

- محددة الأهداف: تضم الإدارة الإستراتيجية في رؤيتها أهدافًا محددة، تطمح الجامعة في الوصول إليها.

- جماعية: تعتمد الجامعة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية على جماعية الأداء، من حيث المشاركة في وضع الرؤية، وقبول الاقتراحات، والابتكارات.

- تقييمية: فالإدارة الإستراتيجية تعتمد على تقييم أداء العاملين، ومراجعة نتائج الخطة الإستراتيجية من حين لآخر، للوصول لغاياتها.

سابعًا: مستويات الإدارة الإستراتيجية:

تتمثل الإدارة الإستراتيجية في عدة مستويات، وتتدرج هذه المستويات من العام إلى الخاص على مستوى المؤسسة، كما تمثل مستويات الإدارة الإستراتيجية كافة أركان المؤسسة، بما تحويه من إدارات، وأقسام، ووظائف.

تعددت رؤى الباحثين حول مستويات الإدارة الإستراتيجية، فقسم ياسين (٢٠١١) الإدارة الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات، كالتالي:

- **مستوى الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة:** بحيث تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة، لصياغة رسالة المؤسسة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وتوفير الموارد اللازمة.

- **مستوى الإدارة الإستراتيجية في وحدات الأعمال:** تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة الخطة الإستراتيجية، وتنفيذها في جميع وحدات الأعمال.

- **مستوى الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:** وهذا من خلال عمل خطة إستراتيجية للتسويق، ولإنتاج، ولأفراد، وتتولى كل خطة تقييم البرامج الخاصة بكل وظيفة (ص. ٦).

وبجانب المستويات الثلاثة السابقة، أضيف للإدارة الإستراتيجية مستوى رابعاً، تمثل في **مستوى الإدارات التنفيذية**، وهو يساعد على زيادة فعالية أداء المؤسسة، بما يخدم الخطط والأهداف التي يتم تطويرها على المستوى الوظيفي، وعلى مستوى الإدارة العليا، ويمثل هذا نوعاً من الإجراءات الإدارية التي تتم على مدى زمني قصير، ومن منظورٍ آخر، تم تقسيم مستويات الإدارة الإستراتيجية في شكلٍ هرميٍّ على هذا النحو:

- **مستوى الوظائف:** وهو يمثل قاعدة الهرم، ويهدف إلى تحسين فعالية الأداء داخل إدارات المؤسسة، وذلك من خلال الاهتمام بإستراتيجية الموارد البشرية، وإستراتيجية التسويق، وإستراتيجية البحث والتطوير.

- **مستوى الأعمال:** وهو يمثل وسط الهرم، ويهدف إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال تقديم قيمة حقيقية للمؤسسة يصعب تقليدها.

- **مستوى المؤسسة:** وهو يمثل قمة الهرم، ويهدف إلى تطوير عمليات الاستثمار، وتشكيل إستراتيجية موحدة على مستوى المؤسسة (القطامين، ٢٠٢٠، ص. ٣٧؛ Bruin, 2020).

ومما سبق، توصل البحث الحالي إلى مستويات الإدارة الإستراتيجية في الجامعات، كالتالي:

- مستوى إدارة الجامعة: تختص الإدارة العليا للجامعة بوضع الخطة الإستراتيجية المحددة بمدة زمنية، متضمنة الأهداف، ومراقبة الإدارات المختلفة داخل الجامعة وتقييمها.

- مستوى الإدارات: تتولى كل إدارة داخل الجامعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية الموكلة إليها، ومتابعة نتائج الخطة، والرجوع إلى إدارة الجامعة في القرارات المتخذة.

- مستوى أفراد الجامعة: بأن يعمل كل الأفراد داخل منظومة واحدة، وفي حدود الخطة الإستراتيجية الموضوعية، بما يحقق أهداف الجامعة.

ثامناً: متطلبات الإدارة الإستراتيجية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، وجود مناخ جيد، وهذا المناخ ينتج عن توافر مجموعة عوامل، فإذا توافرت هذه العوامل داخل المؤسسة، كان النجاح حليفاً لهذه المؤسسة كنتيجة طبيعية، وثمرة للجهود الذي بذلته المؤسسة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

من هذا المنطلق، وضح المغربي (٢٠٢٠) متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات بوجه عام، على هذا النحو:

- التغيير الإستراتيجي: وذلك بإعداد دراسة تنبؤية لمستقبل المؤسسة، مع إمكانية صياغة خطة إستراتيجية بديلة، واتخاذ قرارات بديلة، للتكيف مع الظروف الطارئة.

- نظم المعلومات الإستراتيجية: بتوافر المعلومات حول المتغيرات البيئية للمؤسسة داخلياً وخارجياً، مما يمنح المؤسسة القدرة على صياغة الإستراتيجية ومراجعتها.

- نظام الحوافز: يعمل على إحداث توافق بين التنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية والمطالب المشروعة للعاملين، فيؤدي هذا التوافق إلى تشجيع العاملين، وتحسين أداء المؤسسة.

- نظام مالي: حيث إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يقتضي موارد مالية وبشرية، وذلك، بتوفير إدارة مالية جيدة، من أجل متابعة الأنشطة الاقتصادية.

- **التنظيم الإداري:** يوفر انسيابية العمل من خلال استيعاب الأهداف الإستراتيجية، والتكيف مع المتغيرات الإستراتيجية (ص. ٥٥).

أما عن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات بوجهٍ خاص، فيتطلب وجود هيكل تنظيمي شامل لجميع المستويات الإدارية بالجامعة، وتوافر صورة واضحة حول البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، للوقوف على مواطن القوة والضعف، والفرص والتحديات، واختيار قيادات إدارية متميزة، تتمتع بالخبرة والقدرة على اتخاذ القرار، بجانب توجيه العاملين بالتزام الخطة الإستراتيجية، مع متابعة أدائهم وتقييمه (رستم، ٢٠٠٤، ص. ١٠٨).

ومن منظورٍ آخر، أشار البعض (البهي وآخرون، ٢٠١٧، ص ص. ١٣٠-
Cummins & Wilson, 2004, p. 105; Weiner & Brown, 2005, p. 229; ١٣١؛
Graham & Nafukho, 2007, p. 282) إلى أن الإدارة الإستراتيجية في الجامعات تتطلب
التالي:

- **توافر التفكير الإستراتيجي:** من خلال توسيع المشاركة الجماعية، والعمل بروح الفريق، خاصةً في صياغة الرؤية المستقبلية للجامعة، وأيضًا تطوير مهارات الاتصال، للتعرف على أفكار الآخرين، وكذلك، تهيئة البيئة المحفزة للمبدعين، وتأسيس ثقافة التعارض الفكري، وإعطاء مساحة لعرض وجهات النظر المختلفة، وتحديد سقفًا زمنيًا لترجمة الطموحات إلى واقع، ومراجعة أداء الجامعة، مقارنةً بالجامعات المتقدمة.

- **توافر نظم المعلومات الإستراتيجية:** وذلك باستخدام الحوسبة وتكنولوجيا المعلومات، ونشرها في الجامعة، لإضفاء صفة الميزة التنافسية على الجامعة من خلال التعرف على منتجات الجامعات الأخرى.

- **توافر الثقافة التنظيمية:** لكونها أسلوبًا جيدًا يسمح بالتفاعل بين العاملين في إطارٍ إيجابي، ويساعد على مواجهة تحديات الجامعة من خلال قيم ومبادئ الجامعة.

- توافر موارد مادية مناسبة: وذلك، من خلال تعظيم موارد الجامعة بالدخول في مشروعات إنتاجية، وتفعيل الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني.

- توافر الحوكمة الإدارية: لتحقيق الشفافية، والفصل بين احتياجات الأفراد، وأهداف الجامعة، وكذلك، نشر العدالة، وتوفير الانضباط.

في ضوء ما سبق، توصل البحث الحالي إلى أن متطلبات تحقيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات تتمثل في:

- نشر الثقافة التنظيمية: بتشكيل الوجدان الفكري، والنمط السلوكي للعاملين من خلال تحقيق القيم الإيجابية للجامعة.

- تعظيم موارد الجامعة: بالتوسع في مشروعات إنتاجية، لتوفير الدخل المالي للجامعة، ومشاركة المجتمع المدني في الاستثمار داخل وخارج الجامعة.

- التحول الرقمي: باستخدام تكنولوجيا المعلومات، والبعد عن التدخل البشري، لتحقيق الشفافية، ودحض شبهات الفساد.

- اتباع المواصفات القياسية الدولية: بتطبيق المواصفات الدولية داخل الجامعة، للدخول في قوائم التنافسية الدولية للجامعات، وتحقيق الميزة التنافسية.

تاسعاً: أنواع الإدارة الإستراتيجية:

تمتاز الإدارة الإستراتيجية بالتنوع، والذي يفيد المؤسسة في خدمة مصالحها، وعلى المؤسسة اختيار الإستراتيجية التي تناسب إمكانياتها، ولا تتعارض مع أهدافها، فتتحقق رؤيتها الإستراتيجية، وتحافظ على نموها واستقرارها.

تتنوع الإدارة الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى، لأن الإدارة الإستراتيجية لها أنواع عديدة، كما ذكرها السيد (٢٠١٨)، وهي:

- الإستراتيجيات الأساسية: وتعتمد عليها المؤسسة في تعزيز مركزها التنافسي، بتحقيق الميزة التنافسية من خلال ترشيد النفقات، وزيادة القدرة التسويقية، بتوفير الموارد اللازمة، لتلبية الاحتياجات، ويندرج تحت هذه الإستراتيجيات ثلاثة أنواع:

* إستراتيجية السيطرة على التكاليف: وتعتمد على خفض التكلفة الإنتاجية، والحصول على أقل ربحية.

* إستراتيجية التميز: بأن تتميز المؤسسة بتقديم منتجات عالية الجودة، وتحقيق أعلى ربحية.

* إستراتيجية التركيز: بأن تركز المؤسسة على نشاطٍ بعينه.

- الإستراتيجيات المرتبطة بأنشطة المؤسسة: وتعتمد على:

* إستراتيجية التنوع: بالاستثمار في أكثر من نشاط، والتوسع في مجالات مختلفة.

* إستراتيجية التخصص: بتخصص المؤسسة في نشاطٍ واحدٍ، وإخضاع مواردها لخدمة هذا النشاط.

* إستراتيجية التكامل: بربط أنشطة المؤسسة بشكلٍ رأسي أو أفقي.

- الإستراتيجيات المرتبطة بتطوير المؤسسة: وأشكالها، كالتالي:

* إستراتيجية النمو: وتتناسب هذه الإستراتيجية مع المؤسسات التي تعمل في محيط ديناميكي سريع

التغير، كما تعد هذه الإستراتيجية وسيلة فعالة للبقاء والاستمرارية، والمحافظة على الربحية.

* إستراتيجية الاستقرار: وتعتمد على سياسة المحافظة، وندرة التغير في أنشطتها، لكن استخدام هذه

الإستراتيجية على المدى الطويل، قد يضر بالمؤسسة.

* إستراتيجية الانكماش: وتستخدم في حالة سوء الأحوال الاقتصادية، أو المنافسة الشديدة، وتعتمد

على إستراتيجية التصفية، والتخلص من بعض الأنشطة (ص ص. ٢٦٢-٢٦٦).

وبصورةٍ أخرى، عدّد (White (2004 أنواع الإدارة الإستراتيجية على هذا النحو:

- الإستراتيجية الكلاسيكية: وتعد الأكثر ملائمة في البيئات الناضجة والمستقرة التي تتميز بالتكنولوجيا المتطورة، ووفرة رأس المال، وقد تستخدمها المؤسسات المبتدئة في المرور من الأزمان.

- الإستراتيجية التطورية: وترتبط بالمؤسسات التي تخضع لتغيرات دراماتيكية سريعة، خاصة في المؤسسات الصغيرة التي تلاقي منافسات قوية مع المؤسسات الأخرى، ويطلق على هذه الإستراتيجية، إستراتيجية الاقتصاد الجديد.

- الإستراتيجية الإجرائية: وترتبط هذه الإستراتيجية بالأنظمة البيروقراطية التي تعتمد على هياكل تنظيمية معقدة، وتستخدمها المؤسسات القائمة على المعرفة، بحيث تتناسب التغيرات السريعة المتدفقة، فتستطيع المحافظة على قدرة المؤسسة التنافسية.

- الإستراتيجية المنهجية: وتتناسب هذه الإستراتيجية مع المؤسسات المختلفة، لسهولة توافقها مع ثقافة المؤسسة، حتى مع اختلاف الزمان أو المكان (p. 15).

وفي الاتجاه ذاته، بات واضحاً أن للإدارة الإستراتيجية أنواعاً عديدة، فمنها أيضاً:

- إستراتيجية الاستقرار: فالمؤسسة هنا لا تبدي أي رغبة نحو التغيير، بل تكون راضيةً بوضعها المستقر، فهي لا تواجه أي تهديد، ولهذه الإستراتيجية أكثر من شكل، كالتالي:

* إستراتيجية رفض التغيير: باستمرار المؤسسة علي وضعها، طالما أنها تلاقى نجاحاً مستمراً.

* إستراتيجية الريح: بالحفاظ على ربحية المؤسسة، والتكيف مع ظروف البيئة المحيطة، من حيث زيادة المنافسة، أو الركود.

* إستراتيجية الانطلاق الحذر: باستخدام سياسة الحيطة، باختبار الإستراتيجية قبل البدء في تنفيذها، والتغيير المحدود في هيكل المؤسسة.

- إستراتيجية النمو: وتلجأ إليها المؤسسات في حالة تدني إنتاجياتها، وذلك، عن طريق تطوير المنتج، واستبدال سياستها الإنتاجية بالتكامل مع بيئتها المحيطة، وتأتي هذه الإستراتيجية على أكثر من شكل، كالتالي:

* إستراتيجية النمو من خلال التركيز: بالتركيز على منتجات محددة، والاستثمار في مجالات بعينها.

* إستراتيجية النمو من خلال التكامل: باستخدام سياسة دمج الأنشطة أو تعددها، والتكيف مع البيئة المحيطة بزيادة الإنتاجية أو تقليلها.

* إستراتيجية النمو من خلال التدويل: بتطوير المؤسسة لمنتجاتها، تلبيةً للمتطلبات الدولية.

- إستراتيجية **التقشف**: وتستخدمها المؤسسة في حالات الركود، أو المنافسة الشديدة، أو ندرة الموارد، وتقوم المؤسسة بالتخلي عن بعض الأنشطة، أو دمج بعض الإدارات، أو تصفية بعض الوحدات.

- إستراتيجية **الجمع**: باعتماد المؤسسة على أكثر من إستراتيجية، لتتناسب مع متطلبات البيئة المحيطة، وقد تلجأ المؤسسة إلى سياسة الدمج في بعض الوقت، أو إلى سياسة التوسع في أنشطتها في وقت آخر (Triangle Innovation Hub, 2020).

ويستخلص مما سبق، أن للإدارة الإستراتيجية عدة أنواع، كما ذكرها البحث الحالي، كالتالي:

- إستراتيجية **الاستمرار**: باستمرار المؤسسة في الحفاظ على نجاحاتها، طالما أن الإستراتيجية المستخدمة تحقق أغراضها.

- إستراتيجية **التكيف**: بتكيف المؤسسة مع ظروف بيئتها المحيطة، والتغيير حسب متطلبات البيئة.

- إستراتيجية **التطور**: بالبحث عن كل جديد، ومحاولة تطبيقه، وإعطاء مساحة للإبداع والابتكار.

عاشراً: أبعاد الإدارة الإستراتيجية:

تعد الإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية ذات أبعاد، وبهذه الأبعاد تكتمل العملية الديناميكية، واتفق معظم علماء الإدارة على أبعاد الإدارة الإستراتيجية، بالصورة التالية: صياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجية.

في هذا الصدد، أشارت بعض الأدبيات (نبيل مرسي، ٢٠٠٣، ص ٣٥١-٣٥٢؛ الحسيني، ٢٠٠٦، ص ٣٦؛ أبو قحف، ٢٠١٩، ص ٢٤؛ المغربي، ٢٠٢٠، ص ٣٨؛ الدوري، ٢٠٢١، ص ٣٣؛ White, 2004, pp. 568-652; Pearce & Robinson, 2007, pp. 17-92; Hitt et al., 2017, pp. 108-204) إلى أبعاد الإدارة الإستراتيجية، كالتالي:

- صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation:

هي الطريقة التي تنتهجها المؤسسة في رسم رسالتها، وتحديد غايتها، وتوجيه جهودها في تحليل بيئتها داخليًا وخارجيًا، بما يسهم في إتاحة الفرص، وكشف التهديدات، وتحديد عوامل القوة والضعف، بجانب طرح البدائل الإستراتيجية، واختيار البديل المناسب، وتسمى أيضًا مرحلة التخطيط الإستراتيجي التي يتم فيها تصميم رسالة المؤسسة، ومن خلال تقييم البيئة الداخلية والخارجية يمكن للمؤسسة تحديد الفجوة الإستراتيجية، ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الإستراتيجيات، وتضم عملية صياغة الإستراتيجية كلاً من:

* **رؤية المؤسسة:** وهي عبارة عن فكرة عامة مجردة، وقريبة من الحلم الإنساني، وهي تعد منظورًا مستقبليًا للإدارة والعاملين بالمؤسسة، وتتضمن الكثير من المعاني والمفاهيم.

* **رسالة المؤسسة:** تصيغ المؤسسة فكرًا إستراتيجيًا خاصًا بها، يميزها عن باقي المؤسسات، وقد تستغرق هذه الصياغة بعضًا من الوقت، لكنها توفر مناخًا مناسبًا داخل المؤسسة، وتضع أساسًا لبلورة الأهداف.

* **أهداف المؤسسة:** يتم وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بعد صياغة رسالتها، فالأهداف تمثل ترجمة عملية للتوجيهات الإستراتيجية العامة في نطاق الافتراضات الخاصة بعناصر البيئة الخارجية للمؤسسة، لذا، من الأفضل أن تكون الأهداف محددة، وواقعية، وقابلة للتحقيق.

* **إستراتيجية المؤسسة:** وهي تمثل الخطة الشاملة التي تحتوي على كيفية إنجاز رسالة المؤسسة وأهدافها، وتصنيف الإستراتيجية حسب البعد الزمني، أي أن خطة قصيرة المدى، لإنجاز أهداف قصيرة المدى، وخطة طويلة المدى، لإنجاز أهداف طويلة المدى.

- تنفيذ الإستراتيجية Strategy Implementation:

هي عملية تحريك جهود العاملين لوضع الإستراتيجية التي تم صياغتها موضع التنفيذ، وتتطلب هذه المرحلة تهيئة المؤسسة من الداخل، من تعديل للهيكل التنظيمي، والتزام الإدارة العليا بالتنفيذ، وإعادة توزيع المسؤوليات، واختيار الأنشطة، وتنمية خصائص العاملين، وربط الحوافز بتنفيذ الإستراتيجية، وكل ذلك يساعد في تنفيذ الإستراتيجية، كما تشمل تنفيذ الإستراتيجية الإجراءات التالية:

* وضع أهداف المؤسسة: ويتم تحديدها بطريقة لا مركزية، بحيث إنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

* وضع البرامج الزمنية: وتتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة في تحقيقها، وكذلك، توفير الموارد اللازمة لها، وتحديد الأنشطة المراد تنفيذها.

* تصنيف الموارد: تعمل المؤسسة على استثمار مواردها وتنظيمها، وإعادة توزيعها من جهة، ومن جهة أخرى تصنف مواردها، لمعرفة القدرة التنظيمية لتنفيذ الإستراتيجية، حيث إن التنفيذ يكون مرتبطاً بالموارد المتاحة.

* تحديد الإجراءات التنفيذية: من توفير هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ الإستراتيجية، وتعديل السياسات التي تتعارض مع الإستراتيجية، وتحديد دور الإدارات المنوطة بتنفيذ الإستراتيجية.

- تقييم الإستراتيجية Strategy Evaluation:

وهي عملية تقييم النتائج المترتبة على المرحلتين السابقتين، بحيث تخضع الإستراتيجية لعملية التقييم، لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي حدثت في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية، وبالتالي، يمكن المؤسسة من كشف الانحرافات في مرحلتها صياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية وتصويبها.

وأضاف إدريس والمرسي (٢٠١٥) إلى تقييم الإستراتيجية، عملية الرقابة التي تتعلق بمتابعة الأداء وفقاً لمعايير محددة، تضمن الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية، فالرقابة هنا بمعنى الأنشطة الحيوية الضابطة لإيقاع العملية التنفيذية، بما يؤدي إلى الوصول إلى الهدف، وتكون الرقابة على هيئة خطوات، كالآتي:

* تحديد المراد قياسه: متابعة نتائج الأداء ومراقبتها، وأن تكون عناصر المراقبة قابلة للقياس، والتركيز على العناصر المهمة (عناصر النجاح الحرجة).

* وضع معايير لقياس الأداء: وتستخدم في قياس النتائج، وتتضمن هذه المعايير، تحديد خصائص الأداء، وربط النتائج بمسؤولية كل فرد في المؤسسة.

* قياس الأداء الفعلي: ويترتب على ذلك، الاهتمام برقابة الكم والكيف، وتحليل نتائج الأراء الشخصية، بهذا يتحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية.

* مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير: ويتم من خلاله، مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف، ومعرفة مدى اعتدال أو انحراف الأداء الفعلي.

* اتخاذ الإجراءات الصحيحة: واتخاذها هنا ليس فقط لتصحيح الانحراف، ولكن أيضاً لتقليل حدوث الانحراف (ص ص. ٣٥١-٣٥٢).

وفي نفس الحقل، تبني الباحثان (درة وجرادات، ٢٠١٤، ص ص. ٧٥-٧٩) نموذجاً لعمليات الإدارة الإستراتيجية، وهو: النموذج الشامل، أخذاً عن نموذجي (David, 2011, pp. 47-49; Robbins et al., 2011, pp. 173-176)، ويتكون هذا النموذج من العناصر التالية:

- عملية صياغة الإستراتيجيات Strategies Formulation Process:

تأتي العملية هنا بمعنى الأنشطة أو الأحداث التي يتمخض عنها نتائج معينة، وتعرف عملية الصياغة هنا بعملية وضع الخطط الإستراتيجية طويلة الأمد وتطويرها، كما تتضمن هذه العملية رؤية المؤسسة، ورسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وكذلك، إجراء المؤسسة تحليل بيئي رباعي (نقاط القوة

والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية)، وأيضًا، اختيار إستراتيجية وبناءها، وعليه، فإن عملية صياغة الإستراتيجية تتكون من:

* رسم فلسفة المؤسسة: فالفلسفة تعني توجهات الإدارة ومعتقداتها، فلكل مؤسسة فلسفة خاصة بها، قد تكون ضمنية أو كتابية، ورسم الفلسفة يشمل وضع رؤية المؤسسة، وغاياتها، وأهدافها.

* إجراء تحليل رباعي للمؤسسة: ويشمل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة فهي: عوامل إستراتيجية داخلية، تتمثل فيما تملكه المؤسسة من قدرات وكفاءات، تمكنها من تنفيذ إستراتيجيتها، وتحسين ميزتها التنافسية، أما نقاط الضعف، فتعني: عوامل إستراتيجية داخلية، تتمثل في العقبات التي تحول بين المؤسسة وبين تحقيق أهدافها، والفرص هي: عوامل إستراتيجية خارجية، تستفيد منها المؤسسة في تحسين أوضاعها، أما التهديدات، فهي: عوامل إستراتيجية خارجية تحول بين المؤسسة وبين تحقيق أهدافها.

* اختيار الإستراتيجية وبناءها: فلكل مؤسسة إستراتيجية أو أكثر، سواء كانت إستراتيجية شاملة، أو إستراتيجية وظيفية، ولكل إستراتيجية عدة محاور أساسية.

- عملية تنفيذ الإستراتيجيات Strategies Implementation Process:

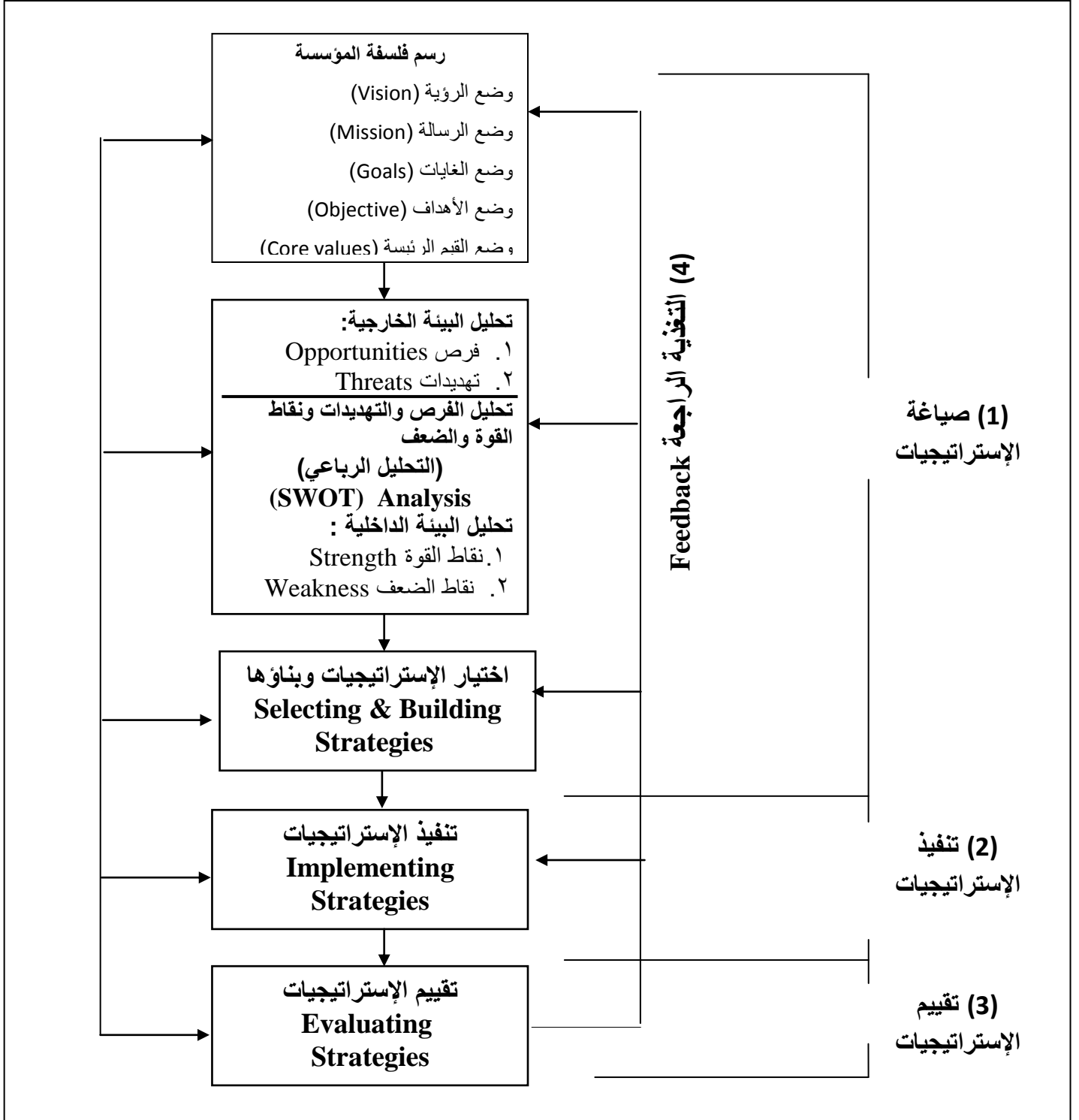
وهي عملية إخراج الإستراتيجيات إلى حيز الوجود من خلال وضع برامج إستراتيجية، واتخاذ إجراءات، وتفعيل قرارات.

- عملية تقييم الإستراتيجيات Strategies Evaluation Process:

وتتضمن هذه العملية جمع المعلومات عن أداء الإستراتيجيات من قياس أداء المؤسسة، واتخاذ إجراءات التصويب، إذا كان هناك انحراف في الإستراتيجيات.

- عملية التغذية الراجعة Feedback Process:

هي عبارة عن مؤشرات ومعلومات تعكس أداء العاملين في إطار الإدارة الإستراتيجية، وتتحصل عليها الإدارة العليا للمؤسسة من خلال آليات الرقابة والمتابعة.



المصدر: (درة وجرادات، ٢٠١٤، ص. ٧٦).

في ضوء ما سبق، توصل البحث الحالي إلى أبعاد الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، كالآتي:

- تصور الإستراتيجية Strategy Visualization:

يعني وضع تصور من قبل الإدارة العليا للجامعة لشكل الإستراتيجية، وما تصبو إليه الجامعة، بعد إجراء تحليل رباعي لبيئة الجامعة، للوقوف على نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، ويشتمل التصور على كيفية توظيف قدرات الجامعة البشرية والمادية في خدمة الإستراتيجية، وكيفية تعظيم موارد الجامعة وتنظيمها، لتمويل الإستراتيجية، واختيار جامعة دولية متقدمة كمثال يحتذى به، قد طبقت بالفعل الإدارة الإستراتيجية، وحققَت أهدافها، ويتكون التصور من رؤية الجامعة المستقبلية المناسبة لإمكانياتها، والمبنيّة على نتائج التحليل الرباعي لبيئة الجامعة، وأهداف الجامعة الموضوعية، ونهج الجامعة الدولية المختارة في تطبيق الإستراتيجية، والمحققة لأهداف الإستراتيجية.

- تنفيذ التصور Visualization Implementation:

يعني تحويل التصور الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا للجامعة من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ، فالإستراتيجية تخرج من حيز التصور والتفكير والخيال إلى حيز العمل وبذل الجهد والكفاح، فتقوم كل إدارة داخل الجامعة بتنفيذ مهمتها المسندة إليها، والعمل في تناغم مع الإدارات الأخرى، والابتعاد عن الخلافات، والالتزام بالتوقيتات المحددة، للوصول إلى أهداف الجامعة.

- متابعة الأداء Performance Follow-up:

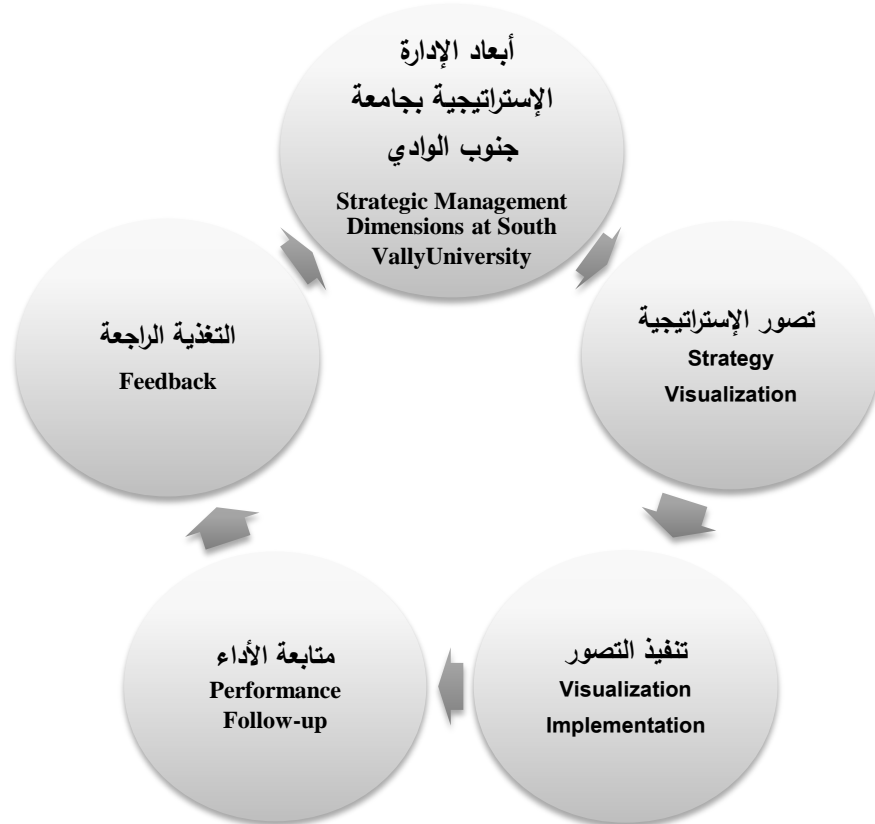
يعني متابعة الإدارة العليا للجامعة مع الإدارة المختصة بالمتابعة والمراجعة لكل تفاصيل الإستراتيجية، ومتابعة أداء العاملين، ومتابعة المدى الزمني المحدد لتنفيذ التصور، ومراجعة النتائج الاقتصادية للإستراتيجية، ومدى تحقيقها للجامعة قيمة مضافة، مع عمل التدخلات اللازمة، وإجراء التغييرات المطلوبة، ومعالجة انحرافات تنفيذ التصور، والاستفادة من خبرات الجامعات الدولية المتقدمة في قياس مدى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية.

- التغذية الراجعة Feedback:

وتعني مؤشر الإفادة للجامعة، وتتم عن طريق آليات معينة تضعها الجامعة، أو جهات أخرى، كاستطلاع الرأي، من أجل متابعة الأداء، والإفادة بتقديم تعديل أو اقتراح، أو تقييم إيجابي أو سلبي، وتتم التغذية الراجعة من خلال أشخاص من داخل الجامعة، أو لجان من خارج الجامعة، تتبع المجلس الأعلى للجامعات، وأيضاً من خلال لجان دولية، تتبع لجهات دولية معتبرة، لتحقيق مبدأ الشفافية، والخضوع للمواصفات الدولية، وتفيد التغذية الراجعة في معرفة مدى تحقيق الجامعة لأهداف الإستراتيجية، وبناءً على ذلك، يتم استكمال المسار، أو تصحيح المسار.

شكل ٣

أبعاد الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي



المصدر: إعداد الباحث.

حادي عشر: نماذج الإدارة الإستراتيجية:

تتشكل الإدارة الإستراتيجية في هيئة نموذج، وهذا النموذج ليس نموذجًا واحدًا، بل أكثر من نموذج، ولكن يوجد ثلاثة نماذج أساسية لوضع الإستراتيجية، وتعكس هذه النماذج رؤى مختلفة لشكل الإستراتيجية، والنماذج الثلاثة التالية، كما سردها البعض (المغربي وغربية، ٢٠٠٦، ص. ٣٨؛ المرسي وآخرون، ٢٠٠٧، ص. ٤١؛ السيد، ٢٠١٨، ص. ٤٢-٤٥؛ Hill & Jones, 2012, (p. 57):

١- النموذج الخطي:

وفقًا لهذا النموذج، تتضمن الإستراتيجية بعض الأهداف الأساسية طويلة الأجل، وتقوم الإدارة العليا للمؤسسة بتبني بعض الأعمال، وتخصيص الموارد المتاحة لها، لتحقيق الأهداف، فالإدارة العليا تضع الأهداف ثم تتخذ القرارات، وفيما يلي السمات الأساسية للنموذج الخطي:

جدول ١

السمات الأساسية للنموذج الخطي

النموذج الخطي	السمات
طبيعة الإستراتيجية	تكامل القرارات والتصرفات والخطط للوصول إلى الأهداف.
واضع الإستراتيجية	الإدارة العليا للمؤسسة.
السلوك الإستراتيجي	تطبيق المفهوم التسويقي.
الافتراضات الأساسية للنموذج	بيئة تتصف بالاستقرار النسبي، ويمكن التنبؤ بها، ووجود إطار عقلائي يحكم عملية اتخاذ القرارات، وأهداف الإستراتيجية مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة.

المصدر: (السيد، ٢٠١٨، ص. ٤٢).

٢ - النموذج التكيفي:

يفترض هذا النموذج وجود علاقة مركبة بين المؤسسة وبين البيئة المحيطة بها، ووجود تكامل بين موارد المؤسسة وبين الأهداف التي تسعى لتحقيقها، ويعبر هذا النموذج عن الإستراتيجية بوجهتي نظر، الأولى: على المؤسسة العمل والتأثير في البيئة، تحسباً لحدوث أي تغيير يطرأ على بيئة المؤسسة، والثانية: تنتظر المؤسسة حدوث تغيير في البيئة، وبعدها تضع إستراتيجيتها لمواجهة هذا التغيير كرد فعل عليه، وفيما يلي السمات الأساسية للنموذج التكيفي:

جدول ٢

السمات الأساسية للنموذج التكيفي

السمات	النموذج التكيفي
خلق درجة من التطابق بين المؤسسة وبيئتها.	طبيعة الإستراتيجية
الإدارة العليا للمؤسسة.	واضع الإستراتيجية
التغيير والتعديل حسب متطلبات البيئة.	السلوك الإستراتيجي
تغيير المؤسسة، إذا تغيرت بيئتها.	الافتراضات الأساسية للنموذج

المصدر: (المغربي وغربية، ٢٠٠٦، ص. ٣٨).

٣ - النموذج التفسيري:

يعد هذا النموذج أكثر عمقاً من النموذج التكيفي، لأنه يوضح دور الإدارة العليا للمؤسسة في تنقية المعلومات وتفسيرها، فالإدارة العليا مسؤولة عن جمع المعلومات من البيئة وتنقيتها، ثم نقلها إلى المستويات الإدارية المختلفة، إلى أن تتم عملية وضع الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، وفيما يلي السمات الأساسية للنموذج التفسيري وافتراضاته:

السمات	النموذج التفسيري
تقديم تفسيرات واضحة حول طبيعة بيئة المؤسسة.	طبيعة الإستراتيجية
أي فرد في المؤسسة لديه القدرة على تفسير التغييرات في البيئة.	واضع الإستراتيجية
التركيز المستمر على المبادئ التي تؤمن بها المؤسسة.	السلوك الإستراتيجي
تحتاج المؤسسة إلى تفسير للمعلومات، وليس فقط توافرها، ويضع الإستراتيجية كل فرد في المؤسسة لديه القدرة على تفسير المعلومات.	الافتراضات الأساسية للنموذج

المصدر: (السيد، ٢٠١٨، ص. ٤٥).

ثاني عشر: نظريات الإدارة الإستراتيجية:

تعتمد الإدارة الإستراتيجية على نظريات توضح العلاقة بين المؤسسة وبين بيئتها المحيطة، ومدى تفاعلها معًا، فتطبيق الإستراتيجية قائم على تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة، لضمان تحقيق نموها بأسلوبٍ علميٍّ مدروس، وبالتالي تحافظ المؤسسة على استمرارها.

ومن النظريات التي تبحث العلاقة بين المؤسسة وبين بيئتها المحيطة، كما وضحتها البعض (الطويل، ٢٠١٩، ص. ١٥٦؛ حريم، ٢٠٢٠، ص. ١٤٤):

- نظرية الموقف Situation Theory:

تعتمد هذه النظرية على وجود مرونة لدى المؤسسة في تنظيم العمليات الإدارية، لكي تحقق الفعالية الإدارية، نظرًا لوجود تغييرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وعلى المؤسسة اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية، لكي تتناسب مع الموقف المتغير الذي يواجهه المؤسسة.

- نظرية البيئة **Environment Theory** :

وهذه النظرية قائمة على تحليل تأثير البيئة في المؤسسة، وكذلك، تأثير المؤسسة في بيئتها المحيطة وفي المؤسسات الأخرى، فالتأثير متبادل بين المؤسسة وبين التغيرات البيئية، فينتج عن ذلك، تغيير في الدوافع والاتجاهات، فيتطلب من المؤسسة الاعتماد على النظرة الشمولية في الممارسات المهنية، خاصة في مواجهة التحديات.

- نظرية تأمين الموارد **Securing Resources Theory** :

وتشير هذه النظرية إلى اعتماد المؤسسة على بيئتها الخارجية في تأمين مواردها، بحيث تصبح المؤسسة شريكاً نشطاً في علاقتها مع البيئة الخارجية، وعلى الإدارة العليا للمؤسسة اختيار أفضل الإستراتيجيات المناسبة لبيئة المؤسسة الخارجية.

- نظرية النظام المفتوح **Open System Theory** :

وتقوم هذه النظرية على توضيح العلاقة التبادلية بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، فكما أن المؤسسة تتكون من أجزاء ووحدات داخلية، تتفاعل مع بعضها البعض، فكذا، البيئة المحيطة بالمؤسسة تضم أنظمة اجتماعية، وسياسية، واقتصادية، وثقافية، وغيرها، فعلى المؤسسة التفاعل مع كل هذه الأنظمة، وتكون بمثابة نظاماً مفتوحاً على بيئتها الخارجية.

ومن جانبٍ آخر، أضاف Hitt et al. (2021) نظريتين آخريتين، وهما:

- نظرية قائمة على الموارد **Resources-Based Theory** :

تتطلب الإدارة الإستراتيجية موارد مالية داعمة في تنفيذ خططها الإستراتيجية، من أجل تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد الدائمة تحقق للمؤسسة النمو والبقاء، فالمؤسسة التي بها موارد ضعيفة، ستواجه بالفعل تحديات كبيرة في تحقيق أهداف إستراتيجيتها، فعلى المؤسسة البحث عن موارد جديدة، وفي حالة حدوث تغييرات في البيئة المحيطة، فعلى المؤسسة اتخاذ إجراءات إعادة تنظيم مواردها، وتحقيق الكفاءة التكيفية، بالإضافة إلى، تنمية قدراتها بمرونة وفعالية في إدارة مواردها.

- نظرية الوكالة Agency Theory:

وتبين هذه النظرية إمكانية مشاركة المؤسسة لمساهمين من خارج المؤسسة، وتركز هذه النظرية على الإجراءات التي تعظم من قيمة مشاركة المساهمين، فالمؤسسات ذات الموارد الضئيلة تحاول تدبير موارد من خارج المؤسسة عن طريق طرح أسهم للمستثمرين، والمشاركة في تحقيق أهدافها، فيعود بالنفع المادي على المؤسسة والمستثمر (pp. 260-261).

يستخلص مما سبق، أن للإدارة الإستراتيجية نظريات مختلفة، تعتمد عليها في تحقيق رؤيتها الإستراتيجية، فالنظريات تمثل النمط السائد للمؤسسة، ومن الممكن اعتماد المؤسسة على أكثر من نظرية في التعامل مع بيئتها المحيطة.

ثالث عشر: مخاطر الإدارة الإستراتيجية:

بعدما تبيننا عناصر ومراحل ونظريات الإدارة الإستراتيجية، يوجد بعض المخاطر التي تهدد عملية الإدارة الإستراتيجية، ومن الوارد حدوث هذه التهديدات أثناء تنفيذ عملية الإدارة الإستراتيجية، لذا، لزم التنويه عن هذه المخاطر، لتجنب حدوثها، أو التكيف معها.

من هنا، اتجه أبو قحف (٢٠١٩) إلى تقسيم تلك التهديدات إلى مجموعتين، على هذا النحو: المجموعة الأولى: تهديدات ناجمة عن أسلوب استخدام الإدارة الإستراتيجية، مثل: ضعف القدرة على التفكير الإستراتيجي، والتوزيع الخاطئ للمستويات الإدارية في عملية الإدارة الإستراتيجية، والعزلة عن البيئة المحيطة، والتركيز الشديد على الأهداف قصيرة الأجل، وسوء تنظيم الموارد، أما المجموعة الثانية: فهي تهديدات ناجمة عن صعوبة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة، وشدة المنافسة مع المؤسسات الأخرى، لتفوقها في تقديم الابتكارات، ونقص موارد المؤسسة (ص ص. ٣٢٩-٣٣٠).

ومن جهةٍ أخرى، تواجه المؤسسة أثناء تنفيذ عملية الإدارة الإستراتيجية بعض العوامل المهددة لتنفيذ الإستراتيجية، مثل: استنزاف الوقت في الأنشطة الإستراتيجية، وضعف الالتزام بتنفيذ الإستراتيجية من خلال تنصل بعض القائمين على الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة من مسؤولية القرارات الإستراتيجية، والاحباط الناتج عن صعوبة تحقيق النتائج المرجوة، فيؤدي ذلك إلى إخفاق في

تنفيذ الإستراتيجية ككل (إدريس والمرسي، ٢٠١٥، ص. ٣٥٠)، وأضيف على ذلك، اتباع إدارة المؤسسة أسلوب الإدارة التقليدية في مجابهة المخاطر، بالتعاضى عن تحليلها، مما يؤدي إلى تفاقم التهديدات، وتحصيل نتائج سلبية خلال تنفيذ عملية الإدارة الإستراتيجية، على أساس أن الإدارة الإستراتيجية فنًا وليست علمًا (David, 2011, p. 301).

يتضح من ذلك، أن هناك بعض التهديدات التي تواجه إدارة المؤسسة إبان تنفيذ الإدارة الإستراتيجية، ومن الأفضل مجابهتها، والتدريب على تخطيها، لتحقيق النتائج المرجوة، والوصول إلى الأهداف الإستراتيجية، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

رابع عشر: تحديات الإدارة الإستراتيجية:

تواجه الإدارة الإستراتيجية تحديات كثيرة، ومن هذه التحديات ما يكون ثابتًا، ومنها ما يكون متغيرًا وطارئًا، وهذا يفرض على إدارة المؤسسة إجراء التدابير، واتخاذ القرارات، تحسبًا لهذه المتغيرات، مع الاجتهاد في تذليل هذه العقبات، لكي تتحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

وفي هذا الصدد، صنف راضي (٢٠١٦) تحديات الإدارة الإستراتيجية حسب مراحل الإدارة الإستراتيجية، من صياغة، وتنفيذ، وتقييم، وجاء هذا التصنيف، كالتالي:

أولاً: تحديات مرحلة صياغة الإدارة الإستراتيجية، كالتالي:

- تضارب في أهداف المؤسسة، واتصافها بالجمود والغموض.
- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل على حساب الأهداف طويلة الأجل.
- نقص في الكفاءات الإدارية التي تمتلك القدرة على التفكير الإستراتيجي.

ثانيًا: تحديات مرحلة تنفيذ الإدارة الإستراتيجية، كالتالي:

- صعوبة انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية، لوجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي.
- قلة الموارد المتاحة بالمؤسسة، مما يسبب ضعف في قدرة الإدارة على مواجهة التغيرات.

- الترهل الإداري بالمؤسسة، بسبب اتباع أسلوب الإدارة التقليدية.

ثالثاً: تحديات مرحلة تقييم الإدارة الإستراتيجية، كالتالي:

- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس أهداف المؤسسة.

- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات دون المخرجات.

- صعوبة الحصول على معلومات من مصادرها.

- افتقار المؤسسة إلى نظام يربط بين الحوافز والأداء (ص ص. ٧٦-٧٨).

وبصورةٍ مجملَةٍ، حذر درة وجرادات (٢٠١٤) إدارة المؤسسة من وجود التحديات التالية داخل

المؤسسة:

- ضعف الافتراضات التي تقوم عليها الإستراتيجية.

- نقص المعلومات، نتيجة ضعف التحليل البيئي الرباعي.

- غياب الإبداع والمرونة في عملية صياغة الإستراتيجية.

- ضعف القدرة على ربط صياغة الإستراتيجية بموارد المؤسسة.

- البطء في دراسة البيئة الخارجية المنافسة للمؤسسة.

- مقاومة التغيير من جانب العاملين بالمؤسسة.

- ضعف التزام الإدارة بالخطة الإستراتيجية.

- غياب المناخ التنظيمي التعاوني.

- غياب دقة تحديد الأهداف (ص ص. ٧٣-٧٤).

فضلاً عن ذلك، يوجد تحديات أخرى، كما بينها البعض (ياسين، ٢٠١١، ص ص. ١٣-١٤؛ Robinson & Coulter, 2010, pp. 180-184)، وهي:

- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة المؤسسة: في ظل التطور التكنولوجي، وتقدم البرمجيات، يفترض أن يواكب صناع الإستراتيجية هذا التغير، واستيعابه، والاستفادة منه، وليس رفضه.

- زيادة حدة المنافسة: سادت العولمة الاقتصادية من خلال الربط التكنولوجي، وانهيار الحدود الدولية الاقتصادية، وانفتاح العالم على بعضه من خلال الوسائل التكنولوجية، مما أدى إلى زيادة فرص الاستثمار، وشدة المنافسة، يفرض هذا على صناع الإستراتيجية تطوير الخطط الإستراتيجية.

- كونية الأعمال: أصبحت المؤسسات عابرة للقارات أو متعددة الجنسيات، في ظل الانفتاح العالمي، ودخول المؤسسات في تحالفات إستراتيجية دولية، فكل ذلك، يقتضي وجود إستراتيجيات مطورة، تستوعب هذا التعدد.

- التغير التكنولوجي: التغيرات التكنولوجية أصبحت متلاحقة، فعلى المؤسسات مواكبة هذه التطورات، والاستفادة من تقنياتها في تنفيذ إستراتيجيتها، وإلا ستواجه تهديداً في تحقيق الأهداف.

- التذبذب في البيئة المحيطة: يفرض على إدارة المؤسسة تنمية التفكير الإستراتيجي، وتحسين الكفاءة الفعالية، لتحقيق الميزة التنافسية، في ظل الأوضاع السياسية والاقتصادية المتذبذبة المحيطة بالمؤسسة.

كذلك، من التحديات الشائعة في مواجهة الإدارة الإستراتيجية:

- وضع أهداف ضعيفة: فوضوح الأهداف يسهل من عمل الإدارات، ويساعد في تحديد المسؤوليات، واتخاذ المؤسسة منهجية لتحديد الأهداف، يساعد على تحقيقها.

- غياب التوافق: إن غياب التوافق في تحديد الأولويات والأهداف من ناحية، والتضارب في التعاون من ناحية أخرى يؤدي إلى عرقلة الهدف الإستراتيجي، فسبب الاختلال الإستراتيجي هو العمل التقليدي غير الإستراتيجي، والتعاون في تحديد الأهداف أفضل الطرق في تحقيقها.

- ضعف القدرة التكنولوجية: اتباع المؤسسة لنظام جداول البيانات في متابعة الأهداف، والابتعاد عن الخوارزمات التكنولوجية، يؤدي إلى تخطي في النتائج، وتراجع في الشفافية، فاستخدام المنصات التكنولوجية يساعد على تحقيق الشفافية.

- ضعف ارتباط العاملين بالإستراتيجية: غياب الموازنة بين اهتمامات العاملين بالمؤسسة وبين الخطة الإستراتيجية، ينتج عنه صعوبة في تحقيق الأهداف، لذا، على المؤسسة عمل الموازنات، بمنح العاملين حق المشاركة في وضع الإستراتيجية، وتحمل المسؤولية، وتحويلهم من مجرد موظف في قسم إلى عضو فريق الإستراتيجية.

- ضعف مؤشرات القياس: غياب مؤشرات قياس الأهداف، كالتحليلات التنبؤية، ينتج عنه صعوبة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، واستخدام التكنولوجيا في التحليلات التنبؤية يساعد على متابعة الأهداف وإدارتها (Bouvier, 2019).

أما على صعيد الجامعات، فتتمثل التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية في:

- غموض الأهداف، حيث إنها غير واضحة، وغير قابلة للقياس.
- تساؤل فرصة إعداد البدائل الإستراتيجية تحسباً للتغيرات المستقبلية المحتملة.
- انشغال المستويات الإدارية بالتحديات اليومية، والابتعاد عن التحديات الإستراتيجية المتعلقة بنمو الجامعة.

- ضعف الحوافز المادية والمعنوية.

- غياب الإبداع والابتكار.

- نقص المعلومات والبيانات الصحيحة (البقي، ٢٠١٦، ص. ٣٩).

يتضح مما سبق، تحديات الإدارة الإستراتيجية بالجامعات، وهذه التحديات قد تكون متغيرة، وعلى الجامعات استيعابها، والعمل على تجاوزها، وإعداد بدائل إستراتيجية، تمنحها المرونة في

تعديل القرارات، وتحديث الخطط الإستراتيجية، ومن ثم، الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية، فتتحقق رؤية الجامعة الإستراتيجية، وتتحسن ميزتها التنافسية.

تناول البحث في الفصل الحالي، الإطار الفكري والفلسفي للإدارة الإستراتيجية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، واشتمل على: التطور التاريخي، والمفهوم، والأهداف، والأهمية، والعناصر، والخصائص، والمستويات، والمتطلبات، والأنواع، والأبعاد، والنماذج، والنظريات، والمخاطر، والتحديات، ويعرض البحث الحالي في الفصل التالي، الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحدياتها، كدراسة وثائقية، ويتضمن: التطور التاريخي للجامعات المصرية، ومفهوم الجامعة، وأهدافها، ووظائفها، وأهميتها، وهيكلها التنظيمي، وتمويلها، والكشف عن الوضع الراهن للجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، وتحديات الجامعات المصرية، مع تقديم نظرة عامة عن جامعة جنوب الوادي، وملامح خطتها الإستراتيجية الحالية، ومساعي الجامعة المبذولة في تنمية قدراتها الديناميكية، وتفعيل إدارتها الإستراتيجية.

الفصل الرابع

الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحدياتها "دراسة وثائقية"

- تمهيد:

أولاً: التطور التاريخي للجامعات المصرية.

ثانياً: مفهوم الجامعة.

ثالثاً: أهداف الجامعة.

رابعاً: وظائف الجامعة.

خامساً: أهمية الجامعة.

سادساً: الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية.

سابعاً: تمويل الجامعات المصرية.

ثامناً: الوضع الراهن للجامعات المصرية في التصنيفات العالمية.

تاسعاً: تحديات الجامعات المصرية.

عاشراً: نظرة عامة عن جامعة جنوب الوادي.

حادي عشر: ملامح الخطة الإستراتيجية الحالية لجامعة جنوب الوادي.

ثاني عشر: مساعي الجامعة المبذولة لتنمية القدرات الديناميكية وتفعيل الإدارة

الإستراتيجية.

الفصل الرابع

الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحدياتها "دراسة وثائقية"

تمهيد:

قدمت الجامعات المصرية على مدار عقودٍ طويلةٍ أجيالاً، صنعت حاضر هذه الأمة، وخطت لمستقبلها، فالجامعة هي بيت المعرفة، ومركز البحث العلمي، ومعقل العلماء، وشهدت الجامعات المصرية في الفترة الأخيرة توسعاً في بنيتها، وطفرةً علمية في تخصصاتها، مما يدل على اهتمام الدولة المصرية بالجامعات ومخرجاتها، وفي ظل التطور التكنولوجي، والتقدم الحضاري بات تطوير التعليم عامةً هدفاً قومياً، ومطلباً شعبياً، وأصبحت الجامعات خاصةً في بؤرة اهتمام الدولة، ووجهة المستثمرين، للبحث عن خامات بشرية فطنة، تستطيع نقل المؤسسات الاستثمارية إلي وضعية مميزة من خلال الابتكار والأفكار، وتسعي الجامعات المصرية في الوقت الراهن خوض سباق التنافسية الدولية، وتحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، وتحقيق ميزة تنافسية، وكسب ثقة الوافدين من خارج البلاد، وإرضاء طموح المقيمين داخل البلاد.

وفي المجمل، تعمل الجامعات كمؤسسات علمية على تزويد الطلاب بالمعارف والمهارات التي يتطلبها سوق العمل، كما تعمل على تنمية القدرات الفردية وتوظيفها، بحيث يمكنها مسايرة التغيرات المجتمعية، وتطورات سوق العمل، والجامعات تعطي الصدارة في المجتمعات، لأنها مركز إشعاع العلوم والمعارف، فضلاً عن، دورها البارز في التنمية الاقتصادية، وتساهم الجامعات في حركة التقدم العلمي والتكنولوجي للمجتمعات من خلال إعداد الكوادر المؤهلة، والتي تسهم بدورها في تذليل العقبات، وتلبية الاحتياجات، فالجامعة هي الرصيد الإستراتيجي لحركة تنمية المجتمع، وتتمثل غايتها في تحسين نوعية حياة الإنسان، وتوفير مقومات حياته، وتنمية روح المسؤولية المجتمعية لديه، فهي لا تنتج المعرفة الاقتصادية والاجتماعية فحسب، بل تقدم للمجتمع القوى البشرية المؤهلة، للمشاركة في خدمة تطلعاته، وتحقيق طموحاته (الحسناوي، ٢٠٠٩؛ أبو راضي، ٢٠١٢، ص. ٤١٩).

هذا، وبعد أن تناول البحث الحالي في الفصل السابق، الإطار الفكري والفلسفي للقدرات الديناميكية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، من حيث: التطور التاريخي، والمفهوم، والأهمية، والخصائص، والمصادر، والمعايير، والمستويات، والعمليات، والأبعاد، وآليات التنمية، والمعوقات، يعرض البحث في الفصل الحالي، الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحدياتها، كدراسة وثائقية، محتويًا على: التطور التاريخي للجامعات المصرية، ومفهوم الجامعة، وأهدافها، ووظائفها، وأهميتها، وهيكلها التنظيمي، وتمويلها، والكشف عن الوضع الراهن للجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، وتحديات الجامعات المصرية، مع تقديم نظرة عامة عن جامعة جنوب الوادي، وملامح خطتها الإستراتيجية الحالية، ومساعي الجامعة المبذولة في تنمية قدراتها الديناميكية، وتفعيل إدارتها الإستراتيجية.

أولاً: التطور التاريخي للجامعات المصرية:

أضحى وجود الجامعات في حياة البشرية لا غنى عنه، فهي صارت دليلاً على تقدم الحياة البشرية نحو التحضر والمعرفة، لأنها تقدم علماً وفناً وثقافاتٍ مختلفة، فالجامعات كالنهر المتدفق الذي لا يتوقف أبداً، كلما أوسعت له، توسع ونمى، وازداد مردوده على المجتمعات، لكن مجراه يحتاج دوماً إلى تطهير وتطوير، فالجامعات تقتضي إمكاناتٍ مادية، وعقولٍ بشرية، وتقنياتٍ تكنولوجية، تعمل على تطويرها ليل نهار، لكي تصل إلى مكانتها، وتحقق مرادها.

على مستوى أوروبا، نشأت الجامعات في نهايات القرن الحادي عشر، وبدايات القرن الثاني عشر، وخرجت من الكاتدرائية، وقامت على المدارس المحلية في أوروبا، فتأسست أول جامعة في أوروبا عام (١٠٨٨) ميلادياً، وهي جامعة بولونيا بإيطاليا، ومن جهة أخرى، اعتمدت كل الحضارات المتقدمة السابقة على تعليم عالٍ، للتدريس للنخبة الحاكمة، أما في أوروبا في العصور الوسطى بعد سلسلة من التشرذم، وفوضى الغزوات كانت بدايات المؤسسات العلمية التي يمكن الاعتراف بها كجامعات، وبعد الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر في أوروبا، والتخلص من الحكم الديني، والرعاية البابوية، انتشرت الجامعات، وتوسعت في كل أرجاء العالم، وظهر نموذجاً جديداً من

الجامعات، ضم تخصصاتٍ جديدة، منها: الكيمياء، والبيولوجيا، والجيولوجيا، والهندسة، والمعادن، والطب، والتاريخ (Janin, 2007, p. 55f; Forest & Altbach, 2009, pp. 159-175).

أما على مستوى العالم العربي، وكما سرد الزغبى (٢٠١٥)، فيعود تاريخ الجامعات العربية إلى القرن الثامن الميلادي، مع تأسيس جامعة الزيتونة بتونس عام (٧٣٧)، والتي تم تحديثها في عام (١٩٥٦)، وأسس الخليفة العباسي هارون الرشيد عام (٨٠٠) بيت الحكمة، كمركزًا فكريًا، أو مكتبةً، ثم حولها ابنه الخليفة المأمون إلى مركزٍ للترجمة والبحث العلمي، وبعد ذلك، تأسست جامعة القرويين، كأول جامعة خاصة غير ربحية في المغرب بمدينة فاس عام (٨٥٩)، على يد فاطمة بنت محمد الفهري، وبعدها أقامت الدولة الفاطمية في مصر جامعة الأزهر عام (٩٧١)، وبدأت في عام (٩٧٥) كمركزًا لتعليم القرآن والشريعة واللغة العربية، ثم أتت الجامعة المستنصرية في بغداد عام (١٢٢٧)، على يد الخليفة العباسي المستنصر، وبعدها، وطيلة سبعة قرون شهد الجامعات العربية ركودًا، نتيجةً للاحتلال الأجنبي، إلى أن أنشأ مجلس المفوضية الأمريكية للبعثات الأجنبية كلية للتعليم العالي في عام (١٨٦٦) في بيروت بلبنان، ثم أُعيد تسميتها بالجامعة الأمريكية عام (١٩٢٠)، وفي السودان قامت جامعة الخرطوم عام (١٩٠٢).

أما في القاهرة عاصمة مصر، كان مستشفى قصر العيني، والذي بناه الإمبراطور الفرنسي نابليون بونابرت لجنوده، أول نواة لجامعة القاهرة، بعد أن قام محمد علي حاكم مصر عام (١٨٢٦) بإعادة تنظيم المستشفى، وفي عام (١٩٠٨) تأسست جامعة القاهرة في عهد الخديوي عباس حلمي الثاني، تحت مسمى الجامعة المصرية، وقامت على الاكتتاب الشعبي، ثم أوقفت الأميرة فاطمة بنت إسماعيل أرضًا لها، وتبرعت بتكلفة بناءها، وأشرف عليها آنذاك الأمير أحمد فؤاد، وفي عام (١٩٤٠) أطلق عليها جامعة الملك فؤاد الأول، حتى عام (١٩٥٢)، وبعد أن تخلصت الثورة المصرية من الملكية، أصبح اسمها جامعة القاهرة، ثم أتت بعدها جامعة الجزائر عام (١٩٠٩)، وفي سوريا تأسست جامعة دمشق عام (١٩٢٣)، وفي عام (١٩٤٢) صدر المرسوم الملكي بإنشاء جامعة فاروق الأول بالإسكندرية، ثم توالت بعد ذلك الجامعات المصرية المختلفة، ومنها: جامعة عين شمس (١٩٥٠)، جامعة أسيوط (١٩٥٧)، جامعة طنطا (١٩٧٢)، جامعة الزقازيق (١٩٧٤)،

جامعة حلوان (١٩٧٥)، جامعة جنوب الوادي (١٩٩٥)، إلى أن وصل عدد الجامعات المصرية الحكومية إلى (٢٧) جامعة في عام (٢٠٢١)، بالإضافة إلى (٣٦) جامعة خاصة (الزغبى، ٢٠١٥؛ إنتربرايز، ٢٠٢١؛ جامعة القاهرة، ٢٠٢١).

وفي ضوء ما سبق، ما زالت الجامعات يتم إنشاؤها، وتوسيعها، لاستيعاب الأعداد المقبلة على المعرفة، والتأهيل لسوق العمل، مما يبرهن على مكانة الجامعة، ودورها الرائد في حركة تطوير المجتمع، ونموه الاقتصادي، وتطلعه المستقبلي.

ثانياً: مفهوم الجامعة:

صارت الجامعة على مر العصور منبراً للعلم، ونبراساً للمعرفة، ومنهاجاً للمستثمرين، قوامها العلماء والمتعلمين، ومخرجاتها الفكر والمبدعين، فهي المانحة لأعلى الدرجات العلمية، والمطورة لكل العلوم الدنيوية، والداعم الأساسي في الخدمة المجتمعية.

وحول مفهوم الجامعة، تعددت الرؤى البحثية، فذهبت البرادعي (٢٠٠٢) إلى أنها: "المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة، أو ما يعادلها، تعليماً نظرياً وعملياً، متضمناً أساساً أيديولوجيةً، ويلزمه تدريباً مهنيّاً، يهدف إلى تخريجهم إلى الحياة العامة كأفرادٍ منتجة، فضلاً عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر في المجتمع، وتؤثر على تفاعلات الطلاب" (ص. ٢٩٠)، وعُرُفت أيضاً، بأنها: "مؤسسة إنتاجية، تعمل على إثراء المعارف، وتطوير التقنيات، وتهيئة الكفاءات، مستفيدةً من التراكم العلمي الإنساني، في مختلف المجالات العلمية والإدارية والتقنية" (دليو وآخرون، ٢٠٠٦، ص. ٧٩).

كما عرفها جاد الرب (٢٠١٠) بأنها: "مجموعة من الأنظمة الفرعية (كليات، وأقسام علمية وإدارية)، تعمل معاً في صورة تكاملية وتوافقية، لتحقيق أهداف النظام الجامعي" (ص. ٨)، كما أنها: "مؤسسة من مؤسسات المجتمع، تؤدي رسالة متميزة في مجالات المعرفة والفكر وفقاً لاحتياجات المجتمع وثقافته عبر اختلاف الزمان والمكان، من أجل بناء الإنسان، وتنمية قدراته، لأنه يمثل القوة الدافعة لعملية تطوير المجتمع" (عامر، ٢٠١٢، ص. ١٣)، كذلك، اتجهت أبو عبد الله (٢٠٢١)

في تعريفها للجامعة إلى أنها: "مؤسسة تربوية علمية تحتوي على العديد من الكليات التي تقدم خدماتٍ جوهرية للمجتمع من نشرٍ للعلم والمعرفة والثقافة، كما تقوم بإعداد جيلٍ قادرٍ على خدمة المجتمع، ومواجهة تحدياته" (ص. ٢٧).

وعُرفت الجامعة، بأنها: "مؤسسة تعليمية على أعلى مستوى، بها كليات للفنون الليبرالية والمهنية، من علم اللاهوت، والقانون، والطب، والهندسة، كما بها برنامج للدراسات العليا، ومصرح لها بمنح درجة البكالوريوس، ودرجات الدراسات العليا" (Dictionary, 2021).

تبين مما سبق، مفهوم الجامعة، وتوصل البحث الحالي لمفهوم الجامعة، بأنها: مؤسسة تعليمية تحكمها الضوابط الأخلاقية، وتراعي الآداب العامة، وتوجه طلابها نحو السلوك المنضبط، وتقبل الحاصلين على الثانوية العامة أو ما يعادلها، وتقدم لهم تخصصات عديدة في مختلف العلوم بكلياتها المتنوعة على عدد من السنوات الدراسية المختلفة، فهي تفيدهم كما تفيد مجتمعاتهم، وكذلك، تمنحهم هذه المؤسسة أعلى الدرجات العلمية بعد اجتيازهم الاختبارات السنوية.

ثالثاً: أهداف الجامعة:

تختلف أهداف الجامعة من مكان إلى مكان، فالأهداف تعبر عن احتياجات المجتمع، ومتطلبات سوق العمل، وفوق ذلك، ما تقتضيه مصلحة الجامعة، ومصالح المجتمع المحيط بها، فالجامعة مطالبة بتحديد بوصلة اتجاه سوق العمل، لتزويد الطلاب بالمهارات اللازمة، لتحقيق متطلبات سوق العمل.

وفيما يتعلق بأهداف الجامعة، فتسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى تحقيق الأهداف التالية بالجامعات المصرية:

- تحقيق جودة العملية التعليمية بمختلف جوانبها وصولاً لاعتماد كافة الجامعات.
- دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية بالجامعات، بما يتيح للجامعات أكبر قدر من الاستفادة من نواتجها في التعليم والتدريب.

- النهوض بالمنظومة البحثية بالجامعات، بما يلبي احتياجات المجتمع، ومجتمع الأعمال، والصناعة، والخدمات.

- الارتقاء بجودة الخدمات الجامعية المرافقة، من مستشفيات جامعية، ومراكز استشارات، ووحدات إنتاجية وخدمية.

وفي ظل توهج عصر تكنولوجيا المعلومات، وفي ضوء أهداف التوجه الإستراتيجي لرؤية مصر ٢٠٣٠، تسعى وزارة التعليم والبحث العلمي إلى تعزيز ثقافة التحول الرقمي بالجامعات المصرية من خلال إنشاء وحدة التحول الرقمي، لتوفير احتياجات محاور التعليم العالي، والبحث العلمي، بأساليب علمية، وحلولٍ تكنولوجيةٍ مبتكرة، وتدور أهداف الجامعات في التحول الرقمي حول:

- توفير بنية تحتية تكنولوجية، تساعد الجامعات في إعداد الموارد والبيانات والتحليلات وحصرها، وتمكنها من اخذ القرارات بصورة سليمة، وتلبي احتياجاتها، واحتياجات مرافقها الخدمية والبحثية.

- توطين التطبيقات النمطية من خلال بناء إستراتيجية رقمية كاملة ينهل منها أعضاء الجامعات.

- التعاون مع الشركات العالمية الرائدة في التكنولوجيا، لتوفير الحلول المناسبة التي تخدم الجامعات ومراكزها البحثية.

- توفير برامج تدريبية، لبناء مهارات الكوادر البشرية، وتحسين إنتاجياتهم.

- جمع البيانات من مختلف التطبيقات وتحليلها، لإعداد الدراسات المستقبلية، المتعلقة بمستقبل الجامعات والبحث العلمي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٢).

وفيما يتعلق بأهداف التعليم الجامعي، فذكر الهاللي (٢٠٠٧) أنها تتمثل في:

- القيام بالعملية التعليمية وتوفير مراكز للمعرفة والبحث والتدريب.

- إنعاش التنمية الفكرية والثقافية للمجتمع وترقيتها.

- التعامل المستمر مع قضايا المجتمع من خلال دراستها، وتقديم حلول لها.

- تدعيم القيم الروحية لدى الشباب من خلال ربطهم بتراثهم (ص ص. ٢١-٢٢).

تبين مما سبق، أهداف الجامعة، وأن لكل جامعة رؤيةً وأهدافاً، ومن المهم، أن تتطابق هذه الأهداف مع حاجة المجتمع، وما يتطلبه سوق العمل، فتكون الجامعة جزءاً لا يتجزأ عن المجتمع، فهي تعبر عن آماله، وتسعى في إيجاد حلول لقضاياها، بتقديم خدمات طبية واقتصادية واستشارية.

رابعاً: وظائف الجامعة:

تسخر الجامعة إمكاناتها في خدمة المجتمع المحيط بها للنهوض به، فوظيفة الجامعة لا تتمثل فقط في التعليم والبحث العلمي، ولكنها تعمل على تحقيق رؤية الدولة، وخدمة اقتصادها، وتنمية مجتمعها، وتلبية حاجاته، وتحقيق رغباته.

وفي هذا السياق، أشار محمد مرسي (٢٠٠٢) إلى وظائف الجامعة، بأنها تتمثل في:

- إعداد القوى البشرية: ارتبطت الجامعات منذ نشأتها بالإعداد للمهن في الطب، والقانون، والهندسة، وغيرها، ومع التطور العلمي زادت التخصصات في الجامعات، لإعداد الكوادر البشرية، للالتحاق بسوق العمل، فالجامعات تعد أرضاً خصبة للاستثمار في الموارد البشرية، كما أخذت الجامعات على عاتقها مسؤولية تدريب الطلاب في التخصصات المختلفة، للالتحاق بالمهن الجديدة.

- البحث العلمي: توفر الجامعات المناخ الملائم للبحث العلمي، وما يلزمه، من أدوات، وأجهزة، وكتب، ومراجع، وغيرها، كما تعمل على تعزيز التنمية الذاتية للباحثين، وتوفير الأجواء الجيدة لهم داخل الجامعة.

- التنشيط الثقافي والفكري: تنشر الجامعة العلم والثقافة، وتنمية الفكر من خلال برامج ثقافية، لتزويد الطلاب بالمعرفة، بجانب إطلاعهم على أهم قضايا المجتمع وتحدياته، وترك مساحة للتعبير بحرية عن رأيهم، وممارسة حقوقهم الديمقراطية (ص ص. ٢٢-٢٩).

علاوةً على ذلك، توجد وظيفة أخرى للجامعة تتمثل في: خدمة المجتمع، فتقدم الجامعة مبادرات خدمية للمجتمع، مثل: تعليم الكبار، ومحو الأمية، وتدريب القيادات التعليمية، بالإضافة إلى تقديم بعض الخدمات الاقتصادية (محمد، ٢٠٠٧، ص. ٢٠٦).

ومما سبق، اتضح أن وظيفة الجامعة لا تقتصر على التعليم فحسب، ولكن تتخطى وظيفتها أكثر من ذلك، فهي تشارك المجتمع قضاياها، وتنمي الحس الثقافي لدى المجتمع، وترتقي بالفكر المجتمعي، وتربط المجتمع بترائه، وتصوغ له أفكاره، وتحولها من خلال التجارب إلى واقع.

خامساً: أهمية الجامعة:

تأتي أهمية الجامعة من كونها الظهير المعرفي للمجتمع، وناقلة المعرفة من الكتب إلى العقول، فهي منارة العقول، وشمس الثقافة التي لا يغيب شعاعها عن الفكر التنموي، فهي تخترق العقول المظلمة، وتحولها إلى عقول مستبيرة، وقادرة على التحاور، وتقبل النقد، واستيعاب الآخرين، فالجامعة نقطة اللقاء للأساتذة والطلاب من بيئات مختلفة، وثقافات متنوعة، فتمتزج مع بعضها البعض، أو قد تختلف، فينتج عن ذلك، فكراً رشيداً يدفع المجتمع نحو الرقي والتحضر.

وفي هذا النطاق، وبما أن الجامعة هي قمة دور العلم، فهي تؤدي دوراً أساسياً في حياة المجتمع من خلال تأهيل الكوادر البشرية، وتزويدهم بالمهارات اللازمة، ورفع كفاءاتهم، فهي تشارك في تحقيق النمو الاقتصادي، والتطور التكنولوجي من خلال أسانئتها وخريجياتها، خاصةً في ظل مجتمع المعرفة، فضلاً عن ذلك، فالجامعة هي القوة المحركة للفرد والمجتمع في مضمار التقدم والتنمية الشاملة، كما أن لها دوراً أصيلاً في إثراء المعرفة، وإشاعة الثقافة في المجتمعات، فهي الركيزة الأساسية في إحداث التطورات المجتمعية، وتأتي أهميتها أيضاً من أنها مكونة للموارد البشرية، ومن قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع، والاستجابة لمتطلباته، كما أن لديها القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة، لامتلاكها المراكز البحثية، وأدوات التحليل، وقدرتها على التنبؤ (ليلة، ٢٠٠٥؛ حسيني، ٢٠٠٦، ص. ٣١٨).

ومن زاويةٍ أخرى، بيّن (2016) Trivedi أهمية الجامعة في أنها: تعزز الجامعة نية ريادة الأعمال لدى طلابها، فالجامعة تؤدي دورًا محوريًا في النظام البيئي الذي يعزز روح المبادرة، ويشجع الطلاب على التعامل مع ريادة الأعمال كبديلٍ وظيفيٍّ قابلٍ للتطبيق (3-2 pp).

مما سبق، تتضح أهمية الجامعة، لكونها قمة الهرم العلمي في العالم، ومصدرة المعرفة للعقول البشرية، ومصدر التقدم العلمي بأبحاثها وابتكاراتها، فهي صانعة الحضارات، ومركز اكتشاف الأسرار الكونية، فهي قدمت وما زالت تقدم للبشرية كافة الحلول الإبداعية لكافة التحديات الطبيعية والمجتمعية، فهي تؤهل لفرص سوق العمل من ناحية، وتعزز روح ريادة الأعمال لدى الطالب من ناحية أخرى، لخلق فرص عمل جديدة، بالاعتماد على نفسه، وصنعه لمستقبله، والابتعاد عن فكرة انتظار الوظيفة.

سادسًا: الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية:

تعتمد الجامعات المصرية في هيكلها على الهرم الوظيفي الذي يأتي على قمته رئيس المجلس الأعلى للجامعات، مرورًا بمجلس الجامعة برئيسه، وصولًا لمجالس الكليات برؤسائها، فالجامعات مثلها كمثل المؤسسات الكبرى التي تضم في مجالس إدارتها، رئيس، ونائب رئيس، ورؤساء أقسام.

وفي هذا الصدد، قام بكري وزغلول (٢٠٠٦) بإعداد قانون تنظيم الجامعات ومراجعته وفقًا لآخر التعديلات، وفيما يختص بالهيكل العام للجامعات، فنصت المادة (١) على: "تختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع، والارتقاء به حضاريًا، متوخيةً 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 المتقدمة، والقيم الرفيعة، ليساهم في بناء وتعليم المجتمع، وصنع مستقبل الوطن، وخدمة الإنسانية".

ويتكون الهيكل العام للجامعات من أربعة مستويات، كالتالي:

- مستوى المجلس الأعلى للجامعات: ونصت المادة (١٨) على: "يشكل المجلس الأعلى للجامعات برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي، وعضوية: رؤساء الجامعات، وفي حالة غياب رئيس الجامعة يحل محله أقدم نوابه، وخمسة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في شؤون التعليم الجامعي والشؤون العامة، وأمين المجلس الأعلى للجامعات، وفي حالة غياب الوزير يحل محله في رئاسة المجلس أقدم رؤساء الجامعات".

- مستوى الجامعة: كما نصت المادة (٢٢): "يؤلف مجلس الجامعة برئاسة رئيس الجامعة، وعضوية: نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات والمعاهد التابعة للجامعات، وأربعة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في شؤون التعليم الجامعي، والشؤون العامة".

ونصت المواد (٢٥، ٢٦، ٢٩، ٣٠، ٣٢) على: "يصدر بتعيين رئيس الجامعة قرارًا من رئيس الجمهورية، بناء على عرض وزير التعليم العالي، يتولى رئيس الجامعة إدارة شؤون الجامعة العلمية والإدارية والمالية، وهو الذي يمثلها أمام الهيئات الأخرى، ويكون لكل جامعة ثلاثة نواب لرئيس الجامعة، يعاونوه في إدارة شؤونها، ويقوم أقدمهم مقامه عند غيابه، ويجوز في حال إنشاء فرع للجامعة، تعيين نائب لرئيس الجامعة، يعاونه في إدارة شؤون الفرع"، كما نصت المادة (٣٢) على: "يشكل مجلس شؤون التعليم والطلاب برئاسة نائب الجامعة لشؤون الدراسة في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس، وشؤون الطلاب، وعضوية وكلاء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة لشؤون الدراسة في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس، وشؤون الطلاب، وعدد من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة، ولا يزيد عن خمسة من ذوي الخبرة في الشؤون الجامعية، والشؤون العامة".

ونصت المادة (٣٤) على: "يؤلف مجلس الدراسات العليا والبحوث برئاسة نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث، وعضوية وكلاء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث، عدد من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة، ولا يزيد عن خمسة من ذوي الخبرة في مواقع الإنتاج والخدمات"، ونصت المادة (٣٥) مكرر على: "يشكل مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة برئاسة نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وعضوية وكلاء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة التابعة للجامعة، عدد من الأعضاء لا يقل عن خمسة، ولا يزيد عن عشرة من ذوي الخبرة في مجالات الإنتاج والخدمات، والشؤون العامة"، ونصت

المادة (٣٧) على: "يكون للجامعة أمين يعين بقرار من رئيس الجمهورية بناءً على عرض وزير التعليم العالي، بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، ويشترط فيه أن يكون ذا خبرة بالشؤون العامة".

- **مستوى الكلية أو المعهد التابع للجامعة:** نصت المادة (٤٠) على: "يؤلف مجلس الكلية أو المعهد التابع للجامعة برئاسة العميد، وعضوية: وكيلى الكلية، ورؤساء الأقسام، وأستاذ من كل قسم، وأستاذ مساعد ومدرس في الكليات والمعاهد التي لا يزيد عدد الأقسام فيها على عشرة، وأستاذين مساعدين، إذا زاد عدد الأقسام على عشرة، وثلاثة أعضاء على الأكثر، من لهم دراية خاصة في المواد التي تدرس بالكلية أو المعهد".

- **مستوى القسم:** ونصت المادة (٥٢، ٥٦) على: "يتألف مجلس القسم من جميع الأساتذة والأساتذة المساعدين في القسم ومن خمسة من المدرسين فيه على الأكثر، يتناوبون العضوية فيما بينهم سنويًا كل سنة وبالأقدمية في وظيفة مدرس، على ألا يتجاوز عدد المدرسين في المجلس عدد باقي أعضاء هيئة التدريس فيه، ويعين رئيس مجلس القسم من أقدم ثلاثة أساتذة في القسم" (ص ص. ٤-١٦).

تبين مما سبق، شكل الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية، وما يتضمنه من مستويات، وهذا يوضح المدى التنظيمي للجامعات، وأن لكل مستوى تخصصاته، فينتج عن ذلك، دقة التنظيم، والبعد عن تداخل التخصصات، والعمل بنظام مؤسسي، فلا يتأثر بغياب الأفراد، ولكن يتأثر بغياب الالتزام.

سابعًا: تمويل الجامعات المصرية:

تعتمد الجامعات المصرية الحكومية بشكلٍ أساسي على التمويل الحكومي، وعلى الرغم من محدودية التمويل، إلا أنه يمثل عبئًا كبيرًا على الموازنة العامة للدولة، خاصة أنها دولة نامية، وبها العديد من التحديات، وبحفها الكثير من المخاطر، فينتج عن ذلك، تراجع في مستوى جودة خدمات التعليم المقدمة للطلاب.

في هذا السياق، نص الدستور المصري في مادته رقم (٢١) على: "تكفل الدولة استقلال الجامعات والمجامع العلمية واللغوية، وتوفير التعليم الجامعي وفقًا لمعايير الجودة العالمية، وتعمل على تطوير التعليم الجامعي، وتكفل مجانيته في جامعات الدولة ومعاهدها وفقًا للقانون، وتلتزم

الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي لا تقل عن (٢٪) من الناتج القومي الإجمالي، تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية" (دستور مصر، ٢٠١٤).

وفي سياق متصل، أشار العجمي (٢٠٠٧) إلى المصادر الأساسية والثانوية لتمويل الجامعات الحكومية، فأما المصدر الأساسي لتمويل الجامعات فيتمثل في الدولة من خلال الميزانية المخصصة للجامعات من الموازنة العامة للدولة، أما المصادر الثانوية، فتشمل المصادر الداخلية والخارجية، فأما المصادر الداخلية، مثل: التبرعات الأهلية، والجهود الذاتية، والمصادر الخارجية، مثل: المنح، والإعانات، والقروض التي تقدمها بعض الدول أو الهيئات (ص ص. ١١٨-١١٩)، وقد تم زيادة مخصصات الجامعات في الموازنة العامة للدولة (٢٠٢١-٢٠٢٢)، حيث بلغت نسبة تلك المخصصات نحو (١٣٢) مليار جنيه، و(٤٦) مليون جنيه مصري (عبد الجليل، ٢٠٢١).

ومن جهة أخرى، اقترح بكر وآخرون (٢٠١٩) مجموعة من الإجراءات لتطوير مصادر تمويل الجامعات الحكومية، واستثمار كافة موارد الجامعات وتوظيفها، للحصول على موارد مالية إضافية، كتفعيل دور الوقف في تمويل الجامعات، وتطبيق صيغة الكوبونات التعليمية، والكراسي العلمية، فالوقف يتمثل في وقفٍ عينيٍّ لصالح الجامعة، فيعود عائده على الجامعة، وأما الكوبونات التعليمية، فتتمثل في منح جهة معينة مبلغاً مالياً يغطي مصروفات الطالب طيلة مدة دراسته بالجامعة، ويقدم هذا المبلغ في صيغة كوبونات للطالب أو ولي أمره، أما الكراسي العلمية، فتتمثل في منحة مالية تقدمها هيئة أو جهة أو أفراد للطالب بالجامعة، وتكون مسبقة الدفع (ص ص. ٣٩٩-٤١٤).

وفي الشؤون المالية للجامعات، حدد الباب السادس من قانون الجامعات المصرية وفقاً لآخر التعديلات، فنصت المواد (١٨٧، ١٨٨، ١٨٩) على: "يعد مجلس الجامعة مشروع موازنة الجامعة، مع تخصيص نسبة للبحث العلمي بأبوابه المختلفة، ويتولى وزير التعليم العالي عرضها بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات على جهات الاختصاص وفقاً للقانون، وتشمل تقديرات الإيرادات السنوية لموازنة الجامعة على غلة أموالها المنقولة والثابتة، والتبرعات والرسوم وسائر الإيرادات من أي مورد كان، كما تشمل تقديرات النفقات السنوية للموازنة الأجور والنفقات الجارية والتحويلية والاستثمارية

التي يتم إعدادها على نمط إعداد موازنة الهيئات العامة، وتتصرف الجامعة في أموالها، وتديرها بنفسها، ويخضع التصرف في أموال الجامعة وإدارتها، ونظام حسابات الجامعة لأحكام اللوائح المالية والحسابية التي تصدر بقرار من وزير التعليم العالي بعد أخذ رأي مجلس الجامعة، وموافقة المجلس الأعلى للجامعات، وذلك بالتقيد بأحكام قانون (٩٠) لسنة (١٩٥٨) (بكري وزغلول، ٢٠٠٦، ص. ٣٤).

أما الجامعات الخاصة والأهلية، فوضحها صقر (٢٠٠٥) بأنها: مؤسسات تعليمية حديثة، تقوم على المبادرات الفردية الخاصة، ويتولى جهات غير حكومية عمليات إنشائها، وتمويلها، وإدارتها، ورسم سياساتها العامة، ولها كامل الاستقلالية في توجيه شؤونها العامة والخاصة في إطار القوانين العامة للدولة، وتعتمد في تمويلها على المصروفات الدراسية المدفوعة من قبل الطلاب، ولها أن تقبل التبرعات، والمنح، والهبات من داخل مصر وخارجها (ص. ١٠٤)، ومن هذه الجامعات: جامعة ٦ أكتوبر، جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب، جامعة مصر للعلوم التكنولوجية، الجامعة البريطانية، جامعة النهضة، جامعة فاروس، جامعة المستقبل، جامعة النيل، جامعة الجلالة، جامعة العلمين، وجامعة الملك سلمان (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٢).

ونظم القانون رقم (١٢) لسنة (٢٠٠٩) عمل الجامعات الخاصة والأهلية، كما تم تعديل بعض مواد القانون في سنة (٢٠٢١)، ونشره في الجريدة الرسمية في عددها (٥٠) الصادر في (١٨) ديسمبر (٢٠٢١)، ونصت المادة الأولى على: "تستبدل عبارة مجلس الجامعات الخاصة ومجلس الجامعات الأهلية بعبارة مجلس الجامعات الخاصة والأهلية أينما وردت بأحكام قانون الجامعات الخاصة والأهلية الصادر بالقانون رقم (١٢) لسنة (٢٠٠٩)"، كما تستبدل بنص المادة رقم (١٨) من ذات القانون النص التالي: "ينشأ بالوزارة المختصة بالتعليم العالي مجلسان أحدهما للجامعات الخاصة، يسمى "مجلس الجامعات الخاصة"، والآخر للجامعات الأهلية، ويسمى "مجلس الجامعات الأهلية"، ويشكل كل منهما برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي، وعضوية كل من: رؤساء الجامعات الخاصة بالنسبة لمجلس الجامعات الخاصة، ورؤساء الجامعات الأهلية بالنسبة للجامعات الأهلية، وأمين المجلس الأعلى للجامعات، وأمين المجلس الأعلى للمستشفيات، ومستشاري الوزير

في الجامعات، وثلاثة من رؤساء الجامعات المملوكة للدولة، يرشحهم المجلس الأعلى للجامعات" (علي، ٢٠٢١).

تبين مما سبق، المصادر الأساسية، والثانوية، والمقترحة في تمويل الجامعات المصرية الحكومية، كما تسعى الدولة في الوقت الحالي في التوسع في إنشاء الجامعات الأهلية للفئة المقنطرة، لرفع الأعباء المادية عن كاهل الدولة المصرية، وفي نفس الوقت تحسن من جودة الخدمات التعليمية المقدمة بالجامعات، والدخول بقوة في التصنيفات العالمية.

ثامناً: الوضع الراهن للجامعات المصرية في التصنيفات العالمية:

تأتي الجامعات المصرية في مراتب متأخرة بالتصنيفات العالمية المعتمدة، وهذا لا يليق بالحضارة المصرية، وبالتنوع الثقافي المصري، ولذلك، تبذل الدولة المصرية جهوداً مضنية، ممثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، لترتقي بالجامعات المصرية، وتحتل مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية.

وفي صدد التصنيفات العالمية، أشار (Clarke (2007 إلى أهمية هذه التصنيفات، كأحد أهم المؤشرات على جودة العملية التعليمية بالجامعات، كما يمكن للجامعة الحاصلة على ترتيب متقدم بالتصنيفات العالمية، زيادة مصروفاتها الدراسية، بحجة ترتيبها العالمي طبقاً للتصنيفات العالمية المعتمدة (p. 60)، ومن جهة أخرى، تعد التصنيفات العالمية مؤشراً من مؤشرات تطور آليات الجامعات ونظمها، فهي تعتمد على أربعة معايير أساسية ومعتمدة، وهي: جودة التعليم، وجودة هيئة التدريس، ومخرجات البحث العلمي، وحجم المؤسسة، وقد أعلن الدكتور/ عصام خميس - نائب وزير التعليم العالي والبحث العلمي، عن اتباع الوزارة لإستراتيجية جديدة للارتقاء بتصنيف الجامعات وفقاً للمعايير العالمية، ومن أبرز التصنيفات العالمية للجامعات: تصنيف QS البريطاني (Quacquarelli Symonds)، والتصنيف البريطاني Times Higher Education، والتصنيف الصيني Shanghai (Academic Ranking of World Universities)، والتصنيف الأسباني Scimago Institutions Webometrics، والتصنيف الأسباني

Rankings، والتصنيف الاسترالي الدولي للموقع الإلكتروني للجامعات والكليات على الشبكة العالمية (ICUs4) (نصر وآخرون، ٢٠١٤، ص. ٦٤؛ شبل، ٢٠١٨).

أما عن الوضع الراهن للجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، فجاءت الجامعات المصرية في تصنيف QS لسنة (٢٠٢٤)، بعدد خمس عشرة جامعة، على النحو التالي:

- ١- جامعة القاهرة بالقاهرة في المرتبة (٣٧١) على مستوى العالم.
- ٢- الجامعة الأمريكية بالقاهرة في المرتبة (٤١٥) على مستوى العالم.
- ٣- جامعة عين شمس بالقاهرة في المرتبة (٧٢١-٧٣٠) على مستوى العالم.
- ٤- جامعة الإسكندرية بالإسكندرية في المرتبة (٩٠١-٩٥٠) على مستوى العالم.
- ٥- الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في المرتبة (١٠٠١-١٢٠٠) عالمياً.
- ٦- جامعة أسيوط بأسيوط في المرتبة (١٠٠١-١٢٠٠) على مستوى العالم.
- ٧- جامعة المستقبل بالقاهرة في المرتبة (١٠٠١-١٢٠٠) على مستوى العالم.
- ٨- جامعة المنصورة بالمنصورة في المرتبة (١٠٠١-١٢٠٠) على مستوى العالم.
- ٩- جامعة الأزهر بالقاهرة في المرتبة (١٢٠١-١٤٠٠) على مستوى العالم.
- ١٠- الجامعة البريطانية بالقاهرة في المرتبة (١٢٠١-١٤٠٠) على مستوى العالم.
- ١١- الجامعة الألمانية بالقاهرة في المرتبة (١٢٠١-١٤٠٠) على مستوى العالم.
- ١٢- جامعة حلوان بالقاهرة في المرتبة (١٢٠١-١٤٠٠) على مستوى العالم.
- ١٣- جامعة قناة السويس بالسويس في المرتبة (١٢٠١-١٤٠٠) على مستوى العالم.
- ١٤- الجامعة طنطا بطنطا في المرتبة (١٢٠١-١٤٠٠) على مستوى العالم.
- ١٥- جامعة الزقازيق بالزقازيق في المرتبة (١٢٠١-١٤٠٠) (QS Topuniversities, 2023).

أما في تصنيف Times Higher Education فجاءت الجامعات المصرية لسنة (٢٠٢٢)، بعدد ثلاث وعشرون جامعة، على النحو التالي:

- ١- جامعة أسوان بأسوان في المرتبة (٤٠١-٥٠٠) على مستوى العالم.
- ٢- جامعة كفر الشيخ بكفر الشيخ في المرتبة (٥٠١-٦٠٠) على مستوى العالم.
- ٣- جامعة المنصورة بالمنصورة في المرتبة (٥٠١-٦٠٠) على مستوى العالم.

- ٤- جامعة قناة السويس بالسويس في المرتبة (٥٠١-٦٠٠) على مستوى العالم.
- ٥- جامعة القاهرة بالقاهرة في المرتبة (٦٠١-٨٠٠) على مستوى العالم.
- ٦- الجامعة الأمريكية بالقاهرة في المرتبة (٨٠١-١٠٠٠) على مستوى العالم.
- ٧- جامعة بنها بنها في المرتبة (٨٠١-١٠٠٠) على مستوى العالم.
- ٨- جامعة بني سويف بني سويف في المرتبة (٨٠١-١٠٠٠) على مستوى العالم.
- ٩- جامعة المنوفية بالمنوفية في المرتبة (٨٠١-١٠٠٠) على مستوى العالم.
- ١٠- جامعة جنوب الوادي بقنا في المرتبة (٨٠١-١٠٠٠) على مستوى العالم.
- ١١- جامعة الزقازيق بالزقازيق في المرتبة (٨٠١-١٠٠٠) على مستوى العالم.
- ١٢- مدينة زويل للعلوم والتكنولوجيا في المرتبة (٨٠١-١٠٠٠) على مستوى العالم.
- ١٣- جامعة عين شمس بالقاهرة في المرتبة (١٠٠١-١٢٠٠) على مستوى العالم.
- ١٤- جامعة الأزهر بالقاهرة في المرتبة (١٠٠١-١٢٠٠) على مستوى العالم.
- ١٥- جامعة الإسكندرية بالإسكندرية في المرتبة (١٠٠١-١٢٠٠) على مستوى العالم.
- ١٦- جامعة أسيوط بأسيوط في المرتبة (١٠٠١-١٢٠٠) على مستوى العالم.
- ١٧- جامعة الفيوم بالفيوم في المرتبة (١٠٠١-١٢٠٠) على مستوى العالم.
- ١٨- جامعة المنيا بالمنيا في المرتبة (١٠٠١-١٢٠٠) على مستوى العالم.
- ١٩- جامعة طنطا بطنطا في المرتبة (١٠٠١-١٢٠٠) على مستوى العالم.
- ٢٠- الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في المرتبة (+١٢٠٠) على مستوى العالم.
- ٢١- الجامعة الألمانية بالقاهرة في المرتبة (+١٢٠٠) على مستوى العالم.
- ٢٢- جامعة حلوان بالقاهرة في المرتبة (+١٢٠٠) على مستوى العالم.
- ٢٣- جامعة بورسعيد ببورسعيد في المرتبة (+١٢٠٠) (Timeshighereducation, 2022).

بينما في تصنيف (ARWU) Shanghai فجاءت الجامعات المصرية لسنة (٢٠٢١)، بعدد

ست جامعات، على النحو التالي:

- ١- جامعة القاهرة بالقاهرة في المرتبة (٤٠١-٥٠٠) على مستوى العالم.
- ٢- جامعة الإسكندرية بالإسكندرية في المرتبة (٦٠١-٧٠٠) على مستوى العالم.
- ٣- جامعة عين شمس بالقاهرة في المرتبة (٧٠١-٨٠٠) على مستوى العالم.
- ٤- جامعة المنصورة بالمنصورة في المرتبة (٧٠١-٨٠٠) على مستوى العالم.

- ٥- جامعة الزقازيق بالزقازيق في المرتبة (٨٠١-٩٠٠) على مستوى العالم.
٦- جامعة الأزهر بالقاهرة في المرتبة (٩٠١-١٠٠٠) على مستوى العالم (Shanghai ranking, 2022).

وحسب موقع University Guru لترتيب الجامعات المصرية لسنة (٢٠٢٢)، طبقاً للتصنيفات العالمية، فجاءت الجامعات المصرية بالترتيب التالي:

- ١- جامعة القاهرة
- ٢- الجامعة الأمريكية
- ٣- جامعة عين شمس
- ٤- جامعة المنصورة
- ٥- جامعة قناة السويس
- ٦- جامعة الإسكندرية
- ٧- جامعة الزقازيق
- ٨- جامعة أسيوط
- ٩- جامعة كفر الشيخ
- ١٠- جامعة أسوان
- ١١- جامعة الأزهر
- ١٢- جامعة طنطا
- ١٣- جامعة بني سويف
- ١٤- جامعة المنوفية
- ١٥- جامعة بنها
- ١٦- جامعة الفيوم
- ١٧- جامعة جنوب الوادي
- ١٨- جامعة المنيا
- ١٩- جامعة حلوان
- ٢٠- الجامعة الألمانية
- ٢١- جامعة بورسعيد
- ٢٢- الجامعة البريطانية
- ٢٣- جامعة سوهاج
- ٢٤- جامعة دمياط
- ٢٥- جامعة دمنهور
- ٢٦- جامعة المستقبل
- ٢٧- جامعة مدينة السادات
- ٢٨- الجامعة المصرية
- ٢٩- جامعة النيل
- ٣٠- جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا
- ٣١- جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب
- ٣٢- جامعة فاروس
- ٣٣- جامعة مصر الدولية
- ٣٤- جامعة ٦ أكتوبر
- ٣٥- جامعة النهضة
- ٣٦- جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا
- ٣٧- جامعة سيناء
- ٣٨- الجامعة الفرنسية بالقاهرة (Universityguru, 2022).

يستنتج مما سبق، أن الجامعات المصرية ما زالت تتحسّس طريقها إلى الصدارة العالمية، فهي تحتاج إلى دعمٍ ماديٍّ، وتطويرٍ مستمرٍ، وبحثٍ علميٍّ باستشهاداتٍ أكبر، وبنشرٍ دوليٍّ بصورةٍ أوسعٍ، ومخرجاتٍ على أعلى مستوىٍّ، لكي تصل إلى ريادةها الدولية، وتتصدر التصنيفات العالمية، وبالتالي تستجلب الدارسين من الخارج، فتساهم في بناء الاقتصاد المصري بصورةٍ أكبر من خلال التحويلات الخارجية، وإدخال العملات الأجنبية.

تاسعاً: تحديات الجامعات المصرية:

تعمل الدولة المصرية جاهدةً على تذليل عقبات الجامعات المصرية، والوقوف على تحدياتها، ومجابهة تلك التحديات، لأن هدفها تحسين جودة المدخلات والمخرجات الجامعية، وتحسين وضع الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، وقوائم التنافسية الدولية.

وألّمح زيتون (٢٠١٢) إلى أن الجامعات المصرية تواجه بعضاً من التحديات التي قد تعيق خططها، وتعرقل أهدافها، ومن هذه التحديات: مركزية الإدارة وبيروقراطيتها، وانفصال التخطيط الإستراتيجي عن واقع سوق العمل ومتطلباته، واختلال التوازن بين مخرجات الجامعة، وبين متطلبات سوق العمل، نتيجةً للزيادة السكانية (ص. ١٣)، ونتيجةً للتغيرات السريعة والمتلاحقة المحيطة بالجامعات المصرية على المستوى المحلي والدولي، تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات، منها: التوجه نحو العولمة، والثورة المعلوماتية، وشدة التنافسية في ظل متطلبات السعي وراء الجودة والتميز (مندور، ٢٠١٤، ص ص. ٣٠٩-٣١٠).

وتوصل داود (٢٠١٧) إلى وجود ضعف في مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية، وكذلك، وجود قصور في تطوير بعض المناهج التعليمية (ص. ٢٢)، كما تفتقر الجامعات المصرية إلى تطبيق التحول الرقمي بشكل كامل في المقررات الدراسية، والخدمات التعليمية، لبناء مجتمع المعرفة، وتحقيق ميزة تنافسية، من خلال مهارات التعلم الذاتي، ومهارات التعامل مع المستحدثات التكنولوجية، كما تواجه الجامعات المصرية ضعفاً في تحقيق الاستدامة المالية، وقلةً في تنوع مصادر التمويل، وجموداً في الهيكل التنظيمي، وبطءً في السياسات التطويرية، والعزوف عن إتاحة فرص الاستثمار (أمين، ٢٠١٨، ص. ١٤؛ عبد الحافظ وعبد الفتاح، ٢٠١٩، ص ص. ٧٧-٧٨).

وعلاوةً على ذلك، هناك قلة في البرامج التدريبية اللازمة لشغل الوظائف الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية، كما يوجد قصوراً في استخدام الذكاء التنافسي من خلال تحديد البيانات الدقيقة للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة وتحليلها، وكذلك، تحليل وضع الجامعات الدولية المتقدمة، لرفع

مستوى الميزة التنافسية للجامعات المصرية، والتقدم في التصنيفات العالمية للجامعات (رشاد وعباس، ٢٠٢٠، ص. ١١٢؛ مغاوري، ٢٠٢٠، ص. ١٩١).

وفي ضوء ما سبق، تبرز التحديات وتتمحور، طالما استمرت الحياة، واستمر التطور التكنولوجي، والتحضر الإنساني، والتقدم المعرفي، لذلك على الجامعات مسايرة تلك التطورات، ومجابهة كل تحدياتها، بل والتنبؤ بها، ووضع حلولاً مبكرة لها، أو التكيف معها، والأحرى تخطيها.

عاشراً: نظرة عامة عن جامعة جنوب الوادي:

شُيِّدت جامعة جنوب الوادي، لكي تكون نقطة انطلاق للتنمية المستدامة في محافظات جنوب الصعيد، فقدمت أجيالاً شاركت وما زالت تشارك في بناء جنوب الصعيد، وفي تنمية فكر أبناءه، فهي كالشمس المشرقة التي ينفث على شعاعها زهور جنوب الوادي من الطلاب والمبدعين.

- نبذة عن الجامعة:

استقلت جامعة جنوب الوادي عن جامعة أسيوط في الثاني من يناير سنة (١٩٩٥) بالقرار الجمهوري رقم (٢٣)، بعد أن كانت فرعاً لجامعة أسيوط، وبدأت الدراسة بها في الخامس من أكتوبر سنة (١٩٧٠)، وتضم الجامعة في الوقت الحالي (١٩) كلية، وعدد (٢) معهداً فنياً، وتشمل جامعة جنوب الوادي محافظتي قنا، والبحر الأحمر، ويقع الحرم الرئيس في مدينة قنا على بعد (٦٠٠) كم جنوب القاهرة، ويدرس بها عدد (٥٥,٨٧٢) طالباً في العام الدراسي (٢٠٢٠-٢٠٢١)، وبها عدد (٦٠٤٢) طالباً في الدراسات العليا، ويعمل بها من أعضاء هيئة التدريس (١٧٨٦) عضواً، بجانب عدد (٤٠٥٧) موظفاً، وتساهم الجامعة بدورها في خدمة المجتمع المحيط بها، فهي مؤسسة بحثية تعمل على تنمية الصعيد (جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٠).

- رؤية الجامعة:

تعبّر رؤية الجامعة عن التميز في التعليم العالي، للمساهمة في التنمية المستدامة بصعيد مصر، وتتحدد رؤيتها في التالي:

* **التميز:** بأن تصبح من الجامعات الحكومية التي تطبق معايير التميز في التعليم والبحث العلمي، وتطوير مصادر المعرفة على المستوى الدولي.

* **الجودة:** بأن تحقق الجامعة جودة شاملة في التعليم وفقاً للمعايير العالمية.

* **رؤية ٢٠٣٠:** بأن تسهم الجامعة في التنمية المستدامة لصعيد مصر، انطلاقاً من رؤية مصر (٢٠٣٠) (جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٩).

- رسالة الجامعة:

"إعداد الخريجين لممارسة مهنية وبحثية منافسة إقليمياً وعالمياً من خلال قدرة مؤسسية وفعالية تعليمية جاذبة وداعمة تمكن الطلاب من اكتساب مهارات متطورة، وباحثين قادرين على تطوير تخصصاتهم بتقديم بحوث تطبيقية، وتقديم خدمات مجتمعية متميزة تسهم في التنمية المستدامة من خلال بناء شراكات إستراتيجية فعالة، وتعزيز الهوية الثقافية والقيم الوطنية، والتطوير المستمر لبرامج وكليات الجامعة وإدارتها وتأهيلها للاعتماد، ورفع جاهزية وتنافسية الجامعة، والتوظيف الأمثل للموارد، وتقديم برامج تدعم الإبداع التكنولوجي والابتكار واقتصاد المعرفة، ودراسة القضايا التنموية الرئيسة بالمجتمع" (جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٩).

- القيم الحاكمة للجامعة:

تتمثل القيم الحاكمة للجامعة في التالي:

* **الجودة:** تسعى الجامعة من خلال تبني معايير الجودة الحصول على الاعتماد الأكاديمي لبرامجها، والاعتماد المؤسسي لكلياتها ومعاهدها.

* **العمل الجماعي:** يتبلور في التعاون بين أطراف العمل في اتخاذ القرارات وتنفيذها، والتعاون مع المجتمع المحيط، والعالم الخارجي، بغرض تحقيق الجامعة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

* **الحوار الفعال وتقدير العلاقات الإنسانية:** يتمثل في دعم الحوار الفعال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتشجيع الاحترام المتبادل بينهم، وتقدير العلاقات الإنسانية.

* **الابتكار والانفتاح:** توفر الجامعة المناخ الذي يساعد أطراف العملية التعليمية على الابتكار في العمل، والانفتاح على كل الأفكار، والتي من شأنها إحداث تطوير في العملية التعليمية والبحثية والخدمة المجتمعية، وإثابة المبادرات الفردية والجماعية، في إطار السعي نحو تحقيق مستويات أداء ذات جودة عالية.

* **الاستدامة والتنوع:** تلتزم الجامعة بالتنوع في كافة التعاملات والأنشطة والخدمات التي تقدمها، والاستدامة في البحث عن الموارد المتاحة، وحسن استخدامها وتنميتها.

* **النزاهة والشفافية والمحاسبية:** تدرك الجامعة قيمة النزاهة والشفافية والمحاسبية في ثقافة المؤسسات، لذا تلتزم بها في ممارساتها، وفي معالجة القضايا، وفي طرح الحلول والمحاسبية (جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٩).

- ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية:

حصلت جامعة جنوب الوادي في التصنيف الأسباني (ويب ميتركس) (Webometrics) (Ranking of World Universities) عن الأداء الأكاديمي على المرتبة (١٧٨٦) عالمياً لسنة (٢٠٢٢)، وعن الاستشهادات البحثية المرتبة (١٥٩٥) عالمياً، أما في التصنيف الأسباني للجامعات (سكيماجو) (Scimago) حصلت الجامعة على الترتيب (٧٠٨) عالمياً لسنة (٢٠٢٢)، بينما في التصنيف الأندونيسي (جرين ميتريك) (Green Metric) حصلت الجامعة على المرتبة (٧٧١) عالمياً لسنة (٢٠٢٢) (جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٣).

تبين مما سبق، أن جامعة جنوب الوادي ليست فقط محراباً للعلم، ونوراً للإنسانية، بل اضطلعت منذ نشأتها بدورٍ محوريٍّ، يهدف إلى التنمية المستدامة لجنوب الصعيد، والرقي بالفكر المجتمعي، وتقديم خدمات مجتمعية وتنموية لأهالي جنوب الصعيد، تساعدهم على مجابهة صعوبات الحياة.

حادي عشر: ملامح الخطة الإستراتيجية لجامعة جنوب الوادي (٢٠١٨-٢٠٢٣):

تبذل الدولة المصرية جهودًا حثيثةً ممثلةً في جامعة جنوب الوادي، من أجل تنمية الصعيد، بتقديم حلول مبتكرة للقضايا المجتمعية، والمساهمة في تقديم مشروعات تنموية مع الجهات التنفيذية للدولة، لتحسين حياة المواطنين في محيطها، فالجامعة تسعى إلى تقديم عقول مستنيرة لقيادة المجتمع نحو التنمية والتقدم، كما تقدم الجامعة خطتها الإستراتيجية الخمسية لرفع مستوى أداء الجامعة من جهة، ومن جهة أخرى، لتعزيز القيم المجتمعية، وتقديم خدمات مجتمعية وتوعوية.

- منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية الحالية ومراحلها:

ذكر مركز التخطيط الإستراتيجي ودراسات المستقبل بجامعة جنوب الوادي (٢٠١٨، ص. ٥٥-١٣١) بأن الجامعة اتبعت منهجية Logical Framework Method (LFM) القائمة على أسلوب التخطيط الإستراتيجي، وهي نفس المنهجية التي يتبعها معهد التخطيط التربوي لليونسكو بباريس، وكذلك اتبعتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية في إعداد خطتها الإستراتيجية، وتعتمد هذه المنهجية على مجموعة من المراحل: الإعداد للخطة، تحليل الوضع الراهن، صياغة القضايا الأساسية، تحديد الأهداف الإستراتيجية، التكامل مع الإستراتيجيات الأخرى، وضع الخطة التنفيذية، وتقييم الخطة، وتأتي هذه المراحل توضيحياً، كالتالي:

١- الإعداد للخطة الإستراتيجية الحالية:

صدر قرار السيد رئيس جامعة جنوب الوادي رقم (٦٩١) لسنة (٢٠١٧) بإعادة تشكيل فريق مركز التخطيط الإستراتيجي بالجامعة، بهدف إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة (٢٠١٨/٢٠١٩-٢٠٢٢/٢٠٢٣)، وتم عقد سلسلة من الاجتماعات بين أعضاء المركز وبين منسقي وحدات التخطيط الإستراتيجي بالكليات، من أجل تنمية الفكر الإستراتيجي، لإعداد الخطة الإستراتيجية الحالية من ناحية، وتنمية المهارات اللازمة، لإعداد الخطط الإستراتيجية بالكليات من ناحية أخرى.

٢- تحليل الوضع الراهن (التحليل البيئي الرباعي):

استخدم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية أسلوب (SWOT) Analysis للتحليل البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، وتم جمع البيانات اللازمة من خلال المصادر التالية:

* **المقابلات وجلسة العصف الذهني:** عن طريق عقد عدة لقاءات مع الفئات المعنية بجامعة جنوب الوادي، لتحديد رأيهم حول الوضع الراهن للجامعة، وتم ذلك، عن طريق استمارات مفتوحة صممت لجمع الآراء.

* **فحص المستندات والوثائق:** جمعت البيانات الدقيقة من قطاعات ووحدات وكليات الجامعة من أجل وضع الغايات والأهداف الإستراتيجية للخطة، وتم مطابقة البيانات بوثيقة (NORMS)، ووثيقة معايير اعتماد الجامعات الصادرة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم.

(أ) تحليل البيئة الداخلية:

تم تحليل البيئة الداخلية لجامعة جنوب الوادي من خلال البحث في مكونات البيئة الداخلية عن نقاط قوة، ونقاط الضعف.

(ب) تحليل البيئة الخارجية:

تم تحليل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة الجامعة وقراراتها، والخارجة عن نطاق سيطرتها، للبحث عن الفرص والتهديدات، فالعامة أو ذات التأثير غير المباشر، يرمز لها بالرمز (PEST)، وتضم القوى السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتكنولوجية، أما ذات التأثير المباشر، فتضم المستفيدين من خدمات الجامعة، وأولياء الأمور، والنقابات، والاتحادات، والجامعات المنافسة.

(ج) مصفوفة العوامل الإستراتيجية الداخلية:

(د) مصفوفة العوامل الإستراتيجية الخارجية:

(هـ) تحديد الوضع الإستراتيجي للجامعة:

(و) تحديد الإستراتيجيات البديلة للجامعة، كالتالي:

- إستراتيجيات التطوير والتحسين (WO):

تمكن هذه الإستراتيجيات الجامعة من الاستفادة من الفرص في التغلب على نقاط الضعف.

- إستراتيجيات التوسع والنمو (SO):

تمكن هذه الإستراتيجيات الجامعة من الاستفادة من نقاط القوة، والفرص الخارجية المتاحة في التوسع والنمو في أنشطتها.

(ز) الممارسات العالمية في التعليم العالي:

(ح) السمات المميزة لجامعة جنوب الوادي:

- وجود الجامعة في محور المثلث الذهبي للتنمية في صعيد مصر.

- مساحة الجامعة (١٠٠٠) فدان، لتلبية كافة الاحتياجات المستقبلية في التوسع.

- برامج متميزة للطلاب ومطلوب في سوق العمل في مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا.

- مراكز متخصصة، مثل: مركز ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، ومركز التخطيط الإستراتيجي ودراسات المستقبل، ومركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.

- مستشفيات متخصصة، مثل: مستشفى خاص بالطوارئ، ومستشفى خاص بالمرأة والطفل.

٣- القضايا الإستراتيجية الأساسية للجامعة:

تحدد القضايا الأساسية لجامعة جنوب الوادي في:

(١) إعداد خريجي الجامعة لممارسة مهنية وبحثية منافسة.

٢) التطوير المستمر لقدرة الجامعة المؤسسية والفعالية التعليمية.

٣) إعداد باحثين متميزين قادرين على تطوير تخصصاتهم.

٤) تقديم خدمات مجتمعية وبيئية متميزة.

٥) التطوير المستمر لبرامج الجامعة وكلياتها وإدارتها، وتأهيلها للاعتماد.

٦) رفع جاهزية وتنافسية الجامعة.

٧) التوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة.

٨) تطوير المستشفيات الجامعية وخدماتها.

٩) أنشطة طلابية متنوعة ومتعددة.

١٠) جعل الجامعة منارة لتعزيز ثقافة الابتكار واقتصاد المعرفة.

١١) جعل الجامعة بيت خبرة لدراسات التنمية المستدامة.

٤- تحليل الفجوة الإستراتيجية للجامعة:

بعد إجراء التحليل البيئي الرباعي، والوقوف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للجامعة، يتم تحليل الفجوة بين الوضع المأمول، والوضع الحالي للجامعة، وبعدها يتم صياغة رؤية الجامعة، ورسالتها، وقيمتها الحاكمة.

٥- تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء:

في ضوء الرؤية والرسالة التي وضعتها الجامعة لنفسها، فإنها تسعى إلى استثمار ما هو متاح أمامها من الفرص لتعزيز نقاط القوة التي تمتلكها، والحد من تأثير نقاط الضعف والتهديدات التي تواجهها، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف لخدمة العملية التعليمية، وتطوير البحث العلمي، بما يعود بالنفع على تنمية البيئة وخدمة المجتمع.

٦- تكامل الجامعة مع إستراتيجيات الجهات الأخرى لتحقيق الخطة الإستراتيجية:

تتكامل الجامعة مع إستراتيجيات الجهات الأخرى، كتكامل الخطة الإستراتيجية للجامعة مع إستراتيجية الدولة للتنمية المستدامة (٢٠٣٠)، والتكامل مع إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر (٢٠١٥-٢٠٣٠).

٧- وضع الخطة التنفيذية:

يتم وضع الأهداف الإستراتيجية والأنشطة والممارسات، وتحديد وقت التنفيذ بالسنة، وتحديد مسؤول التنفيذ، وكذلك، مؤشرات الأداء.

٨- تقييم الخطة الإستراتيجية:

يتم متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية الحالية لجامعة جنوب الوادي من خلال التالي:

(أ) تحديد العقبات والمخاطر المحتملة:

تم تحديد العقبات والمخاطر المحتملة للخطة الإستراتيجية الحالية فيما يلي:

- ١) قلة الموارد المالية ونقصها في تنفيذ أنشطة الخطة الإستراتيجية.
- ٢) الروتين والترهل الإداري الذي يعيق تنفيذ الأنشطة.
- ٣) قلة توافر الكوادر البشرية المدربة لتنفيذ الأنشطة.
- ٤) مقاومة التغيير من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس وبعض الإداريين بالجامعة.
- ٥) صعوبة تحديد مؤشرات القياس الدقيقة لتقييم الأنشطة.
- ٦) وجود بعض مواد القانون تحد من محاولات التطوير التي تقوم بها الجامعة.
- ٧) قلة دافعية بعض الكوادر الأكاديمية والإدارية في الحصول على تدريب لتنمية مهارتهم.

(ب) كيفية مواجهة العقبات والمخاطر المحتملة:

يمكن مواجهة العقبات والمخاطر المحتملة للخطة من خلال اتباع الإجراءات التالية:

(١) الاستغلال الأمثل للموارد، وتسويق الخدمات المقدمة من الجامعة للمجتمع المحلي والخارجي، والشراكة مع الصناعة.

(٢) تحويل الاحتياجات السنوية في الخطة الإستراتيجية إلى مبالغ مالية، ومطالبة وزارة التخطيط، ووزارة المالية بها، لكن بوقت كاف.

(٣) التغلب على الروتين والترهل الإداري من خلال تفعيل القيم الحاكمة للجامعة.

(٤) التغلب على قلة الكوادر البشرية من خلال تحويل النقص في الكوادر البشرية إلى وظائف ودرجات مالية، ومطالبة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بها بوقت كاف، والمتابعة المستمرة لتنفيذ الأنشطة، بهدف الكشف المبكر عن صعوبات التنفيذ، وعقد ورش عمل لتنمية مهارات التنفيذ.

(٥) التغلب على صعوبة تحديد مؤشرات قياس دقيقة لتقييم تحقق الأنشطة من خلال قيام مركز التخطيط الإستراتيجي ودراسات المستقبل بالجامعة بدعوة ذوي الخبرة في تنفيذ وتقييم الأنشطة، لعقد ورش عمل، للتوصل لمؤشرات القياس الدقيقة.

(٦) التغلب على مقاومة التغيير من قبل البعض في الجامعة من خلال نشر الوعي بثقافة الجودة، ووضع نظام موثق ومعلن لتقييم الأداء، واتخاذ إجراءات تصحيحية للممارسات الخاطئة، واتباع أساليب متنوعة للتحفيز المادي والمعنوي.

(٧) التغلب على بعض مواد القانون العائقة للتطوير عن طريق توفير بيئة جاذبة للعمل، تشجع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين على استخدام أساليب إبداعية في إنجاز العمل بأعلى درجات الأداء دون التقيد بالمكان والزمان.

٨) التغلب على نقص دافعية بعض الكوادر الأكاديمية والإدارية من خلال عقد برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات القيادية في مقر الجامعة، وإعداد صفوفٍ مختلفة من القيادات، لتطوير العمل الجامعي في المستقبل.

(ج) تحديد آليات متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

يقوم مركز التخطيط الإستراتيجي بالتنسيق مع قيادات الجامعة، وعمداء الكليات، وأمين عام الجامعة، والأمناء المساعدين، ومديري الإدارات المركزية، ومديري المراكز والوحدات بالجامعة، لتشكيل فرق لمتابعة تنفيذ الأنشطة والممارسات اللازمة، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والتنسيق مع مسؤولي الموازنة بالجامعة، لمناقشة المخصصات المالية، وترتيب أولويات تنفيذ الأنشطة، والتشديد على قطاعات الجامعة وكلياتها بتحديث خططها الإستراتيجية، وتوفير المخصصات المالية، وممارسة الأنشطة بأعلى أداء، وتشكيل لجنة من أعضاء مركز التخطيط الإستراتيجي، لمتابعة تنفيذ الخطة، واستخدام آليات في مراقبة تنفيذها.

(د) طرق تقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

يتم تشكيل لجنة من الجامعة لتقييم تنفيذ الخطة، من حيث المسؤول عن التنفيذ، وتوقيت التنفيذ، ودقة الأداء، ومدى توافر المتغيرات اللازمة للتنفيذ، ومدى تعاون الجهات المعنية في تنفيذ الأنشطة، ومن حيث تدبير سبل مواجهة المخاطر المحتملة، ومهام اللجنة تكون في مراقبة الجهات الموكلة بتنفيذ الخطة داخل الجامعة، ومراقبة أداء أفراد فرق التنفيذ، ومراجعة توافق الخطة التنفيذية مع أولويات الجامعة، وتقديم تقرير سنوي عن الإنجازات التي تمت في الأنشطة، وصعوبات التنفيذ، والحلول، مع تقديم تقرير مالي سنوي بالتزامن مع التقرير الفني، متضمناً كافة مصروفات تنفيذ الأنشطة، ومقارنتها بالموازنة المخصصة لها، ووصف مدى التباين بينهما.

في ضوء ما سبق، اتضحت ملامح الخطة الإستراتيجية لجامعة جنوب الوادي (٢٠١٨/٢٠١٩-٢٠٢٢/٢٠٢٣)، وما تصبو إليه، مما يدل على اهتمام الجامعة بتحسين أداء الجامعة ومخرجاتها، والسعي نحو تحقيق ميزة تنافسية، وتحسين ترتيب الجامعة محلياً وعالمياً.

ثاني عشر: مساعي الجامعة المبذولة في تنمية قدراتها الديناميكية وتفعيل إدارتها الإستراتيجية.

لا تألو جامعة جنوب الوادي جهداً في تنمية القدرات الديناميكية من ناحية، وفي تفعيل الإدارة الإستراتيجية من ناحية أخرى، ومن المساعي التي بذلتها الجامعة وما زالت تبذلها، لكي ترتقي بقدراتها الديناميكية، وتفعّل إدارتها الإستراتيجية، التالي:

- تعديل الهيكل التنظيمي للجامعة من خلال ترقية بعض الإدارات إلى مستوى إدارات عامة، وكذلك بعض الأقسام إلى مستوى إدارات.

- استحداث إدارات مركزية جديدة بالجامعة، منها: الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، وإدارة المتابعة، وإدارة رعاية العاملين، وإدارة خدمة المواطنين.

- إنشاء مركز التعلم الإلكتروني والمكتبات الرقمية، بجانب، مركز التخطيط الإستراتيجي ودراسات المستقبل.

- توفير البنية التحتية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوفير خدمة المكتبة الرقمية وقواعد البيانات البحثية في مختلف التخصصات.

- إنشاء العديد من الوحدات بالجامعة ذات الطابع الخاص، منها، مركز التطوير الوظيفي، ومركز ريادة الأعمال، ما يؤهل الطلاب لسوق العمل.

- إنشاء مجلس أعلى للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص برئاسة رئيس الجامعة، وإنشاء مراكز وبحوث علمية لخدمة البيئة بمناطق مختلفة.

- إنشاء مركز التأهيل الوظيفي بالتعاون مع المعونة الأمريكية عام (٢٠١٢).

- زيادة المؤسسات الخارجية المتعاقدة مع الجامعة للاستفادة من خدمات المستشفيات الجامعية.

- تحويل إدارة الدراسات العليا إلى إدارة إلكترونية لتيسير عمليات التسجيل والقبول.

- إجراء عدد من الاستبيانات الطلابية عن جودة العملية التعليمية بالجامعة وتحليلها، وتقديم تغذية راجعة عنها.

- عقد اتفاقيات بحثية مع أكثر من (٤٠) دولة على مستوى العالم، لتبادل الخبرات العلمية والأبحاث، وتنفيذ عدد من المشروعات البحثية.

- عقد مؤتمرات لضمان الجودة والاعتماد، وتدريب العاملين على نظم الجودة الحديثة.

- إعداد بطاقة حوكمة الجامعة، ومقارنتها بالجامعات المصرية والعربية، كما قدمت الجامعة بطاقة الأداء المتوازن.

- تدشين جوائز علمية تشجيعية مختلفة بالجامعة لتحفيز الباحثين (جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٠).

يتضح مما سبق، وجود مساعي بالفعل من قبل جامعة جنوب الوادي في تنمية قدراتها الديناميكية، وتفعيل إدارتها الإستراتيجية، لكي تحقق أهداف الجامعة الإستراتيجية، وتحسن تصنيفها العالمي، وتصل إلى ميزة تنافسية.

تناول البحث في فصله الحالي، الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحدياتها، كدراسة وثائقية، وتضمن: التطور التاريخي للجامعات المصرية، ومفهوم الجامعة، وأهدافها، ووظائفها، وأهميتها، وهيكلها التنظيمي، وتمويلها، والكشف عن الوضع الراهن للجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، وتحديات الجامعات المصرية، مع تقديم نظرة عامة عن جامعة جنوب الوادي، وملامح خطتها الإستراتيجية الحالية، والمساعي المبذولة في تنمية قدراتها الديناميكية، وتفعيل إدارتها الإستراتيجية، ويتناول البحث في الفصل التالي، إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها، من حيث: أهداف الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والمعالجة الإحصائية، وصدق وثبات عينة الدراسة، والتحليل البيئي الرباعي (SWOT) Analysis لجامعة جنوب الوادي، من حيث أهداف التحليل البيئي، وخطوات بناء الاستمارة، وصدقها وثباتها، وإجراءات تطبيقها، مع عرض نتائج التحليل البيئي الرباعي تحليلاً وتفسيراً، بالإضافة إلى مصفوفة التحليل البيئي والإستراتيجيات البديلة (SWOT) Matrix.

الفصل الخامس

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

- تمهيد:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية.

ثالثاً: المعالجة الإحصائية.

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها).

خامساً: خلاصة نتائج الدراسة الميدانية.

سادساً: التحليل البيئي الرباعي لجامعة جنوب الوادي.

الفصل الخامس

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

تمهيد:

تناول البحث الحالي في فصوله السابقة، الإطار الفكري والفلسفي للقدرات الديناميكية، والإدارة الإستراتيجية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، وكذلك، الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحدياتها، كدراسة وثائقية، ومن ثم، يعرض الفصل الحالي، إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها، من حيث: أهداف الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، والمعالجة الإحصائية، وصدق وثبات عينة الدراسة، والتحليل البيئي الرباعي (SWOT) Analysis لجامعة جنوب الوادي، من حيث: أهداف التحليل البيئي، وخطوات بناء الاستمارة، وصدقها وثباتها، وإجراءات تطبيقها مع عرض نتائج التحليل البيئي الرباعي تحليلاً وتفسيراً.

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى:

- ١- التعرف على واقع كل من القدرات الديناميكية والإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، من وجهة نظر قيادات الجامعة، وأعضاء وحدتي ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي بالجامعة.
- ٢- تحديد العلاقة بين القدرات الديناميكية والإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي.
- ٣- معرفة القدرة التنبؤية للإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي.
- ٤- تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لجامعة جنوب الوادي، من حيث تواجدها ومدى تأثيرها على تنمية القدرات الديناميكية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي.

٥- ترتيب عناصر البيئة الداخلية والخارجية كل في محوره الخاص به، وفقاً لمدى تأثيره في تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

٦- استخلاص عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في بناء الإستراتيجية المقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

٧- تحديد البديل الإستراتيجي الملائم لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية من خلال الأوزان النسبية المرجحة لكل بديل من البدائل الإستراتيجية الأربعة.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية

تمثلت إجراءات الدراسة الميدانية في عرض مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة وخصائصها، وتحديد أدواتها، وكيفية إعدادها، وتقنينها من حيث الصدق والثبات، وطرح الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة، واتضح ذلك فيما يلي:

١- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من قيادات الجامعة (عمداء الكليات، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء وحدتي ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي، كما بلغ عدد مجتمع الدراسة (٤٧٩) فرداً، وذلك في العام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣م)، وجدول ٤ يوضح ذلك:

جدول ٤

توزيع مجتمع الدراسة

م	الكلية	العميد	الوكلاء	رؤساء الأقسام	أعضاء مجلس إدارة وحدة ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد	أعضاء الوحدة الإستراتيجية	المجموع الكلي	النسبة المئوية
١	كلية التربية بقنا	١	٣	٥	١٣	٦	٢٨	٥,٨٥
٢	كلية الطب البيطري	١	٣	١٩	١٣	-	٣٦	٧,٥١
٣	كلية الزراعة	١	٣	٨	١٧	-	٢٩	٦,٠٥
٤	كلية التربية الرياضية	١	٣	٥	١٣	٦	٢٨	٥,٨٥
٥	كلية الهندسة	١	٣	٣	١٣	-	٢٠	٤,١٧
٦	كلية الاعلام	١	٣	٤	١٤	-	٢٢	٤,٥٩
٧	كلية العلاج الطبيعي	١	٣	٧	٦	-	١٧	٣,٥٥
٨	كلية العلوم	١	٢	٦	١٦	-	٢٥	٥,٢١
٩	كلية التربية النوعية	١	٣	٥	١٥	-	٢٤	٥,٠١
١٠	كلية الآثار	١	٣	٣	١١	-	١٨	٣,٧٥
١١	كلية الطب	١	٣	٣٣	١٦	٦	٥٩	١٢,٣١
١٢	كلية التربية بالگردقة	١	٣	٤	١١	-	١٩	٣,٩٧
١٣	كلية الأسنان بالگردقة	١	٢	٤	-	-	٧	١,٤٦
١٤	كلية الآداب	١	٣	١٢	١١	٦	٣٣	٦,٨٨
١٥	كلية التجارة	١	٣	٤	١١	-	١٩	٣,٩٧
١٦	كلية الحقوق	١	٢	٤	٦	-	١٣	٢,٧١
١٧	كلية التمريض	١	٣	٩	١٢	٦	٣١	٦,٤٧
١٨	كلية الصيدلة	١	١	١٠	٤	٦	٢٢	٤,٥٩
١٩	كلية طب الفم والأسنان	١	١	١٢	-	-	١٤	٢,٩٢
٢٠	كلية الحاسبات والمعلومات	١	٣	٤	-	-	٨	١,٦٧
٢١	كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي بالگردقة	١	٢	٤	-	-	٧	١,٤٦
	الإجمالي	٢١	٥٥	١٦٥	٢٠٢	٣٦	٤٧٩	%١٠٠

٢- عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حسب معادلة ريتشارد جيجر، وتكونت من (٢١٣) مستجيباً، بنسبة (٤٤,٥%)، وهي ملائمة لطبيعة الدراسة وفقاً للمعادلة عند مستوى ثقة ٠,٩٥.

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

معادلة ريتشارد جيجر:

- n حجم المجتمع
 z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ وتساوي ١,٩٦
 d نسبة الخطأ

- الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفقاً للبيانات الأولية:

أ- توزيع أفراد العينة حسب الكلية: كما وضحاها جدول ٥:

جدول ٥

توزيع أفراد العينة حسب الكلية

النسبة الإجمالية	نسبة التكرارات الصحيحة	النسبة المئوية %	التكرارات	الكلية
٧,٠	٧,٠	٧,٠	١٥	كلية الطب البيطري
٦,٦	٦,٦	٦,٦	١٤	كلية الزراعة
٥,٦	٥,٦	٥,٦	١٢	كلية الهندسة
٦,١	٦,١	٦,١	١٣	كلية العلاج الطبيعي
٥,٦	٥,٦	٥,٦	١٢	كلية العلوم
١٠,٣	١٠,٣	١٠,٣	٢٢	كلية الطب
٨,٠	٨,٠	٨,٠	١٧	كلية الصيدلة

النسبة الإجمالية	نسبة التكرارات الصحيحة	النسبة المئوية %	التكرارات	الكلية
٣,٨	٣,٨	٣,٨	٨	كلية طب الفم والأسنان
٥,٢	٥,٢	٥,٢	١١	كلية التمريض
٦,٦	٦,٦	٦,٦	١٤	كلية الاعلام
٥,٦	٥,٦	٥,٦	١٢	كلية الآثار
١٠,٨	١٠,٨	١٠,٨	٢٣	كلية الآداب
٦,١	٦,١	٦,١	١٣	كلية التجارة
٤,٢	٤,٢	٤,٢	٩	كلية الحقوق
٣,٨	٣,٨	٣,٨	٨	كلية التربية بقنا
٣,٨	٣,٨	٣,٨	٨	كلية التربية النوعية
,٥	,٥	,٥	١	كلية التربية بالگردقة
,٥	,٥	,٥	١	كلية الألسن بالگردقة
١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	٢١٣	الإجمالي

اتضح من جدول ٥ أن عدد (٢٣) من أفراد العينة تواجد في كلية الآداب، بنسبة (١٠,٨٪) من إجمالي العينة، بينما أتت كلية الطب بعدد (٢٢) فرداً، بنسبة (١٠,٣٪) من إجمالي العينة، بينما جاءت كلية التربية بالگردقة، وكلية الألسن بالگردقة بعدد (١) لكل منهما، بنسبة (٥) لكل منهما من إجمالي العينة.

ب- توزيع أفراد العينة حسب نوع الكلية: كما أشار إليها جدول ٦:

جدول ٦

توزيع أفراد العينة حسب نوع الكلية (عملية، نظرية)

النسبة الإجمالية	نسبة التكرارات الصحيحة	النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	الكلية	نوع الكلية
٧,٠	٧,٠	٧,٠	١٥	كلية الطب البيطري	كليات عملية
٦,٦	٦,٦	٦,٦	١٤	كلية الزراعة	
٥,٦	٥,٦	٥,٦	١٢	كلية الهندسة	
٦,١	٦,١	٦,١	١٣	كلية العلاج الطبيعي	

نوع الكلية	الكلية	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية	نسبة التكرارات الصحيحة	النسبة الإجمالية
كليات عملية	كلية العلوم	١٢	٥,٦	٥,٦	٥,٦
	كلية الطب	٢٢	١٠,٣	١٠,٣	١٠,٣
	كلية الصيدلة	١٧	٨,٠	٨,٠	٨,٠
	كلية طب الفم والأسنان	٨	٣,٨	٣,٨	٣,٨
	كلية التمريض	١١	٥,٢	٥,٢	٥,٢
إجمالي أفراد عينة الكليات العملية		١٢٤	٥٨,٣	٥٨,٣	٥٨,٣
كليات نظرية	كلية الاعلام	١٤	٦,٦	٦,٦	٦,٦
	كلية الآثار	١٢	٥,٦	٥,٦	٥,٦
	كلية الآداب	٢٣	١٠,٨	١٠,٨	١٠,٨
	كلية التجارة	١٣	٦,١	٦,١	٦,١
	كلية الحقوق	٩	٤,٢	٤,٢	٤,٢
	كلية التربية بقنا	٨	٣,٨	٣,٨	٣,٨
	كلية التربية النوعية	٨	٣,٨	٣,٨	٣,٨
	كلية التربية بالغردقة	١	,٥	,٥	,٥
	كلية الألسن بالغردقة	١	,٥	,٥	,٥
	إجمالي أفراد عينة الكليات النظرية		٨٩	٤١,٧	٤١,٧
إجمالي أفراد عينة جميع الكليات		٢١٣	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠

اتضح من جدول ٦ أن أفراد العينة في الكليات العملية (١٢٤) مستجيباً، بنسبة بلغت (٥٨,٢%) من إجمالي العينة، بينما عدد (٨٩) مستجيباً في الكليات النظرية، بنسبة بلغت (٤١,٧%) من إجمالي العينة.

ج- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي: كما أشار إليها جدول ٧:

جدول ٧

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة الإجمالية	نسبة التكرارات الصحيحة	النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	المسمى الوظيفي
٤,٢	٤,٢	٤,٢	٩	عميد
١٥,٥	١٥,٥	١٥,٥	٣٣	وكيل
٢٣,٩	٢٣,٩	٢٣,٩	٥١	رئيس قسم
٥,٦	٥,٦	٥,٦	١٢	مدير وحدة
٥٠,٧	٥٠,٧	٥٠,٧	١٠٨	عضو وحدة
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	٢١٣	الإجمالي

اتضح من جدول ٧ أن عدد (١٠٨) من أفراد العينة، بنسبة (٥٠,٧%) ومساهم الوظيفي عضو وحدة، وعدد (٥١) من أفراد العينة، بنسبة (٢٣,٩%) من إجمالي العينة، ومساهم الوظيفي رئيس قسم، بينما عدد (٣٣) من أفراد العينة، بنسبة (١٥,٥%) من إجمالي العينة، ومساهم الوظيفي وكيل كلية، كذلك عدد (١٢) من أفراد العينة، بنسبة (٥,٦%) من إجمالي العينة، ومساهم الوظيفي مدير وحدة، وعدد (٩) من أفراد العينة، بنسبة (٤,٢%) من إجمالي العينة، ومساهم الوظيفي عميد كلية.

د- توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية: كما أشار إليها جدول ٨:

جدول ٨

توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

النسبة الإجمالية	نسبة التكرارات الصحيحة	النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	الدرجة العلمية
٦٣,٤	٦٣,٤	٦٣,٤	١٣٥	أستاذ
٣١,٠	٣١,٠	٣١,٠	٦٦	أستاذ مساعد
٥,٦	٥,٦	٥,٦	١٢	مدرس
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	٢١٣	الإجمالي

اتضح من جدول ٨ أن عدد (١٣٥) من أفراد العينة بدرجة أستاذ يمثلون (٦٣,٤%) من إجمالي العينة، وهي الشريحة الأكبر من العينة، بينما عدد (٦٦) من أفراد العينة بدرجة أستاذ مساعد يمثلون (٣١%) من إجمالي العينة، وعدد (١٢) من أفراد العينة بدرجة مدرس يمثلون (٥,٦%) من إجمالي العينة، وهي الشريحة الأصغر من العينة.

هـ- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة: كما أشار إليها جدول ٩:

جدول ٩

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية	نسبة التكرارات الصحيحة	النسبة الإجمالية
أقل من ١٠ سنوات	١٢	٥,٦	٥,٦	٥,٦
من ١٠ - ١٥ سنة	٦٦	٣١,٠	٣١,٠	٣١,٠
أكثر من ١٥ سنة	١٣٥	٦٣,٤	٦٣,٤	٦٣,٤
الإجمالي	٢١٣	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%

اتضح من جدول ٩ أن عدد (١٣٥) من أفراد العينة، بنسبة (٦٣,٤%) من إجمالي العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم أكثر من ١٥ سنة، بينما عدد (٦٦) من أفراد العينة، بنسبة (٣١%) من إجمالي العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من ١٠-١٥ سنة، وعدد (١٢) من أفراد العينة، بنسبة (٥,٦%) من إجمالي العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم أقل من ١٥ سنة.

و- تحليل التباين حسب البيانات الأساسية للمستجيبين: كما أشار إليها جدول ١٠:

المتغير	المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
اسم الكلية	الإدارة الاستراتيجية	٠,٠٥١	١٧	٠,٠٠٣	٠,٥٣٤	٠,٩٣٣
اسم الكلية	القدرات الديناميكية	٠,٠٦٤	١٧	٠,٠٠٤	٠,١٩٥	١,٠٠٠
نوع الكلية	الإدارة الاستراتيجية	٠,٠٠٠	١	٠,٠٠٠	٠,٠١٢	٠,٩١٣
نوع الكلية	القدرات الديناميكية	٠,٠٠٠	١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٢	٠,٩٦٥
المسمى الوظيفي	الإدارة الاستراتيجية	٠,٠١٢	٤	٠,٠٠٣	٠,٥٥٩	٠,٦٩٣
المسمى الوظيفي	القدرات الديناميكية	٠,٠١١٦	٤	٠,٠٢٩	١,٦٣٣	٠,١٦٧
الدرجة العلمية	الإدارة الاستراتيجية	٠,٠٠٤	٢	٠,٠٠٢	٠,٤٠٤	٠,٦٦٨
الدرجة العلمية	القدرات الديناميكية	٠,٠٠٦	٢	٠,٠٠٣	٠,١٥٥	٠,٨٥٧
سنوات الخبرة	الإدارة الاستراتيجية	٠,٠٠٤	٢	٠,٠٠٢	٠,٤٠٤	٠,٦٦٨
سنوات الخبرة	القدرات الديناميكية	٠,٠٠٦	٢	٠,٠٠٣	٠,١٥٥	٠,٨٥٧

اتضح من جدول ١٠ أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية طبقاً للبيانات المتاحة بين آراء المستجيبين حسب البيانات الأساسية.

- تم حساب مربع إيتا من جداول برنامج SPSS، ويمكن حسابها من معادلة مربع إيتا، كالتالي:

كما يمكن حسابها في تحليل التباين من المعادلة التالية:

$$\eta^2 = \frac{SS_{Between\ Groups}}{SS_{Total}}$$

حيث:

- $SS_{Between\ Groups}$: مجموع المربعات بين المجموعات.
- SS_{Total} : مجموع المربعات الكلي.

- وتم حساب معادلة مربع أوميغا، كالتالي:

$$\omega^2 = \frac{SS_{Between\ Groups} - (K - 1)MS_{Within\ Groups}}{SS_{Total} + MS_{Within\ Groups}}$$

حيث:

- $SS_{Between\ Groups}$: مجموع المربعات بين المجموعات.
- K : عدد المجموعات.
- $MS_{wWithin\ Groups}$: متوسط مجموع المربعات داخل المجموعات.
- SS_{Total} : مجموع المربعات الكلي.

حجم الأثر للبيانات الأساسية على أبعاد كلا المحورين

حجم الأثر حسب مربع ايتا	حجم الأثر حسب مربع أوميجا	SPSS Eta Squared	مربع ايتا محسوب	مربع أوميجا محسوب	المتغير	البعد
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٣٣	٠,٣٣	٠,٢٧	الكلية	البعد الأول: تصور الإستراتيجية
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٢٧	٠,٢٧	٠,٢٠	الكلية	البعد الثاني: تنفيذ التصور
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٣٨	٠,٣٨	٠,٣٣	الكلية	البعد الثالث: متابعة الأداء
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٣٩	٠,٣٩	٠,٣٤	الكلية	البعد الرابع: التغذية الراجعة
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٤٠	٠,٤٠	٠,٣٥	الكلية	البعد الأول: قدرة الاستشعار
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٢٧	٠,٢٧	٠,٢٠	الكلية	البعد الثاني: قدرة التنبؤ
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٣٧	٠,٣٧	٠,٣١	الكلية	البعد الثالث: قدرة الدمج
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٤٣	٠,٤٣	٠,٣٨	الكلية	البعد الرابع: قدرة التسويق
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٣٤	٠,٣٤	٠,٢٨	الكلية	المحور الأول: الأبعاد المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية: (أربعة أبعاد)
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٣٧	٠,٣٧	٠,٣١	الكلية	المحور الثاني: الأبعاد المتعلقة بالقدرات الديناميكية: (أربعة أبعاد)
حجم الأثر حسب مربع ايتا	حجم الأثر حسب مربع أوميجا	SPSS Eta Squared	مربع ايتا محسوب	مربع أوميجا محسوب	المتغير	البعد
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,١٦	٠,١٦	٠,١٥	نوع الكلية	البعد الأول: تصور الإستراتيجية
حجم الأثر ضعيف	حجم الأثر ضعيف	٠,٠٤	٠,٠٤	٠,٠٣	نوع الكلية	البعد الثاني: تنفيذ التصور
حجم الأثر كبير	حجم الأثر متوسط	٠,١٤	٠,١٤	٠,١٤	نوع الكلية	البعد الثالث: متابعة الأداء
حجم الأثر متوسط	حجم الأثر متوسط	٠,٠٩	٠,٠٩	٠,٠٨	نوع الكلية	البعد الرابع: التغذية الراجعة
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٢٩	٠,٢٩	٠,٢٨	نوع الكلية	البعد الأول: قدرة الاستشعار
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,١٨	٠,١٨	٠,١٨	نوع الكلية	البعد الثاني: قدرة التنبؤ
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٢٨	٠,٢٨	٠,٢١	نوع الكلية	البعد الثالث: قدرة الدمج
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٣٠	٠,٣٠	٠,٢٩	نوع الكلية	البعد الرابع: قدرة التسويق
حجم الأثر متوسط	حجم الأثر متوسط	٠,١١	٠,١١	٠,١١	نوع الكلية	المحور الأول: الأبعاد المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية: (أربعة أبعاد)
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٢٧	٠,٢٧	٠,٢٧	نوع الكلية	المحور الثاني: الأبعاد المتعلقة بالقدرات الديناميكية: (أربعة أبعاد)

حجم الأثر حسب مربع إيتا	حجم الأثر حسب مربع أوميجا	SPSS Eta Squared	مربع إيتا محسوب	مربع أوميجا محسوب	المتغير	البعد
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٣٥	٠,٣٥	٠,٣٤	المسمى الوظيفي	البعد الأول: تصور الإستراتيجية
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٣٦	٠,٣٦	٠,٣٥	المسمى الوظيفي	البعد الثاني: تنفيذ التصور
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٣٠	٠,٣٠	٠,٢٩	المسمى الوظيفي	البعد الثالث: متابعة الأداء
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٢٩	٠,٢٩	٠,٢٨	المسمى الوظيفي	البعد الرابع: التغذية الراجعة
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٢٢	٠,٢٢	٠,٢٠	المسمى الوظيفي	البعد الأول: قدرة الاستشعار
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٢٤	٠,٢٤	٠,٢٢	المسمى الوظيفي	البعد الثاني: قدرة التنبؤ
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,١٩	٠,١٩	٠,١٧	المسمى الوظيفي	البعد الثالث: قدرة الدمج
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٢٢	٠,٢٢	٠,٢٠	المسمى الوظيفي	البعد الرابع: قدرة التسويق
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٣٥	٠,٣٥	٠,٣٤	المسمى الوظيفي	المحور الأول: الأبعاد المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية: (أربعة أبعاد)
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٢٢	٠,٢٢	٠,٢١	المسمى الوظيفي	المحور الثاني: الأبعاد المتعلقة بالقدرات الديناميكية: (أربعة أبعاد).
حجم الأثر حسب مربع إيتا	حجم الأثر حسب مربع أوميجا	SPSS Eta Squared	مربع إيتا محسوب	مربع أوميجا محسوب	المتغير	البعد
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٦٥	٠,٦٥	٠,٦٥	الدرجة العلمية	البعد الأول: تصور الإستراتيجية
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٧٢	٠,٧٢	٠,٧٢	الدرجة العلمية	البعد الثاني: تنفيذ التصور
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٥٧	٠,٥٧	٠,٥٦	الدرجة العلمية	البعد الثالث: متابعة الأداء
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٥٦	٠,٥٦	٠,٥٥	الدرجة العلمية	البعد الرابع: التغذية الراجعة
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٤٠	٠,٤٠	٠,٣٩	الدرجة العلمية	البعد الأول: قدرة الاستشعار
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٤٨	٠,٤٨	٠,٤٧	الدرجة العلمية	البعد الثاني: قدرة التنبؤ
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٤٠	٠,٤٠	٠,٣٣	الدرجة العلمية	البعد الثالث: قدرة الدمج
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٣٩	٠,٣٩	٠,٣٩	الدرجة العلمية	البعد الرابع: قدرة التسويق
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٦٧	٠,٦٧	٠,٦٧	الدرجة العلمية	المحور الأول: الأبعاد المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية: (أربعة أبعاد)
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٤٣	٠,٤٣	٠,٤٢	الدرجة العلمية	المحور الثاني: الأبعاد المتعلقة بالقدرات الديناميكية: (أربعة أبعاد).
حجم الأثر حسب مربع إيتا	حجم الأثر حسب مربع أوميجا	SPSS Eta Squared	مربع إيتا محسوب	مربع أوميجا محسوب	المتغير	البعد
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٦٥	٠,٦٥	٠,٦٥	سنوات الخبرة	البعد الأول: تصور الإستراتيجية
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٧٢	٠,٧٢	٠,٧١	سنوات الخبرة	البعد الثاني: تنفيذ التصور
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٥٧	٠,٥٧	٠,٥٦	سنوات الخبرة	البعد الثالث: متابعة الأداء
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٥٦	٠,٥٦	٠,٥٥	سنوات الخبرة	البعد الرابع: التغذية الراجعة
حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير	٠,٤٠	٠,٤٠	٠,٣٩	سنوات الخبرة	البعد الأول: قدرة الاستشعار

المستغير	مربع أوميغا محسوب	مربع إيتا محسوب	SPSS Eta Squared	حجم الأثر حسب مربع أوميغا	حجم الأثر حسب مربع إيتا
البعد الثاني: قدرة التنبؤ	سنوات الخبرة	٠,٤٧	٠,٤٨	حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير
البعد الثالث: قدرة الدمج	سنوات الخبرة	٠,٣٢	٠,٤٠	حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير
البعد الرابع: قدرة التسويق:	سنوات الخبرة	٠,٣٩	٠,٣٩	حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير
المحور الأول: الأبعاد المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية: (أربعة أبعاد)	سنوات الخبرة	٠,٦٧	٠,٦٧	حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير
المحور الثاني: الأبعاد المتعلقة بالقدرات الديناميكية: (أربعة أبعاد).	سنوات الخبرة	٠,٤٢	٠,٤٣	حجم الأثر كبير	حجم الأثر كبير

- حدود حجم الأثر بالنسبة لمربع إيتا ومربع أوميغا واحدة، وهى:

- ١- أقل من ٠.٠١ لا يوجد أثر.
- ٢- من ٠.٠١ وحتى أقل من ٠.٠٦ أثر ضعيف.
- ٣- من ٠.٠٦ وحتى أقل من ٠.١٤ أثر متوسط.
- ٤- أكبر من أو يساوى ٠.١٤ أثر كبير.

تبين من جدول ١١ أن حجم الأثر حسب اسم الكلية كبير على محور الإدارة الإستراتيجية بجميع أبعاده بحسب مربع إيتا (٠,٣٤)، وكذلك مربع أوميغا وهو الأكثر دقة من مربع إيتا (٠,٢٨)، وحجم الأثر حسب اسم الكلية كبير على محور القدرات الديناميكية بجميع أبعاده بحسب مربع إيتا (٠,٣٧)، وكذلك مربع أوميغا وهو الأكثر دقة من مربع إيتا (٠,٣١)، أما بالنسبة لحجم الأثر حسب نوع الكلية، فحجم الأثر متوسط على أبعاد الإدارة الإستراتيجية طبقاً لمربع إيتا (٠,١١)، ومربع أوميغا (٠,١١)، بينما جاء حجم الأثر كبير على أبعاد القدرات الديناميكية طبقاً لنتائج مربع إيتا (٠,٢٧)، ومربع أوميغا الأكثر دقة (٠,٢٧)، واتضح أن حجم الأثر حسب المسمى الوظيفي كبير على محور الإدارة الإستراتيجية بجميع أبعاده بحسب مربع إيتا (٠,٣٥)، وكذلك مربع أوميغا وهو الأكثر دقة من مربع إيتا (٠,٣٤)، وحجم الأثر حسب المسمى الوظيفي كبير على محور القدرات الديناميكية بجميع أبعاده بحسب مربع إيتا (٠,٢٢)، وكذلك مربع أوميغا وهو الأكثر دقة من مربع إيتا (٠,٢١)، كذلك اتضح أن حجم الأثر حسب الدرجة العلمية كبير على محور الإدارة الإستراتيجية بجميع أبعاده بحسب مربع إيتا (٠,٦٧)، وكذلك مربع أوميغا وهو الأكثر دقة من مربع إيتا (٠,٦٧)، وحجم الأثر حسب الدرجة العلمية كبير على محور القدرات الديناميكية بجميع أبعاده بحسب مربع

إيتا (٠,٤٣)، وكذلك مربع أوميغا وهو الأكثر دقة من مربع إيتا (٠,٤٢)، كذلك اتضح أن حجم الأثر حسب سنوات الخبرة كبير على محور الإدارة الإستراتيجية بجميع أبعاده بحسب مربع إيتا (٠,٦٧)، وكذلك مربع أوميغا وهو الأكثر دقة من مربع إيتا (٠,٦٧)، وحجم الأثر حسب سنوات الخبرة كبير على محور القدرات الديناميكية بجميع أبعاده بحسب مربع إيتا (٠,٤٣)، وكذلك مربع أوميغا وهو الأكثر دقة من مربع إيتا (٠,٤٢).

٣- أداة الدراسة (الاستبانة)

استخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، بهدف قياس واقع الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، والكشف عن العلاقة بين توافر أبعاد الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي، وفيما يلي وصف تفصيلي لخطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة):

أ. خطوات بناء أداة الدراسة

جاءت هذه الخطوات على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تحديد محوري الاستبانة على النحو التالي:

- المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية: من خلال قياس أبعادها، وهي: تصور الإستراتيجية، وتنفيذ التصور، ومتابعة الأداء، والتغذية الراجعة.

- المحور الثاني: القدرات الديناميكية: من خلال قياس أبعادها، وهي: قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة الدمج، وقدرة التسويق.

الخطوة الثانية: صياغة عبارات وتعليمات الاستبانة:

لصياغة عبارات الاستبانة تم عمل الإجراءات التالية:

- مراجعة الأدب النظري المرتبط بمحاور الاستبانة.
- تتبّع الخطط والبرامج والنشرات والقرارات الوزارية.
- مراجعة أدوات الدراسات السابقة.
- تم صياغة عبارات أداة الدراسة حسب ما يلي:
- مراعاة أن تخدم العبارات الأهداف المطلوب تحقيقها، أو التي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.
- صياغة عبارات أداة الدراسة تحت كل بعد، بحيث تكون واضحة ومفهومة، وبحيث يستجيب المفحوص لكل عبارة من عبارات الاستبانة وفقاً لتدرج (ليكرت) الثلاثي (موافق بدرجة مرتفعة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة منخفضة) تقابله الدرجات (١، ٢، ٣) على الترتيب.
- تم صياغة تعليمات الاستبانة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة، وروعي الآتي:

- أن تكون التعليمات واضحة ومفهومة وملائمة.
- تضمنت تعليمات الاستبانة التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

الخطوة الثالثة: إعداد الاستبانة في صورتها الأولية:

وبعد القيام بالخطوات السابقة أجريت الخطوات التالية:

- عرض الاستبانة على السادة المشرفين للوقوف على ملائمتها، وتعديلها وفقاً لتوجيهاتهم.
- عرض الاستبانة على السادة المحكمين للتعرف على مدى وضوح العبارات، ودقة صياغتها، والكشف عن غموضها، ومن ثم، أجريت التعديلات في ضوء توجيهاتهم.

ب- تقنين الاستبانة (الصدق والثبات)

تم التحقق من الصدق والثبات للاستبانة على النحو التالي:

١) صدق الاستبانة:

- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

تم عرض الصورة الأولية لأداة الدراسة على (٩) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من خلال (مركز التنمية النفسية والتربوية والمهنية)، التابع لكلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، وملحق (٢) يوضح ذلك، وتم استرجاع الاستبانة من المحكمين ودراساتها جيداً، وإدخال التعديلات اللازمة طبقاً لمقترحات هيئة المحكمين، والحصول على إفادة تحكيم أداة بحثية من المركز، كما هو مبين بملحق (٤)، وكانت الخطوط العريضة للتعديلات، كالتالي:

- حذف بعض عبارات أبعاد الاستبانة.

- إعادة صياغة بعض العبارات من الناحية اللغوية.

- حذف بعض العبارات المتكررة.

وقد تم الاستجابة لمقترحات السادة المحكمين بشأن التعديل، وجاءت الاستبانة في صورتها النهائية، كما في ملحق (٥)، فشملت جزئين، الجزء الأول: البيانات الأساسية للمستجيب، والجزء الثاني: محورا الاستبانة وبهما (٦٤) عبارة، كما هو موضح بجدول ١٢:

جدول ١٢

توزيع محاور وعبارات الاستبانة

النسبة الإجمالية	نسبة التكرارات الصحيحة	النسبة المئوية	عدد عبارات البعد	الأبعاد	المحاور
١٢,٥	١٢,٥	١٢,٥	٨	تصور الإستراتيجية	الإدارة الإستراتيجية
١٢,٥	١٢,٥	١٢,٥	٨	تنفيذ التصور	
١٢,٥	١٢,٥	١٢,٥	٨	متابعة الأداء	

١٢,٥	١٢,٥	١٢,٥	٨	التغذية الراجعة	القدرات الديناميكية
١٢,٥	١٢,٥	١٢,٥	٨	قدرة الاستشعار	
١٢,٥	١٢,٥	١٢,٥	٨	قدرة التعلم	
١٢,٥	١٢,٥	١٢,٥	٨	قدرة الدمج	
١٢,٥	١٢,٥	١٢,٥	٨	قدرة التسويق	
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	٦٤	الإجمالي	

- صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

للتأكيد على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قدرها (٥٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية على البعد الذي تنتمي إليه، كما هو موضح بجدولين ١٣، ١٤:

جدول ١٣

الاتساق الداخلي للمحور الأول (الإدارة الإستراتيجية)

التغذية الراجعة		متابعة الأداء		تنفيذ التصور		تصور الإستراتيجية	
الارتباط بالبعد	العبرة	الارتباط بالبعد	العبرة	الارتباط بالبعد	العبرة	الارتباط بالبعد	العبرة
**٠,٣٧٣	١	**٠,٨٧٠	١	*٠,٣٥٦	١	**٠,٥١٤	١
**٠,٦٧٢	٢	**٠,٤٧٣	٢	*٠,٣٤٦	٢	**٠,٨٩٣	٢
**٠,٧٦٢	٣	**٠,٤٦٥	٣	*٠,٣٤٦	٣	**٠,٨٨٥	٣
**٠,٦٦٣	٤	**٠,٣٩٨	٤	**٠,٨٥٣	٤	**٠,٨٩٩	٤
**٠,٦٠٧	٥	**٠,٣٧٠	٥	**٠,٨٦٥	٥	**٠,٩٠٤	٥
**٠,٨٨٤	٦	**٠,٨٧٠	٦	**٠,٨٩٧	٦	**٠,٥٣٩	٦
**٠,٧١١	٧	**٠,٨٧٠	٧	**٠,٦٩٨	٧	**٠,٣٧٨	٧
**٠,٧١١	٨	**٠,٦٤٣	٨	**٠,٧٢١	٨	**٠,٣٤٤	٨
**٠,٨٧٢	الارتباط بالمحور	**٠,٨٣٨	الارتباط بالمحور	**٠,٩٢٠	الارتباط بالمحور	**٠,٣٧٧	الارتباط بالمحور

الاتساق الداخلي للمحور الثاني (القدرات الديناميكية)

قدرة التسويق		قدرة الدمج		قدرة التعلم		قدرة الاستشعار	
الارتباط بالبعد	العبارة	الارتباط بالبعد	العبارة	الارتباط بالبعد	العبارة	الارتباط بالبعد	العبارة
**٠,٦٣٨	١	**٠,٦٨٢	١	**٠,٧٥٧	١	**٠,٨٧٢	١
**٠,٨٤٨	٢	**٠,٧٥٦	٢	**٠,٥١٩	٢	**٠,٨١٨	٢
**٠,٣٩١	٣	**٠,٨٦٧	٣	**٠,٣٨٣	٣	**٠,٨٧٠	٣
**٠,٣٢٧	٤	**٠,١٩٧	٤	**٠,٩١٣	٤	**٠,٩٤٩	٤
**٠,٥٦٦	٥	*٠,٣	٥	**٠,٩١٥	٥	**٠,٥٨٤	٥
**٠,٤٣١	٦	**٠,٨٢٧	٦	**٠,٩٢٩	٦	**٠,٨٠٤	٦
**٠,٦٥٩	٧	**٠,٨٣٧	٧	**٠,٣٢٢	٧	**٠,٨٤٩	٧
**٠,٤٤٣	٨	**٠,٦١٢	٨	**٠,٧٦٦	٨	**٠,٩٢٩	٨
**٠,٣٧٧	الارتباط بالمحور	**٠,٨٦٠	الارتباط بالمحور	**٠,٧٥٦	الارتباط بالمحور	**٠,٨٨٢	الارتباط بالمحور

اتضح من جدولين ١٣، ١٤ أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت جميعها أكبر من (٠,٣)، وكانت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما دل على الاتساق الداخلي للاستبانة، وهذا يعني صلاحيتها للتطبيق.

٢) ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha للعالم الأمريكي لي كرونباخ Lee Cronbach، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قدرها (٥٠) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما هو موضح بجدول ١٥:

عدد عبارات الاستبانة	قيمة معامل ألفا كرونباخ
٦٤	,٩٣٩

اتضح من جدول ١٥ ارتفاع معامل ألفا كرونباخ، حيث يصل إلى (٠,٩٣٩)، وهي قيمة مرتفعة جداً، حيث إنها أعلى من (٠,٧)، وهي حد القبول لاختبارات الصلاحية، وذلك يعني ارتفاع درجة ثبات الاستبانة، مما يعني قدرة الاستبانة على الوصول لنفس النتائج عند تكرار تطبيقها على عينة مشابهة، وب نفس الظروف، ودرجة الصدق، والتي هي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ تصل إلى (٠,٩٦٩)، وذلك تبين من خلال عمل اختبارات الصلاحية لمحورى الإدارة الاستراتيجية، والقدرات الديناميكية، وأبعادهما، كما بجدول ١٦:

المحور	البعد	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	معامل الصدق
الإدارة الاستراتيجية	تصور الإستراتيجية	٨	,٧٥٩	,٨٧١
	تنفيذ التصور	٨	,٧٨٥	,٨٨٦
	متابعة الأداء	٨	,٧٨٧	,٨٨٧
	التغذية الراجعة	٨	,٨٠٨	,٨٩٩
	أبعاد الإدارة الإستراتيجية ككل	٣٢	,٨٨٥	,٩٤١
القدرات الديناميكية	قدرة الاستشعار	٨	,٩٣٢	,٩٦٥
	قدرة التعلم	٨	,٨٥٧	,٩٢٦
	قدرة الدمج	٨	,٧٦٢	,٨٧٣
	قدرة التسويق	٨	,٧	,٨٠٧
	أبعاد القدرات الديناميكية ككل	٣٢	,٨٩٢	,٩٤٤

وتبين من جدول ١٦ أن كل أبعاد المحورين ذات صلاحية (ثبات وصدق) أكبر من (٠,٧)، ويعنى ذلك، صلاحية كافة عبارات أبعاد المحورين.

٣- إجراءات تطبيق أداة الدراسة

بعد تجهيز الاستبانة في صورتها النهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، تم اتباع الخطوات التالية في عملية التطبيق:

- الحصول على خطاب (تسهيل مهمة الباحث) من كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي، وملحق (٧) يوضح ذلك.
- تم التوجه إلى كليات جامعة جنوب الوادي بقنا بشكل مباشر، وتوزيع الاستبانة على أفراد العينة بشكل شخصي، وتجميعها في خلال شهرين، أما كليات الغردقة، فتم عمل الاستبانة من خلال (Google Form)، وإرسالها عبر خدمة الانترنت من خلال تطبيق (WhatsApp) للمستجيبين، واستلامها بشكل فوري.
- تمت عملية التطبيق في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣م).
- تم توزيع عدد (٢٥٠) نسخة من الاستبانة، واستلام العدد المستهدف (٢١٣).

ثالثاً: المعالجة الإحصائية

استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Stochastic Package for Social Science (SPSS) وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- أ- الإحصاء الوصفي، والذي تمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- ب- الإحصاء الاستدلالي، وتمثل في استخدام معامل (ألفا كرونباخ)، ومعامل ارتباط بيرسون، لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، وإيجاد معامل الارتباط بين عبارات الاستبانة، كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وذلك للتعرف على القدرة التنبؤية للإدارة الإستراتيجية بالقدرة الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، وعملت الدراسة على إدخال البيانات وتحليلها بعد تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي، تم حساب المدى (٣-١ = ٢)، قسمة الناتج على طول الفئة (٢ ÷ ٣ = ٠,٦٧)، وإضافة الناتج إلى أقل قيمة في أداة الدراسة وبالتتابع، وجدول ١٧ يوضح ذلك:

درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	فئات الدرجات	النسبة المئوية	التقدير في أداة الدراسة
١	من ٢,٣٤ إلى ٣	من ٧٨٪ إلى ١٠٠٪	يتحقق بدرجة مرتفعة
٢	من ١,٦٨ إلى أقل من ٢,٣٤	من ٥٦٪ إلى أقل من ٧٨٪	يتحقق بدرجة متوسطة
٣	أقل من ١,٦٨	أقل من ٥٦٪	يتحقق بدرجة منخفضة

اتضح من جدول ١٧ أن المتوسطات الموضحة بالجدول ونسبتها تعد الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في الاستبانة، وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارة، أو مجموع المحور، أو الدرجة الكلية للاستبانة ككل.

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)

١- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتفسيرها:

نص السؤال الرابع على: ما واقع الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات محوري الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية، كما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بمحور الإدارة الإستراتيجية:

يوضح جدول ١٨ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الإدارة الإستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الإدارة الإستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستجابة
١	تصور الإستراتيجية	٢,٠٤	٠,١٨	١	متوسطة
٢	تنفيذ التصور	٢,٠٣	٠,١٧	٢	متوسطة
٣	متابعة الأداء	١,٨٨	٠,٠٨	٣	متوسطة
٤	التغذية الراجعة	١,٨٣	٠,١٢	٤	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور الأول: (الإدارة الإستراتيجية)	١,٩٥	٠,٠٧		متوسطة

وضحت النتائج في جدول ١٨ أن درجة استجابة عينة الدراسة على المحور الأول (الإدارة الإستراتيجية) جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (١,٩٥)، وانحراف معياري (٠,٠٧)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (١,٨٣ - ٢,٠٤)، وانحرافات معيارية ما بين (٠,٠٨ - ٠,١٨)، حيث جاء بعد تصور الإستراتيجية في المرتبة العليا، بمتوسط حسابي (٢,٠٤)، وانحراف معياري (٠,١٨)، تلاه بعد تنفيذ التصور بمتوسط حسابي (٢,٠٣)، وانحراف معياري (٠,١٨)، تلاه بعد متابعة الأداء بمتوسط حسابي (١,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٠٨)، تلاه بعد التغذية الراجعة بمتوسط حسابي (١,٨٣)، وانحراف معياري (٠,١٢).

وانتفتت هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الإستراتيجية بالجامعات، التي جاءت بدرجة متوسطة، كدراسة المقطوف (٢٠١٣)، ودراسة بني عامر (٢٠١٤)، كما اختلفت الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، والتي جاءت بدرجة مرتفعة، كدراسة أبو شيخة ومساعد (٢٠١٨)، ودراسة الحارون (٢٠١٩)، أما في البحث الحالي، فجاءت الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي بدرجة متوسطة، مما يدل على اهتمام الجامعة بتعظيم مواردها البشرية والمادية إلى حدٍ ما، وذلك من خلال خطة مستقبلية تشمل مواطن القوة والضعف، وتوضح الفرص والتحديات، مما يعني سعي الجامعة نوعاً ما إلى امتلاك آلية لتحقيق أهدافها، والوصول إلى ميزتها التنافسية.

وبصورة مفصلة، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد محور الإدارة الإستراتيجية على النحو التالي:

* عبارات البعد الأول: تصور الإستراتيجية

يوضح جدول ١٩ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تصور الإستراتيجية:

جدول ١٩

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تصور الإستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

م	عبارات البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الترتيب	التقدير في أداة الدراسة
١	تمتلك الجامعة القدرة على وضع تصور إستراتيجيتها.	٢١٣	٢,٢٢	٠,٤٢	٠,٠٣	١	يتحقق بدرجة متوسطة
٢	تكشف الجامعة عن عوامل بيئتها الداخلية.	٢١٣	٢,٠٨	٠,٢٦	٠,٠٢	٢	يتحقق بدرجة متوسطة
٣	ترصد الجامعة عوامل بيئتها الخارجية.	٢١٣	٢,٠٧	٠,٢٦	٠,٠٢	٣	يتحقق بدرجة متوسطة
٤	توظف الجامعة قدراتها البشرية في خدمة إستراتيجيتها.	٢١٣	٢,٠٨	٠,٢٨	٠,٠٢	٢	يتحقق بدرجة متوسطة
٥	تضع الجامعة تصور الإستراتيجية بشكل مناسب لتطلعاتها.	٢١٣	٢,٠٧	٠,٢٥	٠,٠٢	٣	يتحقق بدرجة متوسطة
٦	يرتكز التصور الإستراتيجي على نتائج التحليل البيئي الرباعي.	٢١٣	٢,٠٢	٠,١٤	٠,٠١	٤	يتحقق بدرجة متوسطة
٧	يتسم التصور الإستراتيجي بالأهداف الموضوعية.	٢١٣	٢	٠,٠٧	٠	٥	يتحقق بدرجة متوسطة
٨	تنتهج الجامعة في تصورها الإستراتيجي نهج الجامعات المتقدمة.	٢١٣	١,٧٧	٠,٤٣	٠,٠٣	٦	يتحقق بدرجة متوسطة
	البعد الأول: تصور الإستراتيجية	٢١٣	٢,٠٤	٠,١٨	٠,٠١		يتحقق بدرجة متوسطة

تبين من جدول ١٩ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد تصور الإستراتيجية بلغ (٢,٠٤)،

وبانحراف معياري (٠,١٨)، بدرجة تقدير متوسطة، كما تبين أن جميع العبارات جاءت بدرجة

متوسطة، وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (١,٧٧ - ٢,٢٢)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٠٧ - ٠,٤٣)، مما يدل على قدرة جامعة جنوب الوادي إلى حدٍ ما على وضع تصور لإستراتيجيتها، مستغلةً قدراتها البشرية في تشكيل هذا التصور، ويستند هذا التصور على تحليل رياضي لبيئتها، متسماً بالأهداف الموضوعية، منتهجةً بذلك نهج الجامعات المتقدمة.

* عبارات البعد الثاني: تنفيذ التصور

يوضح جدول ٢٠ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تنفيذ التصور:

جدول ٢٠

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تنفيذ التصور مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

م	عبارات البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الترتيب	التقدير في أداة الدراسة
١	تنفذ الجامعة تصورها الإستراتيجي بدقة.	٢١٣	٢,٠١	٠,١	٠,٠١	٣	يتحقق بدرجة متوسطة
٢	توفر الجامعة مقومات تنفيذ تصور الإستراتيجية.	٢١٣	٢	٠,٠٧	٠	٤	يتحقق بدرجة متوسطة
٣	توفر الجامعة التمويل اللازم لتنفيذ الإستراتيجية.	٢١٣	٢	٠,٠٧	٠	٤	يتحقق بدرجة متوسطة
٤	تكون الجامعة فريق تنفيذ الإستراتيجية من الإدارات المختلفة.	٢١٣	١,٧٧	٠,٤٥	٠,٠٣	٧	يتحقق بدرجة متوسطة
٥	تدعم الجامعة فريق تنفيذ تصور الإستراتيجية.	٢١٣	١,٨٣	٠,٣٨	٠,٠٣	٦	يتحقق بدرجة متوسطة
٦	تهيئ الجامعة المناخ المناسب لتنفيذ التصور الإستراتيجي.	٢١٣	٢,٠٤	٠,٦٤	٠,٠٤	٢	يتحقق بدرجة متوسطة
٧	تذيب الجامعة الخلافات بين الإدارات المختصة بالتنفيذ.	٢١٣	٢,٤٣	٠,٥	٠,٠٣	١	يتحقق بدرجة مرتفعة
٨	تلتزم الجامعة بالتوقيتات المحددة في تنفيذ تصورها الإستراتيجي.	٢١٣	١,٩	٠,٣١	٠,٠٢	٥	يتحقق بدرجة متوسطة
	البعد الثاني: تنفيذ التصور	٢١٣	٢,٠٣	٠,١٧	٠,٠١		يتحقق بدرجة متوسطة

تبين من جدول ٢٠ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعء تنفيذ التصور بلغ (٢,٠٣)، وبانحراف معياري (٠,١٧)، بدرجة تقدير متوسطة، كما يلاحظ أن جميع العبارات جاءت بدرجة متوسطة، وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (١,٧٧ - ٢,٤٣)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٠٧ - ٠,٦٤)، ما عدا العبارة (٧)، حيث جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٢,٤٣)، وبانحراف معياري (٠,٥)، مما يدل على حرص الجامعة على إذابة الخلافات بين إدارات تنفيذ الإستراتيجية، وتذليل العقبات، وتوضيح الأدوار، وفك الاشتباكات.

أما العبارات الأخرى، فجاءت بدرجة متوسطة، وتراوح ما بين (١,٧٧ - ٢,٠٤)، وبانحرافات معيارية (٠,٠٧ - ٠,٦٤)، مما يعكس جدية جامعة جنوب الوادي نوعاً ما في تنفيذ تصورها الإستراتيجي، وتحويله من حيز التصور إلى حيز التنفيذ، محاولةً إلى حدٍ ما تنفيذ هذا التصور بدقة، ساعيةً في توفير التمويل اللازم لتنفيذ التصور الإستراتيجي، كما تهيب الجامعة المناخ إلى حدٍ ما لتنفيذ تصورها الإستراتيجي من خلال تكوين فريق خاص بالإستراتيجية، ودعمه بصورة مُرضية، كما يعكس التزام الجامعة إلى حدٍ ما بتوقيات تنفيذ الإستراتيجية.

* عبارات البعد الثالث: متابعة الأداء

يوضح جدول ٢١ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد متابعة الأداء:

جدول ٢١

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد متابعة الأداء مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

م	عبارات البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الترتيب	التقدير في أداة الدراسة
١	تراجع الجامعة الإدارة المختصة بتنفيذ الإستراتيجية.	٢١٣	١,٣٢	٠,٤٧	٠,٠٣	٥	يتحقق بدرجة منخفضة
٢	تتابع الجامعة أداء العاملين بالإستراتيجية.	٢١٣	١,٨٩	٠,٣٢	٠,٠٢	٢	يتحقق بدرجة متوسطة
٣	تهتم الجامعة بمتابعة المدى الزمني المحدد لتنفيذ الإستراتيجية.	٢١٣	١,٨٩	٠,٣١	٠,٠٢	٢	يتحقق بدرجة متوسطة

م	عبارات البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الترتيب	التقدير في أداة الدراسة
٤	تتابع الجامعة النتائج الاقتصادية للإستراتيجية.	٢١٣	١,٧٣	٠,٤٥	٠,٠٣	٤	يتحقق بدرجة متوسطة
٥	تحقق الجامعة قيمة مضافة من خلال تنفيذ الإستراتيجية.	٢١٣	١,٩٦	٠,١٩	٠,٠١	١	يتحقق بدرجة متوسطة
٦	تجري الجامعة التدخلات اللازمة في الإستراتيجية إذا تطلب الأمر.	٢١٣	١,٣٢	٠,٤٧	٠,٠٣	٥	يتحقق بدرجة منخفضة
٧	تعالج الجامعة انحرافات تنفيذ الإستراتيجية.	٢١٣	١,٣٢	٠,٤٧	٠,٠٣	٥	يتحقق بدرجة منخفضة
٨	تستفيد الجامعة من خبرات الجامعات المطبقة للإدارة الإستراتيجية.	٢١٣	١,٨	٠,٤	٠,٠٣	٣	يتحقق بدرجة متوسطة
	البعد الثالث: متابعة الأداء	٢١٣	١,٨٨	٠,٠٨	٠,٠١		يتحقق بدرجة متوسطة

لوحظ من جدول ٢١ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد متابعة الأداء بلغ (١,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٠٨)، بدرجة تقدير متوسطة، كما تبين أن جميع العبارات جاءت بدرجة متوسطة، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (١,٧٣ - ١,٩٦)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,١٩ - ٠,٤٥)، ما عدا العبارات (١، ٦، ٧) فجاءت بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي (١,٣٢)، وانحراف معياري (٠,٤٧)، مما يدل على قصور من قبل الجامعة في مراجعة إدارة تنفيذ الإستراتيجية، وتباطؤ الجامعة في إجراء تعديلات في تنفيذ الإستراتيجية إذا لزم الأمر، كما يوجد تأخيراً نوعاً ما في معالجة انحرافات الإستراتيجية.

أما العبارات (٢، ٣، ٤، ٥، ٨) جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي ما بين (١,٧٣ - ١,٩٦)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,١٩ - ٠,٤٥)، مما يعكس متابعة الجامعة إلى حدٍ ما لأداء فريق الإستراتيجية، واهتمام الجامعة إلى حدٍ ما بمتابعة المدى الزمني الخاص بتنفيذ الإستراتيجية، وتقييم النتائج الاقتصادية الناجمة عن تنفيذ الإستراتيجية، فينتج عن ذلك تحقيق قيمة مضافة نوعاً ما من خلال تنفيذ الإستراتيجية، ويعكس ذلك استفادة الجامعة إلى درجة ما من الجامعات التي لديها خبرات في تطبيق الإستراتيجية.

* عبارات البعد الرابع: التغذية الراجعة

يوضح جدول ٢٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التغذية الراجعة:

جدول ٢٢

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

م	عبارات البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الترتيب	التقدير في أداة الدراسة
١	تضع الجامعة آليات تساعدها في الحصول على التغذية الراجعة.	٢١٣	١,٣٣	٠,٤٧	٠,٠٣	٧	يتحقق بدرجة منخفضة
٢	تشرك الجامعة جهات خارجية في تقييم الإستراتيجية.	٢١٣	١,٨	٠,٤	٠,٠٣	٣	يتحقق بدرجة متوسطة
٣	تخصص الجامعة فريقاً من أعضائها لتقييم الإستراتيجية.	٢١٣	١,٩١	٠,٢٩	٠,٠٢	١	يتحقق بدرجة متوسطة
٤	توفر الجامعة كل المعلومات والبيانات عن الإستراتيجية.	٢١٣	١,٧٢	٠,٤٥	٠,٠٣	٤	يتحقق بدرجة متوسطة
٥	تمنح الجامعة لجهات الإفادة بتقديم مقترحات وتعديلات.	٢١٣	١,٦٧	٠,٤٧	٠,٠٣	٥	يتحقق بدرجة منخفضة
٦	تطبق الجامعة المواصفات الدولية في الإستراتيجية.	٢١٣	١,٨٦	٠,٣٥	٠,٠٢	٢	يتحقق بدرجة متوسطة
٧	تستفيد الجامعة من نتائج التغذية الراجعة من كل جهات التقييم.	٢١٣	١,٦	٠,٤٩	٠,٠٣	٦	يتحقق بدرجة منخفضة
٨	تعديل الجامعة في الإستراتيجية بناءً على نتائج التغذية الراجعة.	٢١٣	١,٦	٠,٤٩	٠,٠٣	٦	يتحقق بدرجة منخفضة
	البعد الرابع: التغذية الراجعة	٢١٣	١,٨٣	٠,١٢	٠,٠١		يتحقق بدرجة متوسطة

اتضح من جدول ٢١ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد التغذية الراجعة بلغ (١,٨٣)، وانحراف معياري (٠,١٢)، بدرجة تقدير متوسطة، كما يلاحظ أن جميع العبارات جاءت بدرجة متوسطة، وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (١,٧٢ - ١,٩١)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٢٩ - ٠,٤٥)، ما عدا العبارات (١، ٥، ٧، ٨) جاءت بدرجة منخفضة، وتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين (١,٣٣ - ١,٦)، وانحرافات معيارية ما بين (٠,٤٧ - ٠,٤٩)، مما يدل على قصور من قبل

الجامعة في وضع آليات تمكنها في الحصول على التغذية الراجعة، ووجود صعوبة في تقبل الجامعة المقترحات من جهات الإفادة، كما يعكس استفادة الجامعة من نتائج التغذية الراجعة من جهات التقييم بصورة ضعيفة، فينتج عن ذلك، بطء التعديلات في الإستراتيجية من قبل الجامعة، أما العبارات (٢، ٣، ٤، ٦) فجاءت بدرجة متوسطة، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (١,٧٢ - ١,٩١)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٢٩ - ٠,٤٥)، فيدل ذلك على سماح الجامعة بصورة ما لجهات خارجية في تقييم الإستراتيجية، واهتمام الجامعة إلى درجة ما بتخصيص فريقاً من أعضائها لتقييم الإستراتيجية، ويعكس حرص الجامعة إلى حدٍ ما بتوفير المعلومات والبيانات عن الإستراتيجية، وتطبيق المواصفات الدولية في الإستراتيجية.

ب- النتائج المتعلقة بمحور القدرات الديناميكية:

يوضح جدول ٢٣ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور القدرات الديناميكية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية:

جدول ٢٣

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور القدرات الديناميكية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستجابة
١	قدرة الاستشعار	١,٨٨	٠,١٤	١	متوسطة
٢	قدرة التعلم	١,٨٤	٠,١٩	٣	متوسطة
٣	قدرة الدمج	١,٨٦	٠,١٥	٢	متوسطة
٤	قدرة التسويق	١,٦٨	٠,٢٤	٤	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور الثاني (القدرات الديناميكية)	١,٨٢	٠,١٣		متوسطة

وأوضحت النتائج في جدول ٢٣ أن درجة استجابة عينة الدراسة على المحور الثاني (القدرات الديناميكية) جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (١,٨٢)، وانحراف معياري (٠,١٣)، وتراوحت

قيم المتوسطات الحسابية ما بين (١,٦٨ - ١,٨٨)، وانحرافات معيارية ما بين (٠,١٤ - ٠,٢٤)، حيث جاء بعد قدرة الاستشعار في المرتبة العليا بمتوسط حسابي (١,٨٨)، وانحراف معياري (٠,١٤)، تلاه بعد قدرة الدمج بمتوسط حسابي (١,٨٦)، وانحراف معياري (٠,١٥)، تلاه بعد قدرة التعلم بمتوسط حسابي (١,٨٤)، وانحراف معياري (٠,١٩)، تلاه بعد قدرة التسويق بمتوسط حسابي (١,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٢٤)، ومن جهةٍ أخرى، اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الأنصاري وعطا (٢٠٢١)، والتي تناولت القدرات الديناميكية بالجامعات، وقد جاءت بدرجة متوسطة.

وبصورة مفصلة، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد محور القدرات

الديناميكية على النحو التالي:

* عبارات البعد الأول: قدرة الاستشعار

يوضح جدول ٢٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد قدرة الاستشعار:

جدول ٢٤

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد قدرة الاستشعار مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

م	عبارات البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الترتيب	التقدير في أداة الدراسة
١	تبحث الجامعة عن موارد جديدة بشكل مستمر.	٢١٣	١,٧١	٠,٤٥	٠,٠٣	٧	يتحقق بدرجة متوسطة
٢	تتمتع الجامعة مواردها الذاتية باستدامة.	٢١٣	١,٨٦	٠,٣٤	٠,٠٢	٢	يتحقق بدرجة متوسطة
٣	تشجع الجامعة ثقافة البحث عن موارد جديدة.	٢١٣	١,٨٤	٠,٣٧	٠,٠٣	٣	يتحقق بدرجة متوسطة
٤	تتابع الجامعة متطلبات السوق الخارجية.	٢١٣	١,٧٦	٠,٤٣	٠,٠٣	٦	يتحقق بدرجة متوسطة
٥	تكتشف الجامعة موارد جديدة من خلال قدرة الاستشعار.	٢١٣	١,٥٤	٠,٥	٠,٠٣	٨	يتحقق بدرجة منخفضة
٦	تحقق الجامعة من خلال قدرة الاستشعار ميزة تنافسية.	٢١٣	١,٨٧	٠,٣٤	٠,٠٢	١	يتحقق بدرجة متوسطة
٧	تبحث الجامعة عن آليات لتنمية الموارد المتاحة.	٢١٣	١,٨١	٠,٤	٠,٠٣	٤	يتحقق بدرجة متوسطة
٨	تعالج الجامعة قضايا المجتمع بالبحث عن حلول مبتكرة.	٢١٣	١,٧٨	٠,٤٢	٠,٠٣	٥	يتحقق بدرجة متوسطة
	البعد الأول: قدرة الاستشعار	٢١٣	١,٨٨	٠,١٤	٠,٠١		يتحقق بدرجة متوسطة

اتضح من جدول ٢٤ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد قدرة الاستشعار بلغ (١,٨٨)، وانحراف معياري (٠,١٤)، بدرجة تقدير متوسطة، كما يلاحظ أن جميع العبارات ما عدا عبارة (٥) جاءت بدرجة متوسطة، وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (١,٧١ - ١,٨٧)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٣٤ - ٠,٥)، مما يبرهن على استمرارية الجامعة إلى درجة ما في البحث عن موارد جديدة، كما تعمل على استدامتها نوعاً ما، وتشجيع ثقافة البحث عن موارد جديدة، من خلال الدخول في شراكات جديدة، ومنها: المساهمة بالدراسات في مشروع المثلث الذهبي، وبدل أيضاً على حرص الجامعة إلى حد ما متابعة متطلبات السوق الخارجية، والبحث عن آليات لتنمية مواردها المتاحة، واهتمام الجامعة إلى حد ما بالمشاركة في القضايا المجتمعية بالبحث عن حلول مبتكرة، وتقديم خدمات متنوعة، منها: الخدمات الطبية والصحية، وإرسال القوافل الطبية لقرى ومدن محافظة قنا، كما تحرص الجامعة بصورة ما تقديم ميزة تنافسية من خلال حصول كليات الجامعة على الاعتماد المؤسسي من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، وتقديم المشروعات الابتكارية في نظم الاتصالات الإدارية، مثل: برنامج (مسك).

أما العبارة (٥) التي تنص على: "تكتشف الجامعة موارد جديدة من خلال قدرة الاستشعار" فقد جاءت بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي (١,٥٤)، وانحراف معياري (٠,٥)، وهذا يعكس ضعف في استكشاف الجامعة لموارد جديدة من خلال قدرة الاستشعار، وهذا يشير إلى حاجة الجامعة لمزيد من تكثيف البحث عن موارد جديدة، واستنفار الجهود لتعظيم مواردها، والاستعانة بخبرات خارجية، لمساعدتها في اكتشاف موارد جديدة، واستغلال قدراتها الاستشعارية في تلبية متطلبات البيئة الخارجية.

* عبارات البعد الثاني: قدرة التعلم

يوضح جدول ٢٥ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد قدرة التعلم:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد قدرة التعلم مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

م	عبارات البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الترتيب	التقدير في أداة الدراسة
١	تجري الجامعة تحليلاً بيئياً لبيئتها الداخلية والخارجية.	٢١٣	١,٧٧	٠,٤٢	٠,٠٣	٣	يتحقق بدرجة متوسطة
٢	تحدد الجامعة الفرص الواعدة في بيئتها الخارجية.	٢١٣	١,٨٨	٠,٣٢	٠,٠٢	٢	يتحقق بدرجة متوسطة
٣	تكتشف الجامعة التهديدات المحيطة بها مبكراً.	٢١٣	١,٦٦	٠,٤٨	٠,٠٣	٤	يتحقق بدرجة منخفضة
٤	تضع الجامعة حلولاً مبكرة لمواجهة التهديدات المحيطة.	٢١٣	١,٥٣	٠,٥	٠,٠٣	٧	يتحقق بدرجة منخفضة
٥	تحرص الجامعة على زيادة مساحة الإبداع في الجامعة.	٢١٣	١,٥٩	٠,٤٩	٠,٠٣	٥	يتحقق بدرجة منخفضة
٦	تتبنى الجامعة ثقافة الإبداع والابتكار.	٢١٣	١,٥٤	٠,٥	٠,٠٣	٦	يتحقق بدرجة منخفضة
٧	تمتلك الجامعة أدوات التحليل البيئي.	٢١٣	٢,٠٧	٠,٢٦	٠,٠٢	١	يتحقق بدرجة متوسطة
٨	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في التحليل البيئي.	٢١٣	١,٧٧	٠,٤٢	٠,٠٣	٣	يتحقق بدرجة متوسطة
	البعد الثاني: قدرة التعلم	٢١٣	١,٨٤	٠,١٩	٠,٠١		يتحقق بدرجة متوسطة

اتضح من جدول ٢٥ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعدها قدرة التعلم بلغ (١,٨٤)، وانحراف معياري (٠,١٩)، بدرجة تقدير متوسطة، كما يلاحظ أن العبارات (١، ٢، ٧، ٨) جاءت بدرجة متوسطة، وترواحت متوسطاتها الحسابية بين (١,٧٧ - ٢,٠٧)، وانحرافات معيارية بين (٠,٢٦ - ٠,٤٢)، مما يدل على امتلاك الجامعة القدرة على التحليل البيئي بدرجة ما، وامتلاك التقنيات الحديثة لإجراء التحليل البيئي من خلال توافر البنية التحتية لنظم الاتصالات والتكنولوجيا، وتوافر قواعد البيانات الحديثة، والمنصات الإلكترونية المتنوعة، وتأهيل مستخدمي قواعد البيانات من خلال التدريبات، والحصول على دورة التحول الرقمي، وبالتالي، يمكن للجامعة تحديد الفرص الواعدة في بيئتها الخارجية.

أما العبارات (٣، ٤، ٥، ٦) فجاءت بدرجة منخفضة، بمتوسطات حسابية ما بين (١,٥٣ - ١,٦٦)، وبانحرافات معيارية ما بين (٠,٤٨ - ٠,٥٠)، مما يدل على تأخر الجامعة في اكتشاف التهديدات المحيطة بها مبكرًا، وعليه، تتأخر الحلول لمواجهة تلك التهديدات، ومن هنا، نقل مساحة الإبداع داخل الجامعة، وتنحسر ثقافة الإبداع داخل الجامعة.

* عبارات البعد الثالث: قدرة الدمج

يوضح جدول ٢٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد قدرة الدمج:

جدول ٢٦

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد قدرة الدمج مرتبة تنازليًا حسب متوسطاتها الحسابية

م	عبارات البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الترتيب	التقدير في أداة الدراسة
١	تمر الجامعة بتغيرات بيئية متلاحقة.	٢١٣	١,٨٧	٠,٣٣	٠,٠٢	١	يتحقق بدرجة متوسطة
٢	تصمد الجامعة في مواجهة التغيرات البيئية المتلاحقة.	٢١٣	١,٨١	٠,٣٩	٠,٠٣	٣	يتحقق بدرجة متوسطة
٣	تسخر الجامعة مواردها في مواجهة التغيرات البيئية.	٢١٣	١,٥٣	٠,٥	٠,٠٣	٧	يتحقق بدرجة منخفضة
٤	تتكيف الجامعة مع التغيرات البيئية المتلاحقة.	٢١٣	١,٨٣	٠,٣٨	٠,٠٣	٢	يتحقق بدرجة متوسطة
٥	تستغل الجامعة قدرة الدمج في معالجة التغيرات البيئية.	٢١٣	١,٧٣	٠,٤٥	٠,٠٣	٥	يتحقق بدرجة متوسطة
٦	تستفيد الجامعة من قدرة الدمج مع التغيرات البيئية المتلاحقة.	٢١٣	١,٧٦	٠,٤٣	٠,٠٣	٤	يتحقق بدرجة متوسطة
٧	تحقق الجامعة ميزة تنافسية من قدرة الدمج مع التغيرات البيئية.	٢١٣	١,٧٦	٠,٤٣	٠,٠٣	٤	يتحقق بدرجة متوسطة
٨	تلبى الجامعة متطلبات البيئة الخارجية من خلال قدرة الدمج.	٢١٣	١,٦٦	٠,٤٧	٠,٠٣	٦	يتحقق بدرجة منخفضة
	البعد الثالث: قدرة الدمج	٢١٣	١,٨٦	٠,١٥	٠,٠١		يتحقق بدرجة متوسطة

لوحظ من جدول ٢٦ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد قدرة الدمج بلغ (١,٨٦)، وبانحراف معياري (٠,١٥)، بدرجة تقدير متوسطة، وجاءت العبارات (١، ٢، ٤، ٥، ٧، ٨) بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية ما بين (١,٧٣ - ١,٨٧)، وبانحرافات معيارية ما بين (٠,٣٣ - ٠,٤٥)، مما يدل على وجود تغيرات بيئية متلاحقة نوعاً ما تمر بها الجامعة، مثل: جائحة كورونا (كوفيد ١٩)، وقدرة الجامعة على الصمود أمام هذه التغيرات البيئية، بل والتكيف معها إلى حد ما من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا والاتصالات، ويعكس أيضاً، استغلال الجامعة لقدرة الدمج في معالجة التغيرات البيئية والاستفادة منها إلى درجة ما، وبالتالي، يمكن للجامعة تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرة الدمج، أما العبارتان (٣، ٦) فتحققتا بدرجة منخفضة، بمتوسطات حسابية (١,٥٣ - ١,٦٦)، وبانحرافات معيارية (٠,٥ - ٠,٤٧)، وهذا يبرهن على قلة تسخير الجامعة مواردها في مواجهة التغيرات البيئية، فيترتب على ذلك، ضعف في تلبية الجامعة لمتطلبات البيئة الخارجية، والابتعاد عن الاندماج مع تلك المتطلبات.

* عبارات البعد الرابع: قدرة التسويق

يوضح جدول ٢٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد قدرة التسويق:

جدول ٢٧

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد قدرة التسويق مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

م	عبارات البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الترتيب	التقدير في أداة الدراسة
١	تتعرف الجامعة على القدرات التنافسية للجامعات الأخرى.	٢١٣	١,٥٨	٠,٥	٠,٠٣	٦	يتحقق بدرجة منخفضة
٢	تتبادل الجامعة الخبرات مع الجامعات المنافسة.	٢١٣	١,٣٩	٠,٤٩	٠,٠٣	٨	يتحقق بدرجة منخفضة
٣	تعقد الجامعة توأمة مع الجامعات الدولية.	٢١٣	٢,٠٢	٠,١٥	٠,٠١	١	يتحقق بدرجة متوسطة
٤	تتجه الجامعة نحو الاستثمار في قدرات الجامعة.	٢١٣	١,٨	٠,٤	٠,٠٣	٢	يتحقق بدرجة متوسطة
٥	تنتهج الجامعة طرق تسويق غير تقليدية لمنتجاتها.	٢١٣	١,٦٤	٠,٤٨	٠,٠٣	٥	يتحقق بدرجة منخفضة
٦	تضع الجامعة آليات لتعدد مصادر التمويل.	٢١٣	١,٧٣	٠,٤٤	٠,٠٣	٣	يتحقق بدرجة متوسطة
٧	تدخل الجامعة في شراكات مع منظمات المجتمع المدني.	٢١٣	١,٥٦	٠,٥	٠,٠٣	٧	يتحقق بدرجة منخفضة
٨	تسعى الجامعة للتفرد بميزة تنافسية.	٢١٣	١,٧٢	٠,٤٥	٠,٠٣	٤	يتحقق بدرجة متوسطة
	البعد الرابع: قدرة التسويق	٢١٣	١,٦٨	٠,٢٤	٠,٠٢		يتحقق بدرجة متوسطة

لوحظ من جدول ٢٧ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد قدرة التسويق بلغ (١,٦٨)، وبانحراف معياري (٠,٢٤)، بدرجة تقدير متوسطة، وجاءت العبارات (٣، ٤، ٦، ٨) بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية ما بين (١,٧٢ - ٢,٠٢)، وبانحرافات معيارية ما بين (٠,١٥ - ٠,٤٥)، مما يدل على اتجاه الجامعة إلى عقد توأمة مع الجامعات الدولية، والتوجه نحو الاستثمار في قدرات الجامعة، كما تعكس هذه النتائج تحرك الجامعة لوضع آليات لتعدد مصادر التمويل، وسعيها نحو التفرد بميزة تنافسية.

أما العبارات (١، ٢، ٥، ٧) جاءت بدرجة منخفضة، بمتوسطات حسابية ما بين (١,٣٩ - ١,٦٤)، وبانحرافات معيارية ما بين (٠,٤٨ - ٠,٥)، مما يدل على ضعف الاكتراث من قبل الجامعة بالتعرف على القدرات التنافسية للجامعات الأخرى، والابتعاد عن تبادل الخبرات مع الجامعات المنافسة، وندرة استخدام الجامعة لطرق تسويقية غير تقليدية لمنتجاتها، وقلة دخول الجامعة في شراكات مع منظمات المجتمع المدني، وحاجة الجامعة إلى تكثيف تلك الشراكات، للحصول على تمويلات، وتزويد تلك المنظمات بالخبرات الجامعية، والقدرات الشبابية.

ج- درجة الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، كما هو موضح بجدول ٢٨:

جدول ٢٨

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي

المحور أو البعد	الإدارة الاستراتيجية	تصور الإستراتيجية	تنفيذ التصور	متابعة الأداء	التغذية الراجعة	القدرات الديناميكية	قدرة الاستشعار	قدرة التعلم	قدرة الدمج	قدرة التسويق
الإدارة الاستراتيجية	١									
تصور الإستراتيجية	**٠,٩٧٨	١								
تنفيذ التصور	**٠,٩٤٧	**٠,٨٨٧	١							

						١	**٠,٨٣٧	**٠,٩٣٠	**٠,٩٤٩	متابعة الأداء
					١	**٠,٨٨٨	**٠,٩٢٩	**٠,٩٣٤	**٠,٩٧٢	التغذية الراجعة
				١	**٠,٦٩١	**٠,٧٣٣	**٠,٧١٤	**٠,٨١٣	**٠,٧٧٣	القدرات الديناميكية
			١	**٠,٩٨٩	**٠,٦٩٧	**٠,٧٣٥	**٠,٧١١	**٠,٨١٩	**٠,٧٧٦	قدرة الاستشعار
		١	**٠,٩٥١	**٠,٩٧٨	**٠,٦٥٨	**٠,٧٠٢	**٠,٧٠٦	**٠,٧٨٣	**٠,٧٤٧	قدرة التعلم
	١	**٠,٩٧٧	**٠,٩٧١	**٠,٩٨٩	**٠,٦٥٦	**٠,٧٠١	**٠,٦٧٣	**٠,٧٨٤	**٠,٧٣٨	قدرة الدمج
١	**٠,٩٥١	**٠,٩٢٧	**٠,٩٧٣	**٠,٩٨٠	**٠,٧٠٤	**٠,٧٤٥	**٠,٧١٧	**٠,٨١٣	**٠,٧٨٠	قدرة التسويق

**الارتباط معنوي عند مستوى دلالة ٠,٠١

اتضح من جدول ٢٨ أن كافة الارتباطات ذات دلالة إحصائية مرتفعة جداً، لأن درجة معنويتها أقل من ٠,٠١، مما يدل على أن جميع الارتباطات إيجابية أي عند ارتفاع المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية)، يرتفع المتغير التابع (القدرات الديناميكية)، كما يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية مرتفعة جداً بين محوري الدراسة وأبعادهما، وهذا يوضح وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي.

٢- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وتفسيرها:

والذي نصه: ما القدرة التنبؤية للإدارة الإستراتيجية بتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد من خلال إدخال جميع المتغيرات الموجودة بالنموذج لأبعاد الإدارة الإستراتيجية على القدرات الديناميكية، وكذلك أبعاد القدرات الديناميكية على الإدارة الإستراتيجية، كما يلي:

١- الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) على القدرات الديناميكية (المتغير التابع) بجامعة جنوب الوادي، وجاءت معلمات النموذج، كما في جدول ٢٩:

جدول ٢٩

الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الإدارة الإستراتيجية على القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي

مستوى الدلالة	قيمة ت	قيمة ب المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ب	المتغيرات
٠,٠٠١	٣,٢٧٨-	-	٠,٠٣٢	٠,١٠٥-	ثابت الانحدار
٠,٠٠٥	٢,٨٤٥	٠,٠٩١	٠,٠٢٨	٠,٠٨٠	تصور الإستراتيجية
٠,٠٠٠	٣,٩٩٨	٠,٠٩٨	٠,٠٢٧	٠,١١٠	تنفيذ التصور
٠,٠٠٠	٥٨,٩٦٠	٠,٩٠٣	٠,٠١٦	٠,٩٥٥	متابعة الأداء
٠,٠٢٣	٢,٢٩٥-	٠,٠٧٧-	٠,٠٤٣	٠,٠٩٨-	التغذية الراجعة

يتضح من جدول ٢٩ حساب معادلة القدرات الديناميكية، كالتالي:

$$\text{القدرات الديناميكية} = ٠.١٠٥ + ٠.٠٨٠ [\text{تصور الإستراتيجية}] + ٠.١١٠ [\text{تنفيذ التصور}] + ٠.٩٥٥ [\text{متابعة الأداء}] - ٠.٠٩٨ [\text{التغذية الراجعة}]$$

١- الانحدار الخطي المتعدد للتنبؤ بالإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) من خلال أبعاد القدرات

الديناميكية (المتغير التابع) بجامعة جنوب الوادي، وجاءت معلمات النموذج، كما في جدول ٣٠:

جدول ٣٠

الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القدرات الديناميكية على الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي

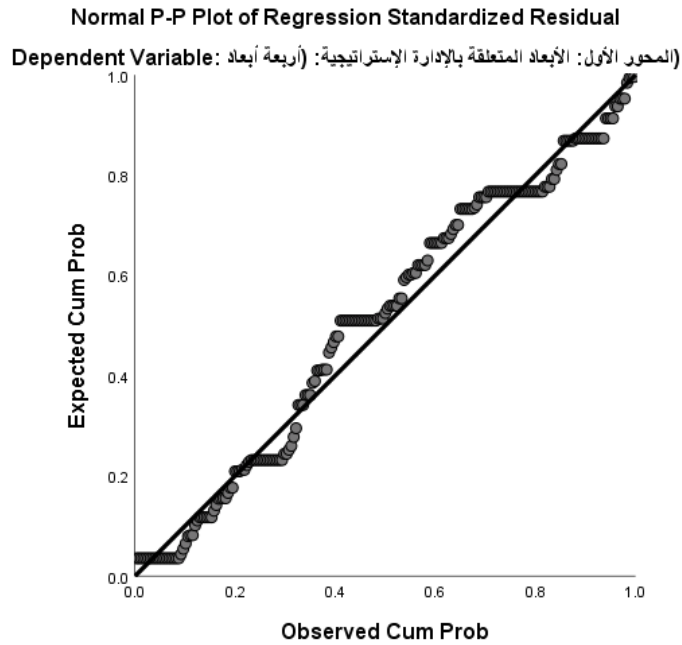
مستوى الدلالة	قيمة ت	قيمة ب المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ب	المتغيرات
٠,٠٠٠	٥,٩١٧	-	٠,١١٠	٠,٦٥٣	ثابت الانحدار
٠,٠٢٣	٢,٢٩٨	٠,٥٤٧	٠,٢٣١	٠,٥٣١	البعد الأول: قدرة الاستشعار
٠,٠٠٥	٢,٨٤٨	٠,٥٦٩	٠,١٧١	٠,٤٨٧	البعد الثاني: قدرة التعلم
٠,٠٠١	٣,٣٥٨-	٠,٨٦٦-	٠,٢٣٩	٠,٨٠٤-	البعد الثالث: قدرة الدمج
٠,٠٠٤	٢,٩٤٨	٠,٥٤٣	٠,١٣٦	٠,٤٠٠	البعد الرابع: قدرة التسويق

اتضح من جدول ٣٠ حساب معادلة الإدارة الإستراتيجية، كالتالي:

$$\text{الإدارة الإستراتيجية} = ٠.٦٥٣ + ٠.٥٤٧ [\text{قدرة الاستشعار}] + ٠.٥٦٩ [\text{قدرة التعلم}] - ٠.٨٦٦ [\text{قدرة الدمج}] + ٠.٥٤٣ [\text{قدرة التسويق}]$$

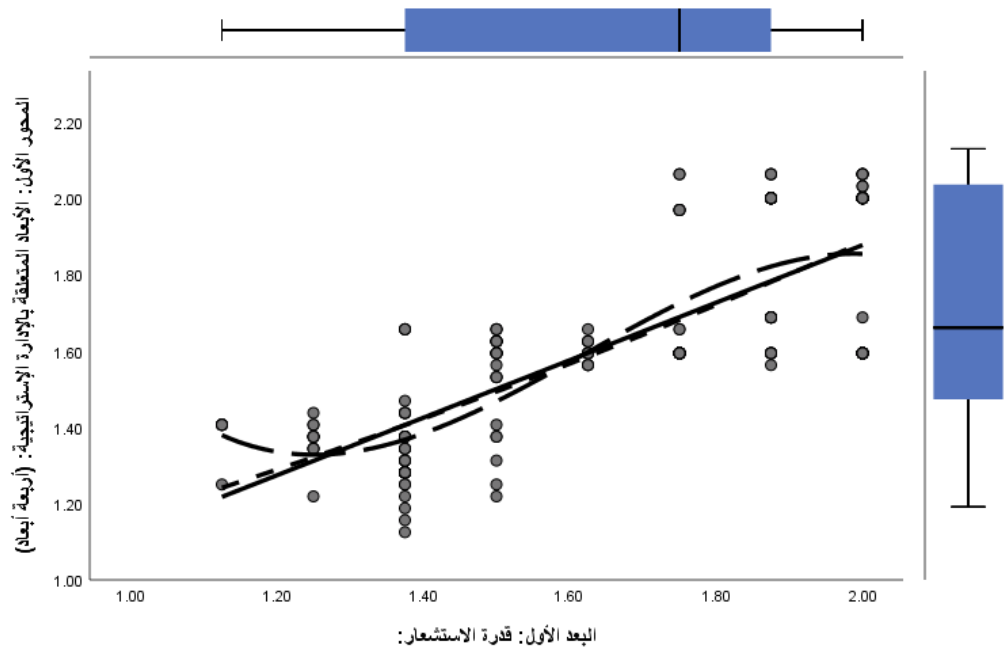
شكل ٤

تقدير المحور الأول (الإدارة الإستراتيجية) من خلال أبعاد المحور الثاني (القدرات الديناميكية)



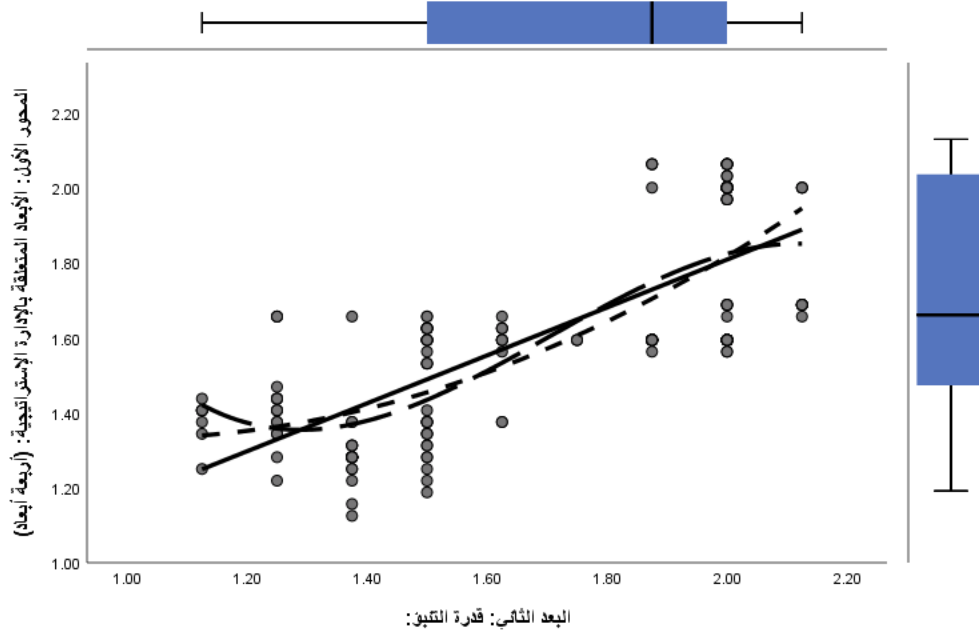
شكل ٥

الانحدار لبعد (قدرة الاستشعار)



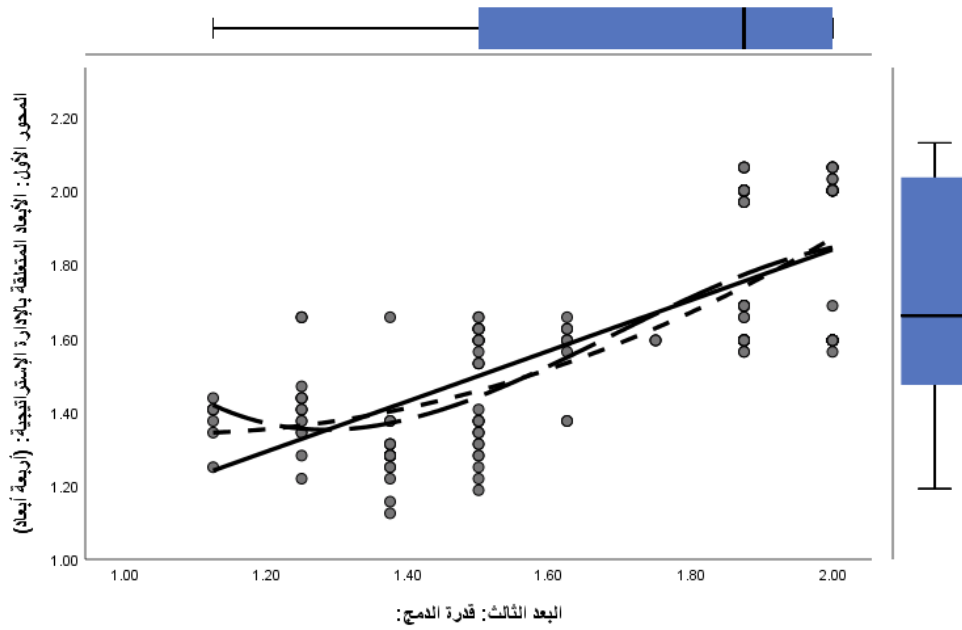
شكل ٦

الانحدار لبعء (قدرة التنبؤ)



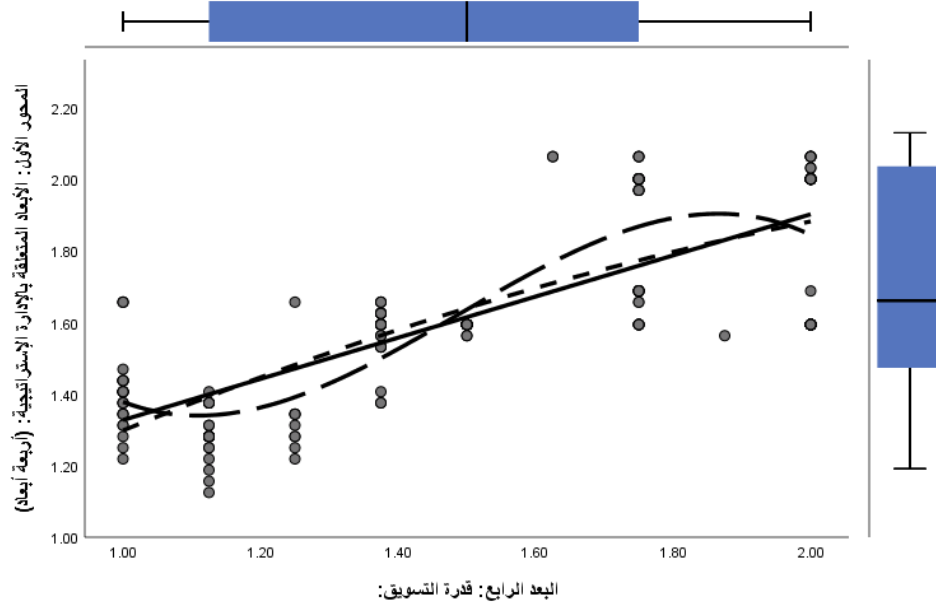
شكل ٧

الانحدار لبعء (قدرة الدمج)



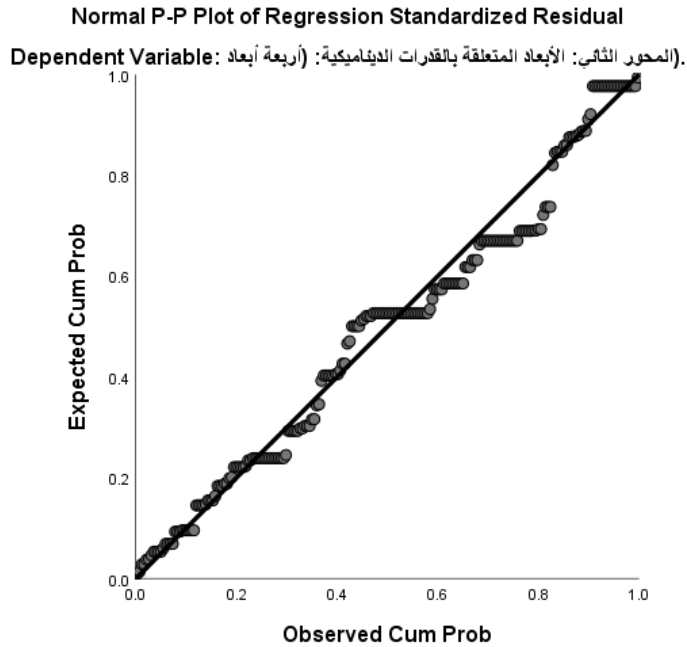
شكل ٨

الانحدار لبعء (قدرة التسويق)



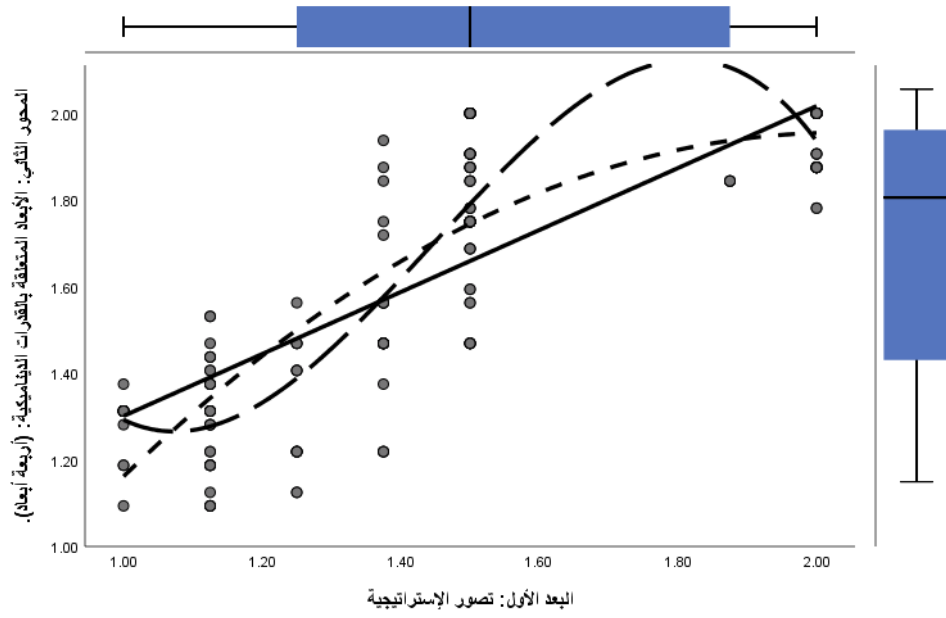
شكل ٩

تقدير المحور الثاني (القدرات الديناميكية) من خلال أبعاد المحور الاول (الإدارة الإستراتيجية)



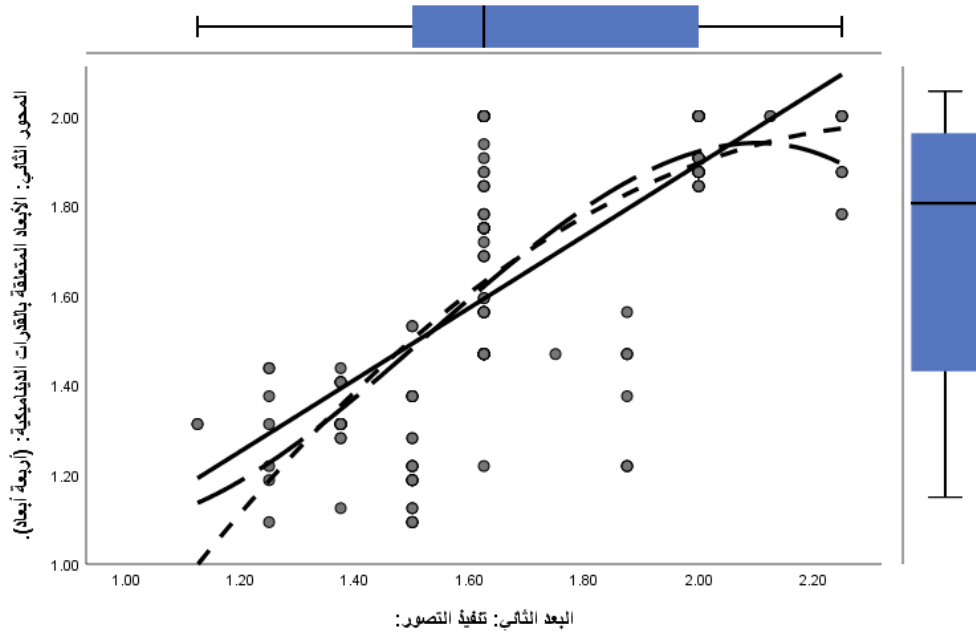
شكل ١٠

الانحدار لبعد (تصور الإستراتيجية)



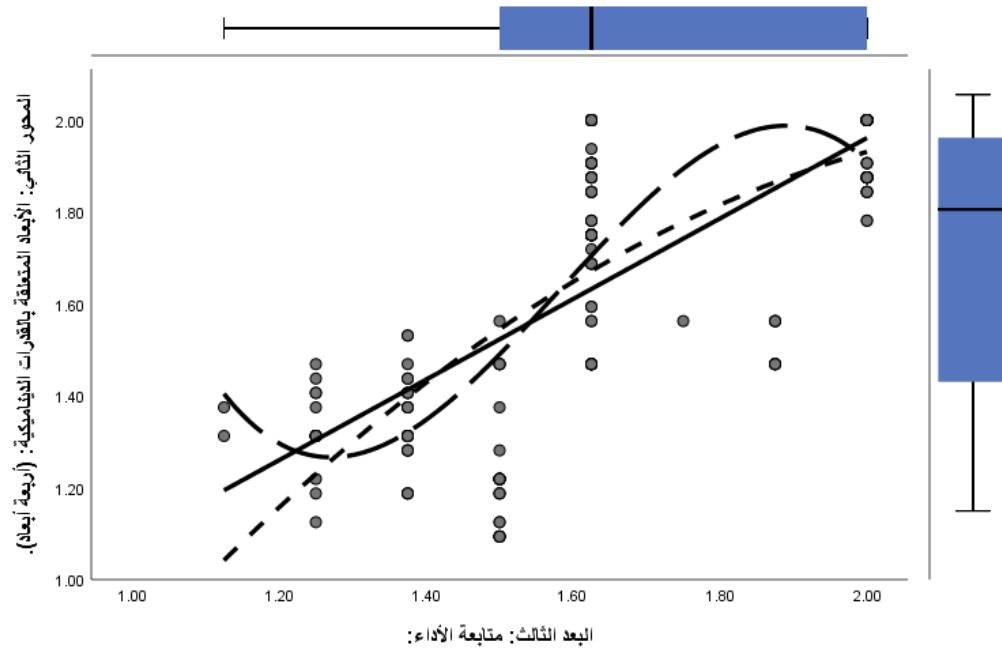
شكل ١١

الانحدار لبعد (تنفيذ التصور)



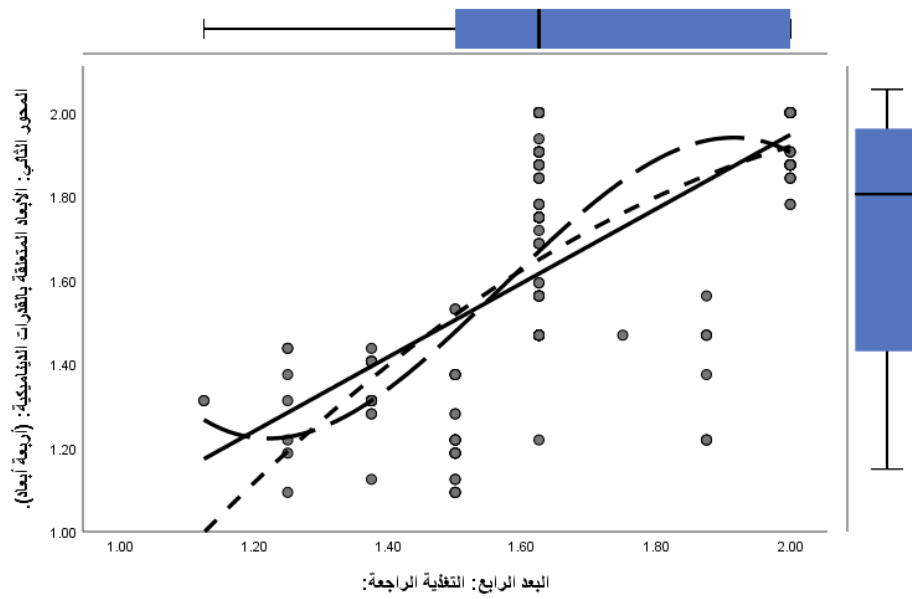
شكل ١٢

الانحدار لبعـد (متابعة الأداء)



شكل ١٣

الانحدار لبعـد (التغذية الراجعة)



أشارت هذه النتائج إلى وجود أثر متبادل بين الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية، فكل منهما يؤثر ويتأثر بالآخر، وذلك من خلال أبعاد كل منهما، ويمكن بذلك، التنبؤ بقيمة أي منهما من خلال أبعاد الآخر، خاصة في ظل وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية مرتفعة بينهما.

ويرجع ذلك إلى تطبيق جامعة جنوب الوادي للإدارة الإستراتيجية، وامتلاكها القدرة على وضع تصور للإستراتيجية وتنفيذه من خلال فريق خاص بالإستراتيجية، فالجامعة تهيئ المناخ للعمل بالإستراتيجية، وتحرص على تنفيذ الإستراتيجية في التوقيتات المحددة، كما تتابع الجامعة أداء تنفيذ الإستراتيجية، وإجراء التعديلات اللازمة، والاستفادة من الجامعات المطبقة للإستراتيجية، كما توفر الجامعة آليات الحصول على التغذية الراجعة، وتوفير كافة البيانات عن الإستراتيجية.

كما تسعى الجامعة إلى تنمية قدراتها الديناميكية من خلال التعرف على متطلبات البيئة الخارجية، واكتشاف موارد جديدة وتنميتها، كما تجري الجامعة تحليلاً بيئياً شاملاً، للتكيف مع التغيرات البيئية المتلاحقة، كما تنقل الجامعة خبرات الجامعات الأخرى، واتباع طرق تسويقية جديدة.

خامساً: خلاصة نتائج الدراسة الميدانية

تلخصت نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

١- إن درجة واقع الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي جاءت متوسطة (١,٩٥) من وجهة نظر عينة البحث، حيث جاء بعد تصور الإستراتيجية في المرتبة الأولى (٢,٠٤)، وبعد تنفيذ التصور في المرتبة الثانية (٢,٠٣)، وبعد متابعة الأداء في المرتبة الثالثة (١,٨٨)، وبعد التغذية الراجعة في المرتبة الرابعة (١,٨٣).

٢- إن درجة واقع القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي جاءت متوسطة (١,٨٢) من وجهة نظر عينة البحث، حيث جاء بعد قدرة الاستشعار في المرتبة الأولى (١,٨٨)، وبعد قدرة الدمج في المرتبة الثانية (١,٨٦)، وبعد قدرة التعلم في المرتبة الثالثة (١,٨٤)، وبعد قدرة التسويق في المرتبة الرابعة (١,٦٨).

٣- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، ووجود قدرة تنبؤية للإدارة الإستراتيجية بالقدرات الديناميكية، ووجود أثر متبادل بينهما، فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر.

سادساً: التحليل البيئي الرباعي لجامعة جنوب الوادي

١- أهداف التحليل البيئي الرباعي

يتم تحقيق الأهداف التالية من خلال إجراء التحليل البيئي الرباعي:

- أ- تقييم عناصر البيئة الداخلية (القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) لجامعة جنوب الوادي من حيث تواجدها، ومدى تأثيرها في تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي.
- ب- ترتيب عناصر البيئة الداخلية والخارجية كل في المحور الخاص به حسب مدى تأثيره في تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي.
- ج- استبعاد العناصر ضعيفة التواجد أو من حيث بقاء تأثيرها على تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي.
- د- الوصول إلى جدول التحليل البيئي (مصفوفة التحليل البيئي)، واستخلاص البديل الإستراتيجي الملائم لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي.

٢- عينة الدراسة لاستمارة سوات (SWOT)

تكونت عينة الدراسة من عدد (٥٠) خبيراً من القيادات الجامعية بجامعة جنوب الوادي، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية، حيث إنهم الأكثر دراية بعوامل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وجدول ٣١ يوضح ذلك:

توزيع عينة الدراسة لاستمارة (سوات) وفقًا لكلياتهم ووظائفهم القيادية

م	الكلية	الوظيفة القيادية				النسبة المئوية
		عميد	وكيل	رئيس قسم	مدير وحدة	
١	كلية الزراعة	١	٢	٣	-	١٢
٢	كلية الهندسة	١	١	٢	-	٨
٣	كلية العلوم	١	١	٤	١	١٤
٤	كلية الطب	١	١	٥	-	١٤
٥	كلية طب الفم والأسنان	١	١	٢	-	٨
٦	كلية الاعلام	١	١	١	١	٨
٧	كلية الآثار	١	٢	٢	-	١٠
٨	كلية الآداب	-	٢	٢	١	١٠
٩	كلية الحقوق	١	١	٢	-	٨
١٠	كلية التربية بقنا	-	٢	٢	-	٨
الإجمالي		٨	١٤	٢٥	٣	١٠٠

اتضح من جدول ٣١ ما يلي:

- بلغت عينة الدراسة لاستمارات سوات (٥٠) خبيرًا من كليات مختلفة بجامعة جنوب الوادي، وجاءت أعلى نسبة تمثيل للكليات، لكليتي (العلوم، والطب) بنسبة (١٤٪) لكلٍ منهما، وجاءت كليات (الهندسة، وطب الفم والأسنان، والاعلام، والحقوق، والتربية بقنا) بأدنى نسبة تمثيل (٨٪).
- تنوعت المسميات الوظيفية لخبراء الاستمارة، حيث جاء المسمى الوظيفي رئيس قسم بأعلى نسبة تمثيل (٢٥٪)، يليه وكيل كلية بنسبة تمثيل (١٤٪)، ويليه عميد كلية بنسبة تمثيل (٨٪)، وأدنى نسبة تمثيل مدير وحدة (٣٪).

- تم اختيار عينة الدراسة لاستمارة سوات من هؤلاء الخبراء، لامتلاكهم الخبرات، واعتلاءهم أعلى المناصب القيادية بالكليات، وبالتالي، هم الأكثر دراية ببيئة العمل، وعليهم يقوم أي تطوير وتنمية.

٣- استمارة التحليل البيئي الرباعي سوات (SWOT)

استخدم البحث الحالي استمارة التحليل البيئي الرباعي سوات لاستطلاع رأي بعض قيادات جامعة جنوب الوادي عن تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وتم إجراء الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: إعداد استمارة سوات

تم تصميم الاستمارة في صورة عبارات مندرجة تحت محورين، وهما:

المحور الأول: تحليل عوامل البيئة الداخلية:

ويضم جانبين، الجانب الأول: نقاط القوة، والجانب الثاني: نقاط الضعف، وكل جانب شمل (١٠) عبارات.

المحور الثاني: تحليل عوامل البيئة الخارجية:

ويضم جانبين، الجانب الأول: الفرص المتاحة، والجانب الثاني: التهديدات المحتملة، وكل جانب شمل (١٠) عبارات، وبذلك، بلغ مجموع العبارات لكلا المحورين عدد (٤٠) عبارة.

تم تصميم استمارة سوات بالطريقة المقيدة، وهي تقييم كل عبارة بثلاثة عناصر، وهي:

- **درجة التواجد:** بحيث يتم تقييم كل عبارة في المحورين بتواجدها أو استبعادها، من وجهة نظر الخبراء، حتى تكون العبارة صالحة لبناء الإستراتيجية المقترحة.

- **درجة التأثير:** بحيث تكون كل عبارة لها مدى تأثير، حسب وزنها النسبي، في تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

- درجة احتمال بقاء التأثير: مدى بقاء تأثير كل عبارة في المستقبل، لكي يعتمد عليها في بناء الإستراتيجية المقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

تم تصميم الاستمارة بطريقة إجابة الخبراء، بتقييم الثلاثة العناصر (التواجد، مدى التأثير، احتمال البقاء)، من خلال وضع الدرجات من (١-١٠)، حيث تمثل الدرجة (١) أدنى قيمة، والدرجة (١٠) أعلى قيمة.

الخطوة الثانية: تقنين استمارة سوات (الصدق والثبات)

أ- صدق استمارة سوات

تم عرض الصورة الأولية لأداة الدراسة على (٩) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من خلال (مركز التنمية النفسية والتربوية والمهنية)، التابع لكلية التربية بقاء، جامعة جنوب الوادي، وملحق (٣) يوضح ذلك، وتم استرجاع استمارة سوات من المحكمين ودراستها جيداً، وإدخال التعديلات اللازمة طبقاً لمقترحات هيئة المحكمين، وملحق (٦) يوضح ذلك، والحصول على إفادة تحكيم أداة بحثية من المركز، كما في ملحق (٤) ، وكانت الخطوط العريضة للتعديلات كالتالي:

- تعديل بعض عبارات استمارة سوات.

- إعادة صياغة بعض العبارات من الناحية اللغوية.

ب- ثبات استمارة سوات

للتأكد من ثبات الاستمارة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، وطريقة التجزئة النصفية، كما هو موضح بجدول ٣٢:

م	المحاور	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
١	عوامل البيئة الداخلية	٠,٨١	٠,٨٤
٢	عوامل البيئة الخارجية	٠,٩٥	٠,٩٢
	الاستمارة ككل	٠,٩٠	٠,٨٣

اتضح من جدول ٣٢ أن قيمة جميع معاملات ثبات محاور الاستمارة جاءت مرتفعة، حيث تجاوزت (٠,٨٠٪)، فقد بلغ معامل الثبات ككل بطريقة معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٠٪)، والتجزئة النصفية (٠,٨٣٪)، وهي نسبة مرتفعة، ما يدل على صلاحية الاستمارة للتطبيق.

٤- المعالجة الإحصائية

تم استخدام الأسلوب الكمي، من خلال الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية لجمع وتحليل البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

أ- معامل ألفا كرونباخ: لحساب معامل ثبات الاستمارة.

ب- المتوسط الحسابي: تم من خلاله حساب درجات التواجد واحتمالية البقاء لكل عبارة من عبارات الاستمارة، واستبعاد العبارات غير المتواجدة، أو غير باقية التأثير بدرجة كافية، حسب رؤية الخبراء، وحسب استجاباتهم، ومقارنة استجاباتهم بالدرجة (٥)، التي تمثل درجة التواجد المتوسط، أو درجة البقاء المتوسط لكل عبارة، وتم حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{المتوسط الحسابي} = \frac{\text{مجموع درجات الاستجابة لكل عبارة}}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

ج- **الوزن النسبي الفارق**: لتحديد مدى تأثير كل عبارة من العبارات في تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية وفقاً للمحور الذي تنتمي إليه، ومن ثم، ترتيبها وفقاً للوزن النسبي، الذي يعبر عن مدى تأثيرها.

د- **الوزن المتوسط النسبي**: وتم حسابه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الوزن المتوسط النسبي} = \frac{\text{الوزن النسبي الفارق للعبارة}}{\text{مجموع الأوزان النسبية الفارقة للمحور الذي توجد به العبارة}}$$

مجموع الأوزان النسبية الفارقة للمحور الذي توجد به العبارة

هـ- **الوزن المرجح النسبي**: وتم حسابه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{متوسط الوزن النسبي الفارق للعبارة} \times \text{درجة الأهمية للعبارة}$$

٥- نتائج التحليل البيئي الرباعي لجامعة جنوب الوادي

تم تفريغ استجابات أفراد العينة على كل محور من محاور استمارة سوات، ومعالجتها إحصائياً، ومن ثم، تم تحليل وتفسير نتائج المعالجة الإحصائية طبقاً لاستجابات أفراد العينة، على النحو التالي:

١) تحليل نتائج تقييم عوامل البيئة الداخلية

تضمن هذا المحور عنصرين، وهما:

أ- نتائج تقييم نقاط القوة:

تم تحليل نقاط القوة التي تؤثر إيجاباً على تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، من حيث درجة متوسط تواجدها، ومتوسط احتمالية بقاء التأثير، والوزن النسبي الفارق لها، وترتيبها حسب الوزن النسبي الفارق لها، وجدول ٣٣ يوضح ذلك:

م	العبارة	متوسط التواجد	متوسط بقاء التأثير	الوزن النسبي الفارق	الترتيب
١	توافر متطلبات التوسعات المستقبلية للجامعة من حيث المساحة.	٨,٧٤	٨,٧	٨,٦١	٢
٢	توافر متطلبات التحول الرقمي للجامعة من بنية تحتية وتقنية.	٧,٨	٧,١٤	٧,٢٠	٨
٣	توافر غالبية التخصصات العلمية والمشاركة بفعالية في رؤية ٢٠٣٠.	٧,٧٢	٦,٧٢	٦,٨٩	٩
٤	انتهاج الجامعة سياسة الجودة والاعتماد بكلياتها وبرامجها.	٧	٦,٢٦	٦,٤١	١٠
٥	تميز الجامعة بالكوادر البشرية المؤهلة لخدمة التعليم والمجتمع.	٩	٨,٧٦	٨,٦٣	١
٦	تنوع الأنشطة الطلابية والفعاليات العلمية والثقافية والرياضية.	٨,٨	٨,٤	٨,٣٢	٣
٧	المشاركة الفعالة للجامعة في تنمية المجتمع وتلبية حاجاته.	٨,٤٦	٨,٠٦	٨,٠٨	٤
٨	شراكة الجامعة مع جهات استثمارية وتمويلية لخدمة الجامعة والمجتمع.	٨,١	٨,٠٤	٧,٨٤	٥
٩	وجود خطة إستراتيجية للجامعة لتلبية تطلعاتها المستقبلية.	٨,١٦	٧,٦٨	٧,٨٣	٦
١٠	قدرة الجامعة على التحليل البيئي ومعالجة التغيرات البيئية المحيطة.	٨	٧,٧	٧,٦٦	٧
مجموع الأوزان النسبية الفارقة		٧٧,٤٧			

اتضح من جدول ٣٣ أن جميع نقاط القوة قد حصلت على متوسط تواجد أعلى من (٥)، مما يدل على أن جميع النقاط متواجدة بالفعل، وعليه، فإنها تصلح للاعتماد عليها في بناء الإستراتيجية المقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار، تفاوت هذا الاعتماد من نقطة إلى أخرى حسب مدى التأثير.

اتضح أيضاً أن الوزن النسبي الفارق لنقاط القوة تراوح بين (٦,٤١ - ٨,٦٣)، مما يعني أن فروق التأثير متباينة بين نقاط القوة، وأنها متقاربة الأهمية، وجاءت العبارة "تميز الجامعة بالكوادر البشرية المؤهلة لخدمة التعليم والمجتمع" في أعلى ترتيب نقاط القوة المؤثرة على تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، بوزن نسبي فارق (٨,٦٣)، مما يدل على امتلاك الجامعة للكوادر البشرية المؤهلة لخدمة التعليم والمجتمع، وهو ما اتفق مع دراسة المقطوف (٢٠١٣) أهمية تأهيل الموارد البشرية.

وجاءت العبارة "توافر متطلبات التوسعات المستقبلية للجامعة من حيث المساحة" في الترتيب الثاني، بوزن نسبي فارق (٨,٦١)، مما يدل على أهمية امتلاك الجامعة لمساحة الأرض، مما يمكنها من التوسعات المستقبلية المحتملة، لاستيعاب الأعداد البشرية من الطلاب، ومواكبة التطور التعليمي، وهو ما توافق مع دراسة خوجلي (٢٠١٧) في سعي مؤسسات التعليم العالي للوفاء بالتزاماتها تجاه حاجة المجتمع، أما العبارة "تنوع الأنشطة الطلابية والفعاليات العلمية والثقافية والرياضية" جاءت في المرتبة الثالثة، بوزن نسبي فارق (٨,٣٢)، مما يدل على امتلاك الجامعة التنوع في الأنشطة الطلابية والفعاليات المختلفة، واهتمامها بتنمية الجانب الثقافي لدى طلابها، وتوافق ذلك، مع دراسة بني عامر (٢٠١٤)، ودراسة البديري (٢٠١٧).

وجاءت العبارة "المشاركة الفعالة للجامعة في تنمية المجتمع وتلبية حاجاته" في المرتبة الرابعة، بوزن نسبي فارق (٨,٠٨)، مما يدل على اهتمام الجامعة بالمشاركة في تنمية المجتمع بفعالية، وتلبية احتياجاته، والحفاظ على دور الجامعة في تنمية الفكر المجتمعي، وتوفير متطلباته، كما جاءت العبارة "شراكة الجامعة مع جهات استثمارية وتمويلية لخدمة الجامعة والمجتمع" في المرتبة الخامسة، بوزن نسبي فارق (٧,٨٤)، ما يدل على جدية الجامعة في الدخول في شراكات مع جهات استثمارية لتعظيم دور الجامعة في خدمة المجتمع، ما ينعكس أثر ذلك على تطوير جودة التعليم، واتفق ذلك، مع دراسة أبو شيخة ومساعدته (٢٠١٨)، بينما جاءت العبارة "وجود خطة إستراتيجية للجامعة لتلبية تطلعاتها المستقبلية" في المرتبة السادسة، بوزن نسبي فارق (٧,٨٣)، ما يدل على وعي الجامعة بأهمية وجود خطة إستراتيجية، تمكنها من تلبية التطلعات المستقبلية، وهو ما اتفق مع دراسة (Solinas 2017)، كما جاءت العبارة "قدرة الجامعة على التحليل البيئي ومعالجة التغيرات البيئية المحيطة" في المرتبة السابعة، بوزن نسبي فارق (٧,٦٦)، ما يبرهن على امتلاك الجامعة القدرة على التحليل البيئي، وامتلاك أدواته، ما يمكنها من مواجهة التغيرات البيئية المحيطة ومعالجتها، وهو ما يمثل أهمية التحليل البيئي، وهو ما اتفق مع دراسة (Hancocks 2016).

وجاءت العبارة "توافر متطلبات التحول الرقمي للجامعة من بنية تحتية وتقنية" في المرتبة الثامنة، بوزن نسبي فارق (٧,٢٠)، مما يدل على أهمية امتلاك الجامعة بنية تحتية وتقنية، ومن ثم،

يسهل للجامعة مواكبة التحول الرقمي، وهو ما توافق مع دراسة بني عامر (٢٠١٤)، والتي أشارت إلى أهمية توافر نظم المعلومات، وتوطين التكنولوجيا بالجامعة، كما جاءت العبارة "توافر غالبية التخصصات العلمية والمشاركة بفعالية في رؤية ٢٠٣٠" في المرتبة التاسعة، بوزن نسبي فارق (٦,٨٩)، ما يدل على وفرة التخصصات العلمية بالجامعة وتنوعها، وبالتالي، شاركت بفعالية في رؤية مصر ٢٠٣٠، ما يعكس دور الجامعة في تحقيق الرؤى المستقبلية.

أما العبارة "انتهاج الجامعة سياسة الجودة والاعتماد بكلياتها وبرامجها" جاءت في المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي فارق (٦,٤١)، ما يعكس اهتمام الجامعة بسياسة الجودة والاعتماد، فيكون له أثره على التطوير والتنمية بالجامعة، وهو ما اتفق مع دراسة أبو شيخة ومساعدته (٢٠١٨).

ب- نتائج تقييم نقاط الضعف:

تم تحليل نقاط الضعف التي تؤثر سلباً على تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، من حيث درجة متوسط تواجدها، ومتوسط احتمالية بقاء التأثير، والوزن النسبي الفارق لها، وترتيبها حسب الوزن النسبي الفارق لها، وجدول ٣٤ يوضح ذلك:

جدول ٣٤

استجابات أفراد العينة حول نقاط الضعف

م	العبارة	متوسط التواجد	متوسط بقاء التأثير	الوزن النسبي الفارق	الترتيب
١	ضعف الامكانيات المادية لمضاعفة الجودة التعليمية.	٦,٣٢	٥,٨٦	٥,٩٨	٣
٢	ضعف التنوع في البرامج التدريبية المؤهلة للكوادر البشرية بالجامعة.	٥,٨٨	٥,٨٤	٥,٧١	٥
٣	قلة الاستفادة من الأبحاث العلمية التي تنتجها الجامعة.	٦,٩٤	٦,٢٤	٦,٢١	١
٤	ضعف مهارات مخرجات العملية التعليمية بالجامعة.	٥,٢٢	٥,٩٤	٥,٣٦	٩
٥	عجز في الموارد المالية لتنمية الإبداع ورعاية المبدعين بالجامعة.	٦,٣٤	٥,٩٨	٥,٩٩	٢
٦	نقص في التجهيزات والأجهزة المواكبة للتطورات العالمية.	٥,٥٦	٥,٥٢	٥,٦٧	٦
٧	غياب خريطة استثمارية لمجالات الاستثمار داخل الجامعة.	٥,٥٤	٥,٤٦	٥,٦٢	٧
٨	غياب خطة معلنة لدعم الميزة التنافسية للجامعة.	٥,٣	٥,٩٦	٥,٤١	٨

م	العبارة	متوسط التواجد	متوسط بقاء التأثير	الوزن النسبي الفارق	الترتيب
٩	ندرة في استعانة الجامعة بالكفاءات العلمية الدولية.	٥,٩٨	٥,٥٦	٥,٧٢	٤
١٠	ضعف في تحديث اللوائح الدراسية بالجامعة مقارنةً بالجامعات المتقدمة.	٥,٥٤	٤,٩٢	٥,٠٧	١٠
مجموع الأوزان النسبية الفارقة		٥٦,٧٤			

اتضح من جدول ٣٤ أن جميع نقاط الضعف قد حصلت على متوسط تواجد أعلى من (٥)، مما يدل على أن جميع الجوانب متواجدة بالفعل، وعليه، فإنها تصلح للاعتماد عليها في بناء الإستراتيجية المقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار، تفاوت هذا الاعتماد من نقطة إلى أخرى حسب مدى التأثير.

اتضح أيضاً أن الوزن النسبي الفارق لنقاط الضعف تراوح بين (٥,٠٧ - ٦,٢١)، مما يعني أن فروق التأثير متباينة بين نقاط الضعف، وأنها ذات أهمية متقاربة في التأثير على تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وجاءت العبارة "قلة الاستفادة من الأبحاث العلمية التي تنتجها الجامعة" في المرتبة الأولى، بوزن نسبي فارق (٦,٢١)، وهو ما يدل على أن ضعف الاستفادة من الأبحاث العلمية بالجامعة يؤثر سلباً على تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وهذا يشير إلى حاجة الجامعة إلى تعظيم الاستفادة من الأبحاث العلمية، واستغلالها في خدمة الجامعة، وتنمية قدراتها الديناميكية، وهو ما أشارت إليه دراسة الأنصاري وعطا (٢٠٢١).

جاءت العبارة "عجز في الموارد المالية لتنمية الإبداع ورعاية المبدعين بالجامعة" في المرتبة الثانية، بوزن نسبي فارق (٥,٩٩)، وهو ما يدل على أن نقص الموارد المالية يؤثر سلباً على الإبداع والابتكار، مما ينعكس سلباً على تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، وهو ما اتفق مع دراسة خريسات (٢٠١٨)، ودراسة (Dunkan (2019)، فالجامعة في حاجة إلى تعظيم مواردها المالية، لتنمية الإبداع ورعاية المبدعين بها، كما جاءت العبارة "ضعف الامكانيات المادية لمضاعفة الجودة التعليمية" في المرتبة الثالثة، بوزن نسبي فارق (٥,٩٨)، وهو ما يدل أن الجامعة تتطلب مزيد من الجهد لتعظيم الموارد المادية، من أجل تحسين الجودة التعليمية، لأن ضعف الامكانيات المادية،

والجودة التعليمية يؤثر بالسلب على تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، ومن ثم، فإن تنمية القدرات الديناميكية تعمل على استدامة المؤسسات، ويتفق ذلك مع دراسة (Wu, Q (2017).

جاءت العبارة "ندرة في استعانة الجامعة بالكفاءات العلمية الدولية" في المرتبة الرابعة، بوزن نسبي فارق (٥,٧٢)، وهو ما يدل على أن الكفاءات العلمية الدولية بالجامعة قليلة، وهو ما يستدعي من الجامعة أن تستعين بالخبرات الدولية، والتي تساعدها على تنمية قدراتها الديناميكية، وهو ما اتجهت إليه دراسة المحاسنه (٢٠١٧)، وجاءت العبارة "ضعف التنوع في البرامج التدريبية المؤهلة للكوادر البشرية بالجامعة" في المرتبة الخامسة، بوزن نسبي فارق (٥,٧١)، وهو ما يدل على وجود ضعف في تنوع البرامج التدريبية بالجامعة، وهو ما يعكس أهمية البرامج التدريبية، والتي تساعد في تأهيل الكوادر البشرية، فينعكس أثرها إيجاباً على تنمية القدرات الديناميكية، وهو ما اتفق مع دراسة Helal (2017).

جاءت العبارة "نقص في التجهيزات والأجهزة المواكبة للتطورات العالمية" في المرتبة السادسة، بوزن نسبي فارق (٥,٦٧)، وهو ما يدل على أن نقص الأجهزة والتجهيزات المواكبة للتطورات العالمية يؤثر سلباً على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة، وهو ما يعكس أهمية مواكبة الجامعة للتطورات العالمية، وشراء كافة التجهيزات، وهو ما اتفق مع دراسة (Akpobi (2017، كما جاءت العبارة "غياب خريطة استثمارية لمجالات الاستثمار داخل الجامعة" في المرتبة السابعة، بوزن نسبي فارق (٥,٦٢)، وهو ما يعبر على أهمية وجود الخريطة الاستثمارية بالجامعة، مما يسهل على المستثمرين اختيار ما يناسبهم، فينعكس أثر ذلك على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة، وهو ما يتفق مع دراسة (Dunkan (2019 التي أشارت إلى تنمية المؤسسات لقدراتها الديناميكية من خلال القدرات الداعمة.

وجاءت العبارة "غياب خطة معلنة لدعم الميزة التنافسية للجامعة" في المرتبة الثامنة، بوزن نسبي فارق (٥,٤١)، وهو ما يدل على أن الميزة التنافسية بالجامعة تحتاج إلى خطة دعم، لأن الغرض من تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة الوصول إلى ميزة تنافسية تميزها عن مثيلاتها، وغياب خطة الدعم من قبل الجامعة يؤثر سلباً على تنمية القدرات الديناميكية، وهو ما أشارت إليه

دراسة (Paez 2015)، كما جاءت العبارة "ضعف مهارات مخرجات العملية التعليمية بالجامعة" في المرتبة التاسعة، بوزن نسبي فارق (٥,٣٦)، وهو ما يدل على وجود ضعف في مهارات مخرجات العملية التعليمية بالجامعة، وهو ما يتطلب بذل مزيد من الجهد لرفع المهارات، فينعكس أثر ذلك على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة، وهو ما اتفق مع دراسة الحجيلة (٢٠١٩)، كما جاءت العبارة "ضعف في تحديث اللوائح الدراسية بالجامعة مقارنةً بالجامعات المتقدمة" بوزن نسبي فارق (٥,٠٧)، وهو ما يدل على وجود ضعف في تحديث اللوائح الدراسية بالجامعة، مما يؤثر سلباً على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة، وهو ما يتطلب تحديثاً مستداماً تماشياً مع الجامعات المتقدمة.

٢) تحليل نتائج تقييم عوامل البيئة الخارجية

تضمن هذا المحور عنصرين، وهما:

أ- نتائج تقييم الفرص المتاحة:

تم تحليل الفرص المتاحة التي تؤثر إيجاباً على تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، من حيث درجة متوسط تواجدها، ومتوسط احتمالية بقاء التأثير، والوزن النسبي الفارق لها، وترتيبها حسب الوزن النسبي الفارق لها، وجدول ٣٥ يوضح ذلك:

جدول ٣٥

استجابات أفراد العينة حول الفرص المتاحة

م	العبارة	متوسط التواجد	متوسط بقاء التأثير	الوزن النسبي الفارق	الترتيب
١	توجه الدولة نحو تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، مما يتيح فرصاً للجامعة لتحسين ميزتها التنافسية.	٥,٦٤	٥,٩٨	٥,٦٣	٥
٢	توجه الدولة نحو دعم البحث العلمي والعلماء، مما يتيح فرصاً للجامعة للاستفادة من أبحاثها العلمية.	٦,٥٤	٦,١٤	٦,١٣	٣
٣	انتهاج الدولة سياسة الاعتماد والجودة بالجامعات، مما يتيح فرصاً للجامعة للحصول على الاعتماد والجودة لبرامجها وكلياتها بصورة أكبر.	٥,٢٦	٥,٦	٥,٠٥	١٠

م	العبارة	متوسط التواجد	متوسط بقاء التأثير	الوزن النسبي الفارق	الترتيب
٤	توجه الدولة نحو التعليم التكنولوجي والذكاء الاصطناعي، مما يعد فرصة سانحةً للتوسع في أنشطة الجامعة التكنولوجية وبرامجها.	٥,٩٤	٥,٩٦	٥,١٣	٩
٥	توجه الدولة نحو تنمية المثلث الذهبي للتعدين بمحيط الجامعة، ما يمنح الجامعة فرصة أكبر في تنمية المجتمع.	٥,٢٢	٥,٩	٥,١٤	٨
٦	توجه الدولة نحو حوكمة الجهاز الإداري بمؤسساتها، مما يعد فرصة للجامعة للتحويل نحو الرقمنة، وتحقيق الشفافية بجهازها الإداري.	٥,٩٢	٥,٩٢	٥,١٥	٧
٧	اهتمام الدولة بزيادة دخل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبتأمينهم الصحي والاجتماعي، ما يعود بالأثر الإيجابي على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	٦,٠٤	٥,٢٨	٥,٥٤	٦
٨	اعتماد الدولة على الجامعات في المشاركة في المشروعات القومية، مما يمنح الجامعة فرصة المشاركة في تخطيط البرامج التنموية للبعيد.	٧,٢٤	٥,٧	٦,٤٧	٢
٩	دفع الدولة بالجامعات للمشاركة في التنمية المجتمعية، مما يتيح فرصاً للجامعة بالدخول في شراكات قوية مع منظمات المجتمع المدني.	٦,٨	٥,٧٢	٦,٠٧	٤
١٠	وجود الجامعة في قائمة أفضل ٣٠٠ جامعة شابة على مستوى العالم، مما يمنحها فرصة الحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.	٧,٢	٦,٧٢	٦,٩٢	١
مجموع الأوزان النسبية الفارقة		٥٧,٢٣			

اتضح من جدول ٣٥ أن جميع الفرص المتاحة قد حصلت على متوسط تواجد أعلى من (٥)، مما يدل على أن جميع الفرص متواجدة بالفعل، وعليه، فإنها تصلح للاعتماد عليها في بناء الإستراتيجية المقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار، تفاوت هذا الاعتماد من فرصة إلى أخرى حسب مدى التأثير.

واتضح أيضاً أن الوزن النسبي الفارق للفرص المتاحة تراوح بين (٥,٠٥ - ٦,٩٢)، مما يعني أن فروق التأثير متباينة بين الفرص المتاحة، وأنها ذات أهمية متقاربة في التأثير على تنمية القدرات

الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وجاءت العبارة "وجود الجامعة في قائمة أفضل ٣٠٠ جامعة شابة على مستوى العالم، مما يمنحها فرصة الحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات" في المرتبة الأولى، بوزن نسبي فارق (٦,٩٢)، وهو ما يدل على وجود الجامعة في قائمة أفضل ٣٠٠ جامعة شابة على مستوى العالم، مما يمنحها فرصة الحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، وهو ما يدل على أن الجامعة على طريق التميز، مما يؤثر بالإيجاب على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة.

وجاءت العبارة "اعتماد الدولة على الجامعات في المشاركة في المشروعات القومية، مما يمنح الجامعة فرصة المشاركة في تخطيط البرامج التنموية للصعيد" في المرتبة الثانية، بوزن نسبي فارق (٦,٤٧)، وهو ما يدل على استعداد الجامعة للمشاركة في تنمية محيطها الإقليمي، فهذه الفرصة تتعكس إيجابًا على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة، كما جاءت العبارة "توجه الدولة نحو دعم البحث العلمي والعلماء، مما يتيح فرصًا للجامعة للاستفادة من أبحاثها العلمية" في المرتبة الثالثة، بوزن نسبي فارق (٦,١٣)، وهذا يبرهن على وفرة الأبحاث العلمية بالجامعة وقوتها، وينعكس أثر هذه الفرصة إيجابًا على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة، وجاءت العبارة "دفع الدولة بالجامعات للمشاركة في التنمية المجتمعية، مما يتيح فرصًا للجامعة بالدخول في شراكات قوية مع منظمات المجتمع المدني" في المرتبة الرابعة، بوزن نسبي فارق (٥,٦٣)، ما يدل على جاهزية الجامعة للدخول في شراكات مع منظمات المجتمع المدني، فهذه الفرصة تتعكس إيجابًا على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة.

وجاءت العبارة "توجه الدولة نحو تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، مما يتيح فرصًا للجامعة لتحسين ميزتها التنافسية" في المرتبة الخامسة، بوزن نسبي فارق (٥,٦٣)، ما يدل على حاجة الجامعة لتحسين ميزتها التنافسية، مما يؤثر بالإيجاب على تنمية قدرات الجامعة الديناميكية، كما جاءت العبارة "اهتمام الدولة بزيادة دخل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبتأمينهم الصحي والاجتماعي، ما يعود بالأثر الإيجابي على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة" في المرتبة السادسة، بوزن نسبي فارق (٥,٥٤)، ما يدل على أن الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس، ينعكس أثره

على إنتاجيتهم، وبالتالي، ينعكس أثر هذه الفرصة على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة بالإيجاب، كما جاءت العبارة "توجه الدولة نحو حوكمة الجهاز الإداري بمؤسساتها، مما يعد فرصة للجامعة للتحوّل نحو الرقمنة، وتحقيق الشفافية بجهازها الإداري" في المرتبة السابعة، بوزن نسبي فارق (٥,١٥)، ما يدل على حاجة الجامعة للحوكمة والتحوّل الرقمي بصورة أكبر، فينعكس أثر ذلك إيجاباً على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة.

كما جاءت العبارة "توجه الدولة نحو تنمية المثلث الذهبي للتعدين بمحيط الجامعة، ما يمنح الجامعة فرصة أكبر في تنمية المجتمع" في المرتبة الثامنة، بوزن نسبي فارق (٥,١٤)، ما يدل على أهمية الجامعة في تخطيط المشروعات الكبرى الكائنة في محيطها وإعدادها، وينعكس أثر هذه الفرصة بالإيجاب على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة، وجاءت العبارة "توجه الدولة نحو التعليم التكنولوجي والذكاء الاصطناعي، مما يعد فرصة سانحةً للتوسع في أنشطة الجامعة التكنولوجية وبرامجها" في المرتبة التاسعة، بوزن نسبي فارق (٥,١٣)، ما يدل على أهمية التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بالجامعة، وينعكس أثر هذه الفرصة بالإيجاب على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة، وجاءت العبارة "انتهاج الدولة سياسة الاعتماد والجودة بالجامعات، مما يتيح فرصاً للجامعة للحصول على الاعتماد والجودة لبرامجها وكلياتها بصورة أكبر" في المرتبة العاشرة، بوزن نسبي فارق (٥,٠٥)، ما يدل على حاجة الجامعة إلى سياسة الاعتماد والجودة بمعايير دولية، فينعكس أثر ذلك على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة إيجاباً.

ب- نتائج تقييم التهديدات المحتملة:

تم تحليل التهديدات المحتملة، والتي تؤثر سلباً على تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، من حيث درجة متوسط تواجدها، ومتوسط احتمالية بقاء التأثير، والوزن النسبي الفارق لها، وترتيبها حسب الوزن النسبي الفارق لها، وجدول ٣٦ يوضح ذلك:

استجابات أفراد العينة حول التهديدات المحتملة

م	العبرة	متوسط التواجد	متوسط بقاء التأثير	الوزن النسبي الفارق	الترتيب
١	اتجاه شريحة كبيرة من المجتمع نحو الجامعات الخاصة والأهلية لارتفاع مستوى المهارات بها.	٦.٧٨	٥.٥٢	٦.٣٩	٤
٢	تقديم الجامعات الخاصة والأهلية برامج ومهارات توافق متطلبات سوق العمل.	٥.٦	٥.٥٨	٥.٦١	١٠
٣	ارتفاع مستوى الخدمات التعليمية المقدمة في الجامعات الخاصة والأهلية.	٧.٢٨	٦.٦٥	٦.٩٠	١
٤	تباين الدخل المادي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين لصالح الجامعات الخاصة والأهلية، ما يرفع من إنتاجيتهم.	٦.٩٢	٥.٨	٦.١٦	٨
٥	استحواذ الجامعات الخاصة والأهلية على الوافدين بسبب جودة الخدمات التعليمية بها.	٦.٩	٦.٨٦	٦.٨٥	٢
٦	إقبال سوق العمل على خريجي الجامعات الخاصة والأهلية لجاهزيتهم.	٦.١	٥.٦٦	٦.٢٧	٧
٧	استقطاب الجامعات الخاصة والأهلية للكفاءات العلمية والخبرات الأجنبية.	٦.٨٢	٥.٧٤	٦.٣١	٦
٨	تطور في مناهج وأدوات التعليم ما قبل الجامعي، ما يستدعي تطوراً موازياً في مناهج الجامعات وتقنياتها.	٧.١٨	٥.٦٦	٦.٥٤	٣
٩	حصول العديد من الكليات والبرامج الأكاديمية المناظرة بالجامعات على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم.	٦.٧٦	٥.٥٦	٦.٣٥	٥
١٠	اتجاه بعض الجامعات نحو التحول إلى جامعات عالمية ذكية تنتمي إلى الجيل الرابع للتنافس على سوق العمل الدولية.	٦.٥٦	٥.٥٤	٦.٠٨	٩
مجموع الأوزان النسبية الفارقة		٦٣.٤٦			

اتضح من جدول ٣٦ أن جميع التهديدات المحتملة قد حصلت على متوسط تواجد أعلى من (٥)، مما يدل على أن جميع التهديدات متواجدة بالفعل، ومحتملة التأثير، وعليه، فإنها تصلح للاعتماد عليها في بناء الإستراتيجية المقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في

ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار، تفاوت هذا الاعتماد من تهديد إلى آخر حسب مدى التأثير.

اتضح أيضاً أن الوزن النسبي الفارق للتهديدات المحتملة تراوح بين (٥,٦١ - ٦,٩٠)، مما يعني أن فروق التأثير متباينة بين التهديدات المحتملة، وأنها ذات أهمية متقاربة في التأثير على تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وجاءت العبارة "ارتفاع مستوى الخدمات التعليمية المقدمة في الجامعات الخاصة والأهلية" في المرتبة الأولى، بوزن نسبي فارق (٦,٩٠)، ما يدل على أن مستوى الخدمات التعليمية بالجامعة قد يكون في حالة انخفاض، فينعكس أثر ذلك سلباً على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة، وجاءت العبارة "استحواد الجامعات الخاصة والأهلية على الوافدين بسبب جودة الخدمات التعليمية بها" في المرتبة الثانية، بوزن نسبي فارق (٦,٨٥)، ما يدل على جودة الخدمات التعليمية بالجامعة قد تكون في حالة انخفاض، فينعكس أثر ذلك بالسلب على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة.

وجاءت العبارة "تطور في مناهج وأدوات التعليم ما قبل الجامعي، ما يستدعي تطوراً موازياً في مناهج الجامعات وتقنياتها" في المرتبة الثالثة، بوزن نسبي فارق (٦,٥٤)، ما يدل على حاجة الجامعة إلى تطوير المناهج والتقنيات، وإلا سينعكس سلباً على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة، كما جاءت العبارة "اتجاه شريحة كبيرة من المجتمع نحو الجامعات الخاصة والأهلية لارتفاع مستوى المهارات بها" في المرتبة الرابعة، بوزن نسبي فارق (٦,٣٩)، ما يدل على ضعف مستوى المهارات بالجامعة، ويؤثر ذلك بالسلب على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة، كما جاءت العبارة "حصول العديد من الكليات والبرامج الأكاديمية المناظرة بالجامعات على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم" في المرتبة الخامسة، بوزن نسبي فارق (٦,٣٥)، ما يدل على أهمية الاعتماد لكليات وبرامج الجامعة، وإلا سينعكس سلباً على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة.

وجاءت العبارة "استقطاب الجامعات الخاصة والأهلية للكفاءات العلمية والخبرات الأجنبية" في المرتبة السادسة، بوزن نسبي فارق (٦,٣١)، ما يدل على ضعف استقطاب الجامعة للكفاءات العلمية والخبرات الأجنبية، ما ينعكس سلباً على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة، وجاءت العبارة

"إقبال سوق العمل على خريجي الجامعات الخاصة والأهلية لجاهزيتهم" في المرتبة السابعة، بوزن نسبي فارق (٦,٢٧)، ما يدل على ضعف جاهزية خريجي الجامعة، فينعكس أثر ذلك بالسلب على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة.

وجاءت العبارة "تباين الدخل المادي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين لصالح الجامعات الخاصة والأهلية، ما يرفع من إنتاجيتهم" في المرتبة الثامنة، بوزن نسبي فارق (٦,١٦)، ما يدل على انخفاض الدخل المادي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، ما يؤثر سلباً على إنتاجيتهم، وبالتالي، على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة، كما جاءت العبارة "اتجاه بعض الجامعات نحو التحول إلى جامعات عالمية ذكية تنتمي إلى الجيل الرابع للتنافس على سوق العمل الدولية" في المرتبة التاسعة، بوزن نسبي فارق (٦,٠٨)، ما يدل على افتقار الجامعة إلى التحول إلى جامعة عالمية ذكية مناسبة لسوق العمل الدولية، ما يؤثر بالسلب على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة، كما جاءت العبارة "تقديم الجامعات الخاصة والأهلية برامج ومهارات توافق متطلبات سوق العمل" في المرتبة العاشرة، بوزن نسبي فارق (٥,٦١)، ما يدل ابتعاد الجامعة عن متطلبات سوق العمل من برامج ومهارات، ما يؤثر سلباً على تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة.

٦- مصفوفة التحليل البيئي الرباعي والإستراتيجيات البديلة

١) مصفوفة التحليل البيئي الرباعي SOWT Analysis

من خلال نتائج التحليل البيئي الرباعي، تم الوقوف على أهم نقاط القوة والضعف بالجامعة، والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة المؤثرة على تنمية قدرات الجامعة الديناميكية، بالتالي، يمكن الخروج ببدائل إستراتيجية من خلال إجراء مصفوفة التحليل البيئي الرباعي SWOT Analysis، وبالتالي، يمكن تحديد بديلاً إستراتيجياً مناسباً حسب رؤية الخبراء، وذلك بناءً على الأوزان المرجحة لكل بديل إستراتيجي، ويتضح ذلك، فيما يلي:

- تم حساب الوزن النسبي الفارق من متوسط التواجد والتأثير واحتمال البقاء.

- مجموع الأوزان النسبية للعوامل الداخلية (١٣١,٨١)، وبقسمة الوزن النسبي الفارق للمتغير على مجموع الأوزان النسبية للعوامل الداخلية، يتم حساب الوزن المتوسط النسبي لكل متغير من متغيرات العوامل الداخلية.
- مجموع الأوزان النسبية للعوامل الخارجية (١٢٠,٦٩)، وبقسمة الوزن النسبي الفارق للمتغير على مجموع الأوزان النسبية للعوامل الداخلية، يتم حساب الوزن المتوسط النسبي لكل متغير من متغيرات العوامل الخارجية.
- تم وضع درجة الأهمية لعوامل القوة والفرص حسب ترتيب كل منها، فالترتيب الأقل من أو يساوي (٥) أخذ درجة الأهمية ٤.
- وبنفس الطريقة بالنسبة لعوامل الضعف والتهديدات، تم وضع درجة الأهمية لعوامل الضعف والتهديدات حسب ترتيب كل منها، فالترتيب الأقل من أو يساوي (٥) أخذ درجة الأهمية ١ والترتيب الأكبر من (٥) أخذ درجة الأهمية ٢.

أ- مصفوفة تحليل عوامل البيئة الداخلية (IFSA) Internal Factors Strategic Analysis

تم عمل مصفوفة تحليل لعوامل البيئة الداخلية، والتي تضم نقاط القوة والضعف، وجدول ٣٧ يوضح ذلك:

جدول ٣٧

مصفوفة تحليل عوامل البيئة الداخلية

الوزن المرجح	درجة الأهمية	الوزن المتوسط النسبي	العوامل الإستراتيجية الداخلية	
			نقاط القوة (S) Strengths	م
٠,٣٢٦٧٤١	٥	٠,٠٦٥٣٤٨	توافر متطلبات التوسعات المستقبلية للجامعة من حيث المساحة.	١
٠,٢١٨٥٠٢	٤	٠,٠٥٤٦٢٥	توافر متطلبات التحول الرقمي للجامعة من بنية تحتية وتقنية.	٢
٠,٢٠٩١٩٥	٤	٠,٠٥٢٢٩٩	توافر غالبية التخصصات العلمية والمشاركة بفعالية في رؤية ٢٠٣٠.	٣
٠,١٩٤٤٢٦	٤	٠,٠٤٨٦٠٧	انتهاج الجامعة سياسة الجودة والاعتماد بكلياتها وبرامجها.	٤

الوزن المرجح	درجة الأهمية	الوزن المتوسط النسبي	العوامل الإستراتيجية الداخلية	
			م	نقاط القوة (S) Strengths
٠,٣٢٧٥	٥	٠,٠٦٥٥	٥	تميز الجامعة بالكوادر البشرية المؤهلة لخدمة التعليم والمجتمع.
٠,٣١٥٦١٤	٥	٠,٠٦٣١٢٣	٦	تنوع الأنشطة الطلابية والفعاليات العلمية والثقافية والرياضية.
٠,٣٠٦٥١	٥	٠,٠٦١٣٠٢	٧	المشاركة الفعالة للجامعة في تنمية المجتمع وتلبية حاجاته.
٠,٢٩٧٤٠٥	٥	٠,٠٥٩٤٨١	٨	شراكة الجامعة مع جهات استثمارية وتمويلية لخدمة الجامعة والمجتمع.
٠,٢٣٧٥٢	٤	٠,٠٥٩٣٨	٩	وجود خطة إستراتيجية للجامعة لتلبية تطوراتها المستقبلية.
٠,٢٣٢٤٦٢	٤	٠,٠٥٨١١٥	١٠	قدرة الجامعة على التحليل البيئي ومعالجة التغيرات البيئية المحيطة.
٢,٦٧		٠,٥٩		إجمالي الأوزان النسبية والمرجحة لنقاط القوة
				نقاط الضعف (W) Weakness
٠,٠٤٥٣٦٩	١	٠,٠٤٥٣٦٩	١	ضعف الامكانيات المادية لمضاعفة الجودة التعليمية.
٠,٠٤٣٣٤٦	١	٠,٠٤٣٣٤٦	٢	ضعف التنوع في البرامج التدريبية المؤهلة للكوادر البشرية بالجامعة.
٠,٠٤٧١٤	١	٠,٠٤٧١٤	٣	قلة الاستفادة من الأبحاث العلمية التي تنتجها الجامعة.
٠,٠٤٠٦٦٦	١	٠,٠٤٠٦٦٦	٤	ضعف مهارات مخرجات العملية التعليمية بالجامعة.
٠,٠٧٦٤٧٦	٢	٠,٠٣٨٢٣٨	٥	عجز في الموارد المالية لتنمية الإبداع ورعاية المبدعين بالجامعة.
٠,٠٧٦٢٧٣	٢	٠,٠٣٨١٣٧	٦	نقص في التجهيزات والأجهزة المواكبة للتطورات العالمية.
٠,٠٧٥٨٦٩	٢	٠,٠٣٧٩٣٤	٧	غياب خريطة استثمارية لمجالات الاستثمار داخل الجامعة.
٠,٠٧٩٠٠٥	٢	٠,٠٣٩٥٠٢	٨	غياب خطة معلنة لدعم الميزة التنافسية للجامعة.
٠,٠٤٣٣٩٧	١	٠,٠٤٣٣٩٧	٩	ندرة في استعانة الجامعة بالكفاءات العلمية الدولية.
٠,٠٧٦٩٨١	٢	٠,٠٣٨٤٩١	١٠	ضعف في تحديث اللوائح الدراسية بالجامعة مقارنةً بالجامعات المتقدمة.
٠,٦٠		٠,٤١		إجمالي الأوزان النسبية والمرجحة لنقاط الضعف
٣,٢٧		١,٠٠		إجمالي الأوزان النسبية والمرجحة للعوامل الداخلية

اتضح من جدول ٣٧ أن الوزن المرجح لإجمالي الأوزان النسبية والمرجحة لعوامل البيئة الداخلية جاء بنسبة (٣,٢٧)، وهو ما يدل على وضع إستراتيجي قوي إلى حد ما، وبالتالي، يتطلب دعمًا لنقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف من خلال طرح إستراتيجيات وبرامج، يمكن من خلالها تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي.

ب- مصفوفة تحليل عوامل البيئة الخارجية (EFSA) External Factors Strategic Analysis

تم عمل مصفوفة تحليل لعوامل البيئة الخارجية، والتي تضم جوانب الفرص والتهديدات،

وجداول ٣٨ يوضح ذلك:

جدول ٣٨

مصفوفة تحليل عوامل البيئة الخارجية

الوزن المرجح	درجة الأهمية	الوزن المتوسط النسبي	العوامل الإستراتيجية الخارجية	
			م	الفرص (O) Opportunities
٠,٢٣٣٣٨	٥	٠,٠٤٦٦٧٦	١	توجه الدولة نحو تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، مما يتيح فرصاً للجامعة لتحسين ميزتها التنافسية.
٠,٢٥٣٨١٨	٥	٠,٠٥٠٧٦٤	٢	توجه الدولة نحو دعم البحث العلمي والعلماء، مما يتيح فرصاً للجامعة للاستفادة من أبحاثها العلمية.
٠,١٦٧٤٨١	٤	٠,٠٤١٨٧	٣	انتهاج الدولة سياسة الاعتماد والجودة بالجامعات، مما يتيح فرصاً للجامعة للحصول على الاعتماد والجودة لبرامجها وكلياتها بصورة أكبر.
٠,١٧٠١٣٣	٤	٠,٠٤٢٥٣٣	٤	توجه الدولة نحو التعليم التكنولوجي والذكاء الاصطناعي، مما يعد فرصة سانحةً للتوسع في أنشطة الجامعة التكنولوجية وبرامجها.
٠,١٧٠٣٥٤	٤	٠,٠٤٢٥٨٨	٥	توجه الدولة نحو تنمية المثلث الذهبي للتعيين بمحيط الجامعة، ما يمنح الجامعة فرصة أكبر في تنمية المجتمع.
٠,١٧٠٥٧٥	٤	٠,٠٤٢٦٤٤	٦	توجه الدولة نحو حوكمة الجهاز الإداري بمؤسساتها، مما يعد فرصة للجامعة للتحويل نحو الرقمنة، وتحقيق الشفافية بجهازها الإداري.
٠,١٨٣٦١١	٤	٠,٠٤٥٩٠٣	٧	اهتمام الدولة بزيادة دخل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبتأمينهم الصحي والاجتماعي، ما يعود بالأثر الإيجابي على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
٠,٢٦٧٩٠٤	٥	٠,٠٥٣٥٨١	٨	اعتماد الدولة على الجامعات في المشاركة في المشروعات القومية، مما يمنح الجامعة فرصة المشاركة في تخطيط البرامج التنموية للصعيد.

الوزن المرجح	درجة الأهمية	الوزن المتوسط النسبي	العوامل الإستراتيجية الخارجية	
			الم	الفرص (O) Opportunities
٠,٢٥١٣٣٣	٥	٠,٠٥٠٢٦٧	٩	دفع الدولة بالجامعات للمشاركة في التنمية المجتمعية، مما يتيح فرصًا للجامعة بالدخول في شراكات قوية مع منظمات المجتمع المدني.
٠,٢٨٦٦٨٥	٥	٠,٠٥٧٣٣٧	١٠	وجود الجامعة في قائمة أفضل ٣٠٠ جامعة شابة على مستوى العالم، مما يمنحها فرصة الحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.
٢,١٦		٠,٤٧		إجمالي الأوزان النسبية والمرجحة للفرص
				التحديات (T) Threats
٠,٠٥٢٩١٨	١	٠,٠٥٢٩١٨	١	اتجاه شريحة كبيرة من المجتمع نحو الجامعات الخاصة والأهلية لارتفاع مستوى المهارات بها.
٠,٠٩٣٠٢١	٢	٠,٠٤٦٥١	٢	تقديم الجامعات الخاصة والأهلية برامج ومهارات توافق متطلبات سوق العمل.
٠,٠٥٧١٤٤	١	٠,٠٥٧١٤٤	٣	ارتفاع مستوى الخدمات التعليمية المقدمة في الجامعات الخاصة والأهلية.
٠,٠٥١٠٤	١	٠,٠٥١٠٤	٤	تباين الدخل المادي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين لصالح الجامعات الخاصة والأهلية، ما يرفع من إنتاجيتهم.
٠,١١٣٥٦٩	٢	٠,٠٥٦٧٨٥	٥	استحواذ الجامعات الخاصة والأهلية على الوافدين بسبب جودة الخدمات التعليمية بها.
٠,٠٥١٩٧٩	١	٠,٠٥١٩٧٩	٦	إقبال سوق العمل على خريجي الجامعات الخاصة والأهلية لجاهزيتهم.
٠,١٠٤٥١	٢	٠,٠٥٢٢٥٥	٧	استقطاب الجامعات الخاصة والأهلية للكفاءات العلمية والخبرات الأجنبية.
٠,١٠٨٣٧٧	٢	٠,٠٥٤١٨٨	٨	تطور في مناهج وأدوات التعليم ما قبل الجامعي، ما يستدعي تطورًا موازيًا في مناهج الجامعات وتقنياتها.
٠,٠٥٢٦٤٢	١	٠,٠٥٢٦٤٢	٩	حصول العديد من الكليات والبرامج الأكاديمية المناظرة بالجامعات على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم.
٠,١٠٠٧٥٤	٢	٠,٠٥٠٣٧٧	١٠	اتجاه بعض الجامعات نحو التحول إلى جامعات عالمية ذكية تنتمي إلى الجيل الرابع للتنافس على سوق العمل الدولية.
٠,٧٩		٠,٥٣		إجمالي الأوزان النسبية والمرجحة للتحديات
٢,٩٤		١,٠٠		إجمالي الأوزان النسبية والمرجحة للعوامل الخارجية

اتضح من جدول ٣٨ أن الوزن المرجح لإجمالي الأوزان النسبية والمرجحة لعوامل البيئة الخارجية جاء بنسبة (٢,٩٤)، حيث بلغت نسبة الوزن المرجح للفرص (٢,١٦)، وهذا يعكس وجود بيئة خارجية محيطة مشجعة إلى حد ما، لتنمية القدرات الديناميكية بالجامعة، ويمكن للجامعة استثمار تلك الفرص، وفي المقابل، بلغت نسبة الوزن المرجح للتهديدات (٠,٧٩)، وهذا يشير إلى قدرة الجامعة في الحد من تلك التهديدات من خلال تطبيق إستراتيجيتها، وصولاً لتنمية قدراتها الديناميكية.

٢) مصفوفة التحليل الكيفي SOWT Matrix

تم تحديد البدائل الإستراتيجية من خلال هذه المصفوفة، لتحديد البديل الإستراتيجي، الذي تنتهجه الجامعة، لتنمية قدراتها الديناميكية، وتحقيق أهدافها، وتتمثل هذه المصفوفة في أربع إستراتيجيات، يوضحها جدول ٣٩:

جدول ٣٩

مصفوفة التحليل الكيفي

نقاط الضعف (٠,٦٠)	نقاط القوة (٢,٦٧)	العوامل الإستراتيجية الداخلية العوامل الإستراتيجية الخارجية
<p>١- ضعف الامكانيات المادية لمضاعفة الجودة التعليمية.</p> <p>٢- ضعف التنوع في البرامج التدريبية المؤهلة للكوادر البشرية بالجامعة.</p> <p>٣- قلة الاستفادة من الأبحاث العلمية التي تنتجها الجامعة.</p> <p>٤- ضعف مهارات مخرجات العملية التعليمية بالجامعة.</p> <p>٥- عجز في الموارد المالية لتنمية الإبداع ورعاية المبدعين بالجامعة.</p> <p>٦- نقص في التجهيزات والأجهزة المواكبة للتطورات العالمية.</p> <p>٧- غياب خريطة استثمارية لمجالات الاستثمار داخل الجامعة.</p> <p>٨- غياب خطة معلنة لدعم الميزة التنافسية للجامعة.</p> <p>٩- ندرة في استعانة الجامعة بالكفاءات العلمية الدولية.</p> <p>١٠- ضعف في تحديث اللوائح الدراسية بالجامعة مقارنة بالجامعات المتقدمة.</p>	<p>١- توافر متطلبات التوسعات المستقبلية للجامعة من حيث المساحة.</p> <p>٢- توافر متطلبات التحول الرقمي للجامعة من بنية تحتية وتقنية.</p> <p>٣- توافر غالبية التخصصات العلمية والمشاركة بفعالية في رؤية ٢٠٣٠.</p> <p>٤- انتهاز الجامعة سياسة الجودة والاعتماد بكلياتها وبرامجها.</p> <p>٥- تميز الجامعة بالكوادر البشرية المؤهلة لخدمة التعليم والمجتمع.</p> <p>٦- تنوع الأنشطة الطلابية والفعاليات العلمية والثقافية والرياضية.</p> <p>٧- المشاركة الفعالة للجامعة في تنمية المجتمع وتلبية حاجاته.</p> <p>٨- شراكة الجامعة مع جهات استثمارية وتمويلية لخدمة الجامعة والمجتمع.</p> <p>٩- وجود خطة إستراتيجية للجامعة لتلبية تطلعاتها المستقبلية.</p> <p>١٠- قدرة الجامعة على التحليل البيئي ومعالجة التغيرات البيئية المحيطة.</p>	

إستراتيجية (التطوير والتحسين) معالجة نقاط الضعف بالاستفادة من الفرص (W+O) (٢,٧٦)	إستراتيجية (النمو والتوسع) استثمار نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة (S+O) (٤,٨٣)	الفرص المتاحة (O) (٢,١٦)
<p>تقوم هذه الإستراتيجية على معالجة نقاط الضعف بالاستفادة من الفرص المتاحة، وتتضح ملامح هذه الإستراتيجية، كالتالي:</p> <p>١- الاستفادة من توجه الدولة نحو تحقيق ميزة تنافسية للجامعات في تقديم خطة معلنة لدعم الميزة التنافسية للجامعة.</p> <p>٢- الاستفادة من توجه الدولة نحو دعم البحث العلمي والعلماء في تعظيم الاستفادة من الأبحاث العلمية التي تنتجها الجامعة.</p> <p>٣- الاستفادة من انتاج الدولة سياسة الاعتماد والجودة بالجامعات في تخصيص الامكانيات المادية لمضاعفة الجودة التعليمية بالجامعة.</p> <p>٤- الاستفادة من توجه الدولة نحو التعليم التكنولوجي والذكاء الاصطناعي في توفير التجهيزات والأجهزة المواكبة للتطورات العالمية.</p> <p>٥- الاستفادة من توجه الدولة نحو تنمية المثلث الذهبي للتعدين بمحيط الجامعة في مضاعفة التنوع في البرامج التدريبية المؤهلة للكوادر البشرية بالجامعة، للمشاركة في هذا المشروع التنموي.</p> <p>٦- الاستفادة من توجه الدولة نحو حوكمة الجهاز الإداري بمؤسساتها في تحديث اللوائح الدراسية بالجامعة مقارنة بالجامعات المتقدمة.</p> <p>٧- الاستفادة من اهتمام الدولة بزيادة دخل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبثأمينهم الصحي والاجتماعي لما له من أثر إيجابي في تحسين مهارات مخرجات العملية التعليمية بالجامعة.</p> <p>٨- الاستفادة من اعتماد الدولة على الجامعات في المشاركة في المشروعات القومية في تدبير الموارد المالية لتنمية الإبداع ورعاية المبدعين بالجامعة.</p> <p>٩- الاستفادة من دفع الدولة بالجامعات للمشاركة في التنمية المجتمعية في طرح خريطة استثمارية لمجالات الاستثمار داخل الجامعة.</p> <p>١٠- الاستفادة من وجود الجامعة في قائمة أفضل ٣٠٠ جامعة شابة على مستوى العالم في تعزيز استعانة الجامعة بالكفاءات العلمية الدولية.</p>	<p>تقوم هذه الإستراتيجية على استثمار نقاط القوة وتوظيفها، لتعظيم استغلال الفرص المتاحة، وتتضح ملامح هذه الإستراتيجية، كالتالي:</p> <p>١- استثمار توافر متطلبات التوسعات المستقبلية للجامعة من حيث المساحة للاستفادة من وجود الجامعة في قائمة أفضل ٣٠٠ جامعة شابة على مستوى العالم، مما يمنحها فرصة الحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.</p> <p>٢- استثمار توافر متطلبات التحول الرقمي للجامعة من بنية تحتية وتقنية في الاستفادة من توجه الدولة نحو التعليم التكنولوجي والذكاء الاصطناعي، مما يعد فرصة سانحة للتوسع في أنشطة الجامعة التكنولوجية وبرامجها.</p> <p>٣- استثمار توافر غالبية التخصصات العلمية والمشاركة بفعالية في رؤية ٢٠٣٠ بالاستفادة من توجه الدولة نحو دعم البحث العلمي والعلماء، مما يتيح فرصاً للجامعة للاستفادة من أبحاثها العلمية.</p> <p>٤- استثمار انتاج الجامعة سياسة الجودة والاعتماد بكلياتها وبرامجها بالاستفادة من انتاج الدولة سياسة الاعتماد والجودة بالجامعات، مما يتيح فرصاً للجامعة للحصول على الاعتماد والجودة لبرامجها وكلياتها بصورة أكبر.</p> <p>٥- توظيف تميز الجامعة بالكوادر البشرية المؤهلة لخدمة التعليم والمجتمع والاستفادة من توجه الدولة نحو تنمية المثلث الذهبي للتعدين للتعدين بمحيط الجامعة، ما يمنح الجامعة فرصة أكبر في تنمية المجتمع.</p> <p>٦- توظيف تنوع الأنشطة الطلابية والفعاليات العلمية والثقافية والرياضية في الاستفادة من توجه الدولة نحو تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، مما يتيح فرصاً للجامعة لتحسين ميزتها التنافسية.</p> <p>٧- استثمار المشاركة الفعالة للجامعة في تنمية المجتمع وتلبية حاجاته في الاستفادة من اعتماد الدولة على الجامعات في المشاركة في المشروعات القومية، مما يمنح الجامعة فرصة المشاركة في تخطيط البرامج التنموية للصعيد.</p>	<p>١- توجه الدولة نحو تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، مما يتيح فرصاً للجامعة لتحسين ميزتها التنافسية.</p> <p>٢- توجه الدولة نحو دعم البحث العلمي والعلماء، مما يتيح فرصاً للجامعة للاستفادة من أبحاثها العلمية.</p> <p>٣- انتاج الدولة سياسة الاعتماد والجودة بالجامعات، مما يتيح فرصاً للجامعة للحصول على الاعتماد والجودة لبرامجها وكلياتها بصورة أكبر.</p> <p>٤- توجه الدولة نحو التعليم التكنولوجي والذكاء الاصطناعي، مما يعد فرصة سانحة للتوسع في أنشطة الجامعة التكنولوجية وبرامجها.</p> <p>٥- توجه الدولة نحو تنمية المثلث الذهبي للتعدين بمحيط الجامعة، ما يمنح الجامعة فرصة أكبر في تنمية المجتمع.</p> <p>٦- توجه الدولة نحو حوكمة الجهاز الإداري بمؤسساتها، مما يعد فرصة للجامعة للتحول نحو الرقمنة، وتحقيق الشفافية بجهازها الإداري.</p> <p>٧- اهتمام الدولة بزيادة دخل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبثأمينهم الصحي والاجتماعي، ما يعود بالأثر الإيجابي على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.</p> <p>٨- اعتماد الدولة على الجامعات في المشاركة في المشروعات القومية، مما يمنح الجامعة فرصة المشاركة في تخطيط البرامج التنموية للصعيد.</p> <p>٩- دفع الدولة بالجامعات للمشاركة في التنمية المجتمعية، مما يتيح فرصاً للجامعة بالدخول في شراكات قوية مع منظمات المجتمع المدني.</p>

<p>١٠- وجود الجامعة في قائمة أفضل ٣٠٠ جامعة شابة على مستوى العالم، مما يمنحها فرصة الحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.</p> <p>٨- استثمار شراكة الجامعة مع جهات استثمارية وتمويلية لخدمة الجامعة والمجتمع في الاستفادة من دفع الدولة بالجامعات للمشاركة في التنمية المجتمعية، مما يتيح فرصاً للجامعة بالدخول في شراكات قوية مع منظمات المجتمع المدني.</p> <p>٩- استثمار وجود خطة إستراتيجية للجامعة لتلبية تطلعاتها المستقبلية، والاستفادة من اهتمام الدولة بزيادة دخل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبتأمينهم الصحي والاجتماعي، ما يعود بالأثر الإيجابي على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.</p> <p>١٠- توظيف قدرة الجامعة على التحليل البيئي ومعالجة التغيرات البيئية المحيطة في الاستفادة من توجه الدولة نحو حوكمة الجهاز الإداري بمؤسساتها، مما يعد فرصة للجامعة للتحول نحو الرقمنة، وتحقيق الشفافية بجهازها الإداري.</p>	<p>٨- استثمار شراكة الجامعة مع جهات استثمارية وتمويلية لخدمة الجامعة والمجتمع في الاستفادة من دفع الدولة بالجامعات للمشاركة في التنمية المجتمعية، مما يتيح فرصاً للجامعة بالدخول في شراكات قوية مع منظمات المجتمع المدني.</p> <p>٩- استثمار وجود خطة إستراتيجية للجامعة لتلبية تطلعاتها المستقبلية، والاستفادة من اهتمام الدولة بزيادة دخل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبتأمينهم الصحي والاجتماعي، ما يعود بالأثر الإيجابي على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.</p> <p>١٠- توظيف قدرة الجامعة على التحليل البيئي ومعالجة التغيرات البيئية المحيطة في الاستفادة من توجه الدولة نحو حوكمة الجهاز الإداري بمؤسساتها، مما يعد فرصة للجامعة للتحول نحو الرقمنة، وتحقيق الشفافية بجهازها الإداري.</p>	<p>١٠- وجود الجامعة في قائمة أفضل ٣٠٠ جامعة شابة على مستوى العالم، مما يمنحها فرصة الحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.</p> <p>٨- استثمار شراكة الجامعة مع جهات استثمارية وتمويلية لخدمة الجامعة والمجتمع في الاستفادة من دفع الدولة بالجامعات للمشاركة في التنمية المجتمعية، مما يتيح فرصاً للجامعة بالدخول في شراكات قوية مع منظمات المجتمع المدني.</p> <p>٩- استثمار وجود خطة إستراتيجية للجامعة لتلبية تطلعاتها المستقبلية، والاستفادة من اهتمام الدولة بزيادة دخل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبتأمينهم الصحي والاجتماعي، ما يعود بالأثر الإيجابي على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.</p> <p>١٠- توظيف قدرة الجامعة على التحليل البيئي ومعالجة التغيرات البيئية المحيطة في الاستفادة من توجه الدولة نحو حوكمة الجهاز الإداري بمؤسساتها، مما يعد فرصة للجامعة للتحول نحو الرقمنة، وتحقيق الشفافية بجهازها الإداري.</p>
<p>إستراتيجية (الانكماش) تقليل نقاط الضعف والتهديدات معا (W+T) (١,٣٩)</p>	<p>إستراتيجية (الثبات والاستقرار) استخدام نقاط القوة في تجنب التهديدات المحتملة (S+T) (٣,٤٦)</p>	<p>التهديدات (T) (٠,٧٩)</p>
<p>تقوم هذه الإستراتيجية على معالجة نقاط الضعف، وتجنب التهديدات المحتملة، وتوضح ملامح هذه الإستراتيجية، فيما يلي:</p> <p>١- توفير الامكانيات المادية لمضاعفة الجودة التعليمية، ووضع خطة إستراتيجية وتنفيذها، لرفع مستوى الخدمات التعليمية بالجامعة.</p> <p>٢- تعزيز التنوع في البرامج التدريبية المؤهلة للكوادر البشرية بالجامعة، مع تقديم برامج ومهارات توافقت متطلبات سوق العمل.</p> <p>٣- تعظيم الاستفادة من الأبحاث العلمية التي تنتجها الجامعة، وتطوير مناهج الجامعة، وتحديث تقنياتها.</p> <p>٤- تحسين مهارات مخرجات العملية التعليمية بالجامعة، وتأهيل خريجي الجامعة للالتحاق بسوق العمل، ومن ثم، يتهافت سوق العمل على خريجي الجامعة لجاهزيتهم.</p> <p>٥- توفير الموارد المالية لتنمية الإبداع ورعاية المبدعين بالجامعة، ورفع مستوى مهارات الطلاب، لجذب شرائح المجتمع المختلفة إلى الجامعة.</p> <p>٦- توفير التجهيزات والأجهزة المواكبة للتطورات العالمية، وتحويل الجامعة إلى جامعة عالمية ذكية تنتمي إلى الجيل الرابع للتنافس على سوق العمل الدولية.</p> <p>٧- وضع خريطة استثمارية لمجالات الاستثمار داخل</p>	<p>تقوم هذه الإستراتيجية على استثمار نقاط القوة وتوظيفها، لمواجهة التهديدات المحتملة وتجنبها، وتوضح ملامح هذه الإستراتيجية، فيما يلي:</p> <p>١- استثمار توافر متطلبات التوسعات المستقبلية للجامعة من حيث المساحة في رفع مستوى الخدمات التعليمية بالجامعة وتطويرها.</p> <p>٢- استثمار توافر متطلبات التحول الرقمي للجامعة من بنية تحتية وتقنية في التحول إلى جامعة عالمية ذكية تنتمي إلى الجيل الرابع للتنافس على سوق العمل الدولية.</p> <p>٣- استثمار توافر غالبية التخصصات العلمية والمشاركة بفعالية في رؤية ٢٠٣٠ في تقديم برامج ومهارات توافقت متطلبات سوق العمل.</p> <p>٤- استثمار انتعاش الجامعة سياسة الجودة والاعتماد بكلياتها وبرامجها في حصول كلياتها وبرامجها على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم.</p> <p>٥- توظيف تميز الجامعة بالكوادر البشرية المؤهلة لخدمة التعليم والمجتمع في إعداد خريجي الجامعة بشكل يناسب متطلبات سوق العمل.</p> <p>٦- توظيف تنوع الأنشطة الطلابية والفعاليات العلمية والثقافية والرياضية لجذب شرائح مختلفة من الطلاب في الالتحاق بالجامعة.</p>	<p>١- اتجاه شريحة كبيرة من المجتمع نحو الجامعات الخاصة والأهلية لارتفاع مستوى المهارات بها.</p> <p>٢- تقديم الجامعات الخاصة والأهلية برامج ومهارات توافقت متطلبات سوق العمل.</p> <p>٣- ارتفاع مستوى الخدمات التعليمية المقدمة في الجامعات الخاصة والأهلية.</p> <p>٤- تباين الدخل المادي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين لصالح الجامعات الخاصة والأهلية، ما يرفع من إنتاجيتهم.</p> <p>٥- استحوذت الجامعات الخاصة والأهلية على الوافدين بسبب جودة الخدمات التعليمية بها.</p> <p>٦- إقبال سوق العمل على خريجي الجامعات الخاصة والأهلية لجاهزيتهم.</p> <p>٧- استقطاب الجامعات الخاصة والأهلية للكفاءات العلمية والخبرات الأجنبية.</p> <p>٨- تطور في مناهج وأدوات التعليم ما قبل الجامعي، ما يستدعي تطوراً موازياً في مناهج الجامعات وتقنياتها.</p>

<p>الجامعة، وجذب موارد جديدة للجامعة، لتحسين الدخل المادي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، ما ينعكس على إنتاجيتهم.</p> <p>٨- وضع خطة معلنة وتنفيذها لدعم الميزة التنافسية للجامعة، والحصول على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم.</p> <p>٩- تدعيم الجامعة بالكفاءات العلمية الدولية، واستقطاب للكفاءات العلمية والخبرات الأجنبية.</p> <p>١٠- تحديث اللوائح الدراسية بالجامعة تماشيًا مع الجامعات المتقدمة، وتحسين جودة الخدمات التعليمية لجذب أنظار الوافدين للالتحاق بالجامعة.</p>	<p>٧- استثمار المشاركة الفعالة للجامعة في تنمية المجتمع وتلبية حاجاته في تحديث تقنيات الجامعة وتطوير برامجها بشكل يساعدها على مواجهة تحديات المجتمع وتوفير حاجاته.</p> <p>٨- استثمار شراكة الجامعة مع جهات استثمارية وتمويلية لخدمة الجامعة والمجتمع في دعم الدخل المادي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة.</p> <p>٩- استثمار وجود خطة إستراتيجية للجامعة لتلبية تطلعاتها المستقبلية في استقطاب الكفاءات العلمية والخبرات الأجنبية لمشاركة الجامعة في تحسين ميزتها التنافسية.</p> <p>١٠- توظيف قدرة الجامعة على التحليل البيئي ومعالجة التغيرات البيئية المحيطة في وضع خطة إستراتيجية وتنفيذها لمساعدة الجامعة في تعزيز جودة خدماتها التعليمية، وتحسين تنافسياتها.</p>	<p>٩- حصول العديد من الكليات والبرامج الأكاديمية المناظرة بالجامعات على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم.</p> <p>١٠- اتجاه بعض الجامعات نحو التحول إلى جامعات عالمية ذكية تنتمي إلى الجيل الرابع للتنافس على سوق العمل الدولية.</p>
--	--	--

اتضح من جدول ٣٩ وجود أربع إستراتيجيات تمكن الجامعة من تنمية القدرات الديناميكية،

وهي، كالتالي:

(١) إستراتيجية النمو والتوسع (SO):

تمكن هذه الإستراتيجية الجامعة من تنمية القدرات الديناميكية من خلال استثمار نقاط القوة التي تتميز بها، والاستفادة من الفرص المتاحة بالنمو والتوسع، وتمثلت نقاط القوة في: توافر متطلبات التوسعات المستقبلية للجامعة من حيث المساحة، وتوافر متطلبات التحول الرقمي للجامعة من بنية تحتية وتقنية، وتوافر غالبية التخصصات العلمية والمشاركة بفعالية في رؤية مصر ٢٠٣٠، وانتهاج الجامعة سياسة الجودة والاعتماد بكلياتها وبرامجها، وتميز الجامعة بالكوادر البشرية المؤهلة لخدمة التعليم والمجتمع، وتنوع الأنشطة الطلابية والفعاليات العلمية والثقافية والرياضية، والمشاركة الفعالة للجامعة في تنمية المجتمع وتلبية حاجاته، وشراكة الجامعة مع جهات استثمارية وتمويلية لخدمة الجامعة والمجتمع، ووجود خطة إستراتيجية للجامعة لتلبية تطلعاتها المستقبلية، وقدرة الجامعة على التحليل البيئي ومعالجة التغيرات البيئية المحيطة، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى إحداث نقلة نوعية في مستويات العمل، من خلال تعزيز الإيجابيات، واستثمار الفرص المتاحة، وقد بلغ الوزن المرجح لهذه الإستراتيجية (٤،٨٣)، وتوضح ملامح هذه الإستراتيجية، فيما يلي:

١- استثمار توافر متطلبات التوسعات المستقبلية للجامعة من حيث المساحة، للاستفادة من وجود الجامعة في قائمة أفضل (٣٠٠) جامعة شابة على مستوى العالم، مما يمنحها فرصة الحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.

٢- استثمار توافر متطلبات التحول الرقمي للجامعة من بنية تحتية وتقنية في الاستفادة من توجه الدولة نحو التعليم التكنولوجي والذكاء الاصطناعي، مما يعد فرصة سانحةً للتوسع في أنشطة الجامعة التكنولوجية وبرامجها.

٣- استثمار توافر غالبية التخصصات العلمية والمشاركة بفعالية في رؤية مصر (٢٠٣٠)، بالاستفادة من توجه الدولة نحو دعم البحث العلمي والعلماء، مما يتيح فرصاً للجامعة للاستفادة من أبحاثها العلمية.

٤- استثمار انتهاج الجامعة سياسة الجودة والاعتماد بكلياتها وبرامجها بالاستفادة من انتهاج الدولة سياسة الاعتماد والجودة بالجامعات، مما يتيح فرصاً للجامعة للحصول على الاعتماد والجودة لبرامجها وكلياتها بصورة أكبر.

٥- توظيف تميز الجامعة بالكوادر البشرية المؤهلة لخدمة التعليم والمجتمع والاستفادة من توجه الدولة نحو تنمية المثلث الذهبي للتعددين بمحيط الجامعة، ما يمنح الجامعة فرصة أكبر في تنمية المجتمع.

٦- توظيف تنوع الأنشطة الطلابية والفعاليات العلمية والثقافية والرياضية في الاستفادة من توجه الدولة نحو تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، مما يتيح فرصاً للجامعة لتحسين ميزتها التنافسية.

٧- استثمار المشاركة الفعالة للجامعة في تنمية المجتمع وتلبية حاجاته في الاستفادة من اعتماد الدولة على الجامعات في المشاركة في المشروعات القومية، مما يمنح الجامعة فرصة المشاركة في تخطيط البرامج التنموية للصعيد.

٨- استثمار شراكة الجامعة مع جهات استثمارية وتمويلية لخدمة الجامعة والمجتمع في الاستفادة من دفع الدولة بالجامعات للمشاركة في التنمية المجتمعية، مما يتيح فرصاً للجامعة بالدخول في شراكات قوية مع منظمات المجتمع المدني.

٩- استثمار وجود خطة إستراتيجية للجامعة لتلبية تطلعاتها المستقبلية، والاستفادة من اهتمام الدولة بزيادة دخل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبتأمينهم الصحي والاجتماعي، ما يعود بالأثر الإيجابي على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

١٠- توظيف قدرة الجامعة على التحليل البيئي ومعالجة التغيرات البيئية المحيطة في الاستفادة من توجه الدولة نحو حوكمة الجهاز الإداري بمؤسساتها، مما يعد فرصة للجامعة للتحول نحو الرقمنة، وتحقيق الشفافية بجهازها الإداري.

(٢) إستراتيجية التطوير والتحسين (WO):

تمكن هذه الإستراتيجية الجامعة من تنمية القدرات الديناميكية من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة في التغلب على نقاط الضعف، وتمثلت الفرص المتاحة للجامعة في: توجه الدولة نحو تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، مما يتيح فرصاً للجامعة لتحسين ميزتها التنافسية، وتوجه الدولة نحو دعم البحث العلمي والعلماء، مما يتيح فرصاً للجامعة للاستفادة من أبحاثها العلمية، وانتهاج الدولة سياسة الاعتماد والجودة بالجامعات، مما يتيح فرصاً للجامعة للحصول على الاعتماد والجودة لبرامجها وكلياتها بصورة أكبر، وتوجه الدولة نحو التعليم التكنولوجي والذكاء الاصطناعي، مما يعد فرصة سانحةً للتوسع في أنشطة الجامعة التكنولوجية وبرامجها، وتوجه الدولة نحو تنمية المثلث الذهبي للتعدين بمحيط الجامعة، ما يمنح الجامعة فرصة أكبر في تنمية المجتمع، وتوجه الدولة نحو حوكمة الجهاز الإداري بمؤسساتها، مما يعد فرصة للجامعة للتحول نحو الرقمنة، وتحقيق الشفافية بجهازها الإداري، واهتمام الدولة بزيادة دخل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبتأمينهم الصحي والاجتماعي، ما يعود بالأثر الإيجابي على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واعتماد الدولة على الجامعات في المشاركة في المشروعات القومية، مما يمنح الجامعة فرصة المشاركة في تخطيط البرامج التنموية للصعيد، ودفع الدولة بالجامعات للمشاركة في التنمية المجتمعية، مما يتيح فرصاً

للجامعة بالدخول في شراكات قوية مع منظمات المجتمع المدني، ووجود الجامعة في قائمة أفضل (٣٠٠) جامعة شابة على مستوى العالم، مما يمنحها فرصة الحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى معالجة فجوات الأداء، من خلال معالجة نقاط الضعف، والاستفادة من الفرص المتاحة، وقد بلغ الوزن المرجح لهذه الإستراتيجية (٢,٧٦)، وتتضح ملامح هذه الإستراتيجية، فيما يلي:

١- الاستفادة من توجه الدولة نحو تحقيق ميزة تنافسية للجامعات في تقديم خطة معلنة لدعم الميزة التنافسية للجامعة.

٢- الاستفادة من توجه الدولة نحو دعم البحث العلمي والعلماء في تعظيم الاستفادة من الأبحاث العلمية التي تنتجها الجامعة.

٣- الاستفادة من انتعاج الدولة سياسة الاعتماد والجودة بالجامعات في تخصيص الامكانات المادية لمضاعفة الجودة التعليمية بالجامعة.

٤- الاستفادة من توجه الدولة نحو التعليم التكنولوجي والذكاء الاصطناعي في توفير التجهيزات والأجهزة المواكبة للتطورات العالمية.

٥- الاستفادة من توجه الدولة نحو تنمية المثلث الذهبي للتعيين بمحيط الجامعة في مضاعفة التنوع في البرامج التدريبية المؤهلة للكوادر البشرية بالجامعة، للمشاركة في هذا المشروع التنموي.

٦- الاستفادة من توجه الدولة نحو حوكمة الجهاز الإداري بمؤسساتها في تحديث اللوائح الدراسية بالجامعة مقارنةً بالجامعات المتقدمة.

٧- الاستفادة من اهتمام الدولة بزيادة دخل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبتأمينهم الصحي والاجتماعي لما له من أثر إيجابي في تحسين مهارات مخرجات العملية التعليمية بالجامعة.

٨- الاستفادة من اعتماد الدولة على الجامعات في المشاركة في المشروعات القومية في تدبير الموارد المالية لتنمية الإبداع ورعاية المبدعين بالجامعة.

٩- الاستفادة من دفع الدولة بالجامعات للمشاركة في التنمية المجتمعية في طرح خريطة استثمارية لمجالات الاستثمار داخل الجامعة.

١٠- الاستفادة من وجود الجامعة في قائمة أفضل (٣٠٠) جامعة شابة على مستوى العالم في تعزيز استعانة الجامعة بالكفاءات العلمية الدولية.

٣) إستراتيجية الثبات والاستقرار (ST):

تمكن هذه الإستراتيجية الجامعة من تنمية القدرات الديناميكية من خلال استثمار نقاط القوة لتجنب التهديدات المحتملة، وتمثلت التهديدات المحتملة للجامعة في: اتجاه شريحة كبيرة من المجتمع نحو الجامعات الخاصة والأهلية لارتفاع مستوى المهارات بها، وتقديم الجامعات الخاصة والأهلية برامج ومهارات توافق متطلبات سوق العمل، وارتفاع مستوى الخدمات التعليمية المقدمة في الجامعات الخاصة والأهلية، وتباين الدخل المادي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين لصالح الجامعات الخاصة والأهلية، ما يرفع من إنتاجيتهم، واستحوذت الجامعات الخاصة والأهلية على الوافدين بسبب جودة الخدمات التعليمية بها، وإقبال سوق العمل على خريجي الجامعات الخاصة والأهلية لجاهزيتهم، واستقطاب الجامعات الخاصة والأهلية للكفاءات العلمية والخبرات الأجنبية، وتطور في مناهج وأدوات التعليم ما قبل الجامعي، ما يستدعي تطوراً موازياً في مناهج الجامعات وتقنياتها، وحصول العديد من الكليات والبرامج الأكاديمية المناظرة بالجامعات على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، واتجاه بعض الجامعات نحو التحول إلى جامعات عالمية ذكية تنتمي إلى الجيل الرابع للتنافس على سوق العمل الدولية، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التكيف مع التغيرات المحيطة، من خلال استثمار نقاط القوة، لتجنب التهديدات المحتملة، وقد بلغ الوزن المرجح لهذه الإستراتيجية (٣،٤٦)، وتتضح ملامح هذه الإستراتيجية، فيما يلي:

١- استثمار توافر متطلبات التوسعات المستقبلية للجامعة من حيث المساحة في رفع مستوى الخدمات التعليمية بالجامعة وتطويرها.

- ٢- استثمار توافر متطلبات التحول الرقمي للجامعة من بنية تحتية وتقنية في التحول إلى جامعة عالمية ذكية تنتمي إلى الجيل الرابع للتنافس على سوق العمل الدولية.
- ٣- استثمار توافر غالبية التخصصات العلمية والمشاركة بفعالية في رؤية ٢٠٣٠ في تقديم برامج ومهارات توافق متطلبات سوق العمل.
- ٤- استثمار انتهاج الجامعة سياسة الجودة والاعتماد بكلياتها وبرامجها في حصول كلياتها وبرامجها على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم.
- ٥- توظيف تميز الجامعة بالكوادر البشرية المؤهلة لخدمة التعليم والمجتمع في إعداد خريجي الجامعة بشكل يناسب متطلبات سوق العمل.
- ٦- توظيف تنوع الأنشطة الطلابية والفعاليات العلمية والثقافية والرياضية لجذب شرائح مختلفة من الطلاب في الالتحاق بالجامعة.
- ٧- استثمار المشاركة الفعالة للجامعة في تنمية المجتمع وتلبية حاجاته في تحديث تقنيات الجامعة وتطوير برامجها بشكل يساعدها على مواجهة تحديات المجتمع وتوفير حاجاته.
- ٨- استثمار شراكة الجامعة مع جهات استثمارية وتمويلية لخدمة الجامعة والمجتمع في دعم الدخل المادي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة.
- ٩- استثمار وجود خطة إستراتيجية للجامعة لتلبية تطلعاتها المستقبلية في استقطاب الكفاءات العلمية والخبرات الأجنبية لمشاركة الجامعة في تحسين ميزتها التنافسية.
- ١٠- توظيف قدرة الجامعة على التحليل البيئي ومعالجة التغيرات البيئية المحيطة في وضع خطة إستراتيجية وتنفيذها لمساعدة الجامعة في تعزيز جودة خدماتها التعليمية، وتحسين تنافسيتها.

٤) إستراتيجية الانكماش (WT):

تمكن هذه الإستراتيجية الجامعة من تنمية القدرات الديناميكية من خلال تقليل نقاط الضعف لتجنب التهديدات المحتملة، وتمثلت نقاط الضعف بالجامعة في: ضعف الامكانيات المادية لمضاعفة الجودة التعليمية، وضعف التنوع في البرامج التدريبية المؤهلة للكوادر البشرية بالجامعة، وقلة الاستفادة من الأبحاث العلمية التي تنتجها الجامعة، وضعف مهارات مخرجات العملية التعليمية بالجامعة، وعجز في الموارد المالية لتنمية الإبداع ورعاية المبدعين بالجامعة، ونقص في التجهيزات والأجهزة المواكبة للتطورات العالمية، وغياب خريطة استثمارية لمجالات الاستثمار داخل الجامعة، وغياب خطة معلنة لدعم الميزة التنافسية للجامعة، وندرة في استعانة الجامعة بالكفاءات العلمية الدولية، وضعف في تحديث اللوائح الدراسية بالجامعة مقارنة بالجامعات المتقدمة، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى وقف تدهور الأوضاع القائمة بالجامعة، من خلال تقوية نقاط الضعف، وتجنب التهديدات المحتملة بيئتها الخارجية، وقد بلغ الوزن المرجح لهذه الإستراتيجية (١,٣٩)، وتتضح ملامح هذه الإستراتيجية، فيما يلي:

١- توفير الامكانيات المادية لمضاعفة الجودة التعليمية، ووضع خطة إستراتيجية وتنفيذها، لرفع مستوى الخدمات التعليمية بالجامعة.

٢- تعزيز التنوع في البرامج التدريبية المؤهلة للكوادر البشرية بالجامعة، مع تقديم برامج ومهارات توافق متطلبات سوق العمل.

٣- تعظيم الاستفادة من الأبحاث العلمية التي تنتجها الجامعة، وتطوير مناهج الجامعة، وتحديث تقنياتها.

٤- تحسين مهارات مخرجات العملية التعليمية بالجامعة، وتأهيل خريجي الجامعة للالتحاق بسوق العمل، ومن ثم، يتهافت سوق العمل على خريجي الجامعة لجاهزيتهم.

٥- توفير الموارد المالية لتنمية الإبداع ورعاية المبدعين بالجامعة، ورفع مستوى مهارات الطلاب، لجذب شرائح المجتمع المختلفة إلى الجامعة.

٦- توفير التجهيزات والأجهزة المواكبة للتطورات العالمية، وتحويل الجامعة إلى جامعة عالمية ذكية تنتمي إلى الجيل الرابع للتنافس على سوق العمل الدولية.

٧- وضع خريطة استثمارية لمجالات الاستثمار داخل الجامعة، وجذب موارد جديدة للجامعة، لتحسين الدخل المادي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، ما ينعكس على إنتاجيتهم.

٨- وضع خطة معلنة وتنفيذها لدعم الميزة التنافسية للجامعة، والحصول على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم.

٩- تدعيم الجامعة بالكفاءات العلمية الدولية، واستقطاب للكفاءات العلمية والخبرات الأجنبية.

١٠- تحديث اللوائح الدراسية بالجامعة تماشيًا مع الجامعات المتقدمة، وتحسين جودة الخدمات التعليمية لجذب أنظار الوافدين للالتحاق بالجامعة.

جدول ٤٠

مجموع الأوزان المرجحة للإستراتيجيات البديلة

الانكماش	الثبات والاستقرار	التطوير والتحسين	النمو والتوسع	الإستراتيجية
١.٣٩	٣.٤٦	٢.٧٦	٤.٨٣	مجموع الأوزان المرجحة

من خلال نتائج مصفوفة التحليل الكيفي اتضح أن تنمية القدرات الديناميكية لجامعة جنوب الوادي، يجب أن تقوم على إستراتيجية النمو والتوسع (SO)، وفقًا لآراء الخبراء، حيث بلغ الوزن المرجح لهذه الإستراتيجية (٤,٨٣)، وهو أعلى الأوزان المرجحة، وبالتالي، تقوم الإستراتيجية المقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية على استثمار نقاط القوة وتوظيفها، للاستفادة من الفرص المتاحة بالنمو والتوسع في أنشطتها.

تناول الفصل الحالي للبحث، إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها، من حيث: أهداف الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، والمعالجة الإحصائية، وصدق وثبات عينة الدراسة، والتحليل البيئي الرباعي (SWOT) Analysis لجامعة جنوب الوادي، من حيث: أهداف التحليل البيئي، وخطوات بناء

الاستمارة، وصدقها وثباتها، وإجراءات تطبيقها، مع عرض نتائج التحليل البيئي الرباعي تحليلاً وتفسيراً، بجانب مصفوفة التحليل البيئي والإستراتيجيات البديلة (SWOT) Matrix) لجامعة جنوب الوادي، ويتناول البحث في الفصل التالي، تقديم إستراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، متضمناً: مسلمات انطلاق الإستراتيجية المقترحة، وخطوات بناء الإستراتيجية المقترحة، ومركزاتها، مع عرض الإطار العام للإستراتيجية المقترحة.

الفصل السادس

إستراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في

ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية

- تمهيد:

أولاً: مسلمات انطلاق الإستراتيجية المقترحة.

ثانياً: خطوات بناء الإستراتيجية المقترحة.

ثالثاً: مرتكزات الإستراتيجية المقترحة.

رابعاً: الإطار العام للإستراتيجية المقترحة.

الفصل السادس

إستراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في

ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية

تمهيد:

تتاول البحث الحالي في فصوله السابقة، الإطار الفكري والفلسفي للقدرات الديناميكية، والإدارة الإستراتيجية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، وكذلك، الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحدياتها، كدراسة وثائقية، وإجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها، والتحليل البيئي الرباعي (SWOT) Analysis لجامعة جنوب الوادي ونتائجه، وصولاً لمصفوفة التحليل البيئي والإستراتيجيات البديلة، ويقدم الفصل الحالي، إستراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

ومن ثم، تم التطرق في هذا الفصل إلى مسلمات انطلاق الإستراتيجية المقترحة، وخطوات بناء الإستراتيجية، ومرتكزاتها، والإطار العام للإستراتيجية المقترحة، من حيث: رؤية الإستراتيجية المقترحة، ورسالتها، وغاياتها، وأهدافها، والخطة التنفيذية للإستراتيجية المقترحة، ومؤشرات قياس نجاح الإستراتيجية، وضمان استمرارية الإستراتيجية المقترحة، ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، وصعوبات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة.

أولاً: مسلمات انطلاق الإستراتيجية المقترحة

انطلقت هذه الإستراتيجية المقترحة من عدة مسلمات، وهي:

- تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ بالتوسع في الجامعات كمًا وكيفًا، وأن يصبح التعليم الجامعي رافدًا مهمًا في تحقيق الأهداف التنموية للدولة المصرية، وذلك، من خلال تحويل الجامعات المصرية إلى منتج للمعرفة، والتكيف مع البيئات الخارجية، وملاءمة سوق العمل، ومجارة المتغيرات في البيئة الخارجية، واكتشاف الفرص، وتجنب تهديدات البيئة الخارجية، والاستغلال الأمثل للقدرات الداخلية

للجامعات، والاهتمام بالقدرات والعمل على تطويرها، بما يخدم أهداف تلك الجامعات، فيحقق لها الديمومة والبقاء، ويؤدي إلى نجاحها وتقدمها، مما ينعكس أثر ذلك على طموحات المجتمع (عاشور، ٢٠١٧، ص. ٥٣٨؛ عبد الستار وأمين، ٢٠١٩، ص. ١٨٨).

- التحديات التي تفرضها التغيرات والمستجدات في البيئة الخارجية، والتي تتطلب من الجامعة، المزيد من البحث والتطوير، واتباع أساليب إدارية، والاستعانة بأدوات تنظيمية، لمواجهة هذه التحديات، وإيجاد الحلول المناسبة، للتغلب عليها وفقاً لمنهج علمي مدروس، والذي ينعكس في نهاية المطاف بشكل إيجابي على أداء الجامعة بشكل عام، ومن هذه الحلول تنمية القدرات الديناميكية، والالتزام بتطبيق الإدارة الإستراتيجية بالجامعة.

- تنمية القدرات الديناميكية بالجامعة في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، لمواجهة التغيرات البيئية المحيطة داخلياً وخارجياً، وصولاً لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، وتحقيق رؤية الجامعة التميز في التعليم العالي للمساهمة في التنمية المستدامة بصعيد مصر.

ثانياً: خطوات بناء الإستراتيجية المقترحة

تحدد بناء الإستراتيجية المقترحة في الخطوات التالية:

- الاطلاع على بعض البحوث والدراسات المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

- إجراء التحليل البيئي الرباعي لجامعة جنوب الوادي باستخدام أداة البحث استمارة سوات، متضمنة عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، وتقييم هذه العوامل من قبل الخبراء (القيادات الأكاديمية) بالجامعة، وفي ضوء رؤيتهم تم التعرف على ترتيب نقاط القوة والضعف، والكشف عن ترتيب الفرص والتهديدات، من حيث درجة التأثير على تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وصولاً لمصفوفة التحليل البيئي الرباعي (SWOT) Analysis لجامعة جنوب الوادي ونتائجه، وصولاً لمصفوفة التحليل الكيفي والإستراتيجيات البديلة (SWOT) Matrix.

- تحديد الإستراتيجيات البديلة من خلال نتائج مصفوفة التحليل الكيفي، واستخدام إستراتيجية النمو والتوسع (SO)، في تنمية القدرات الديناميكية لجامعة جنوب الوادي وفقاً لآراء الخبراء، حيث بلغ الوزن المرجح لهذه الإستراتيجية (٤,٨٣)، وهو أعلى الأوزان المرجحة، وبالتالي، تقوم الإستراتيجية المقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية على استثمار نقاط القوة وتوظيفها، للاستفادة من الفرص المتاحة بالنمو والتوسع في أنشطتها.

ثالثاً: مرتكزات الإستراتيجية المقترحة

تم التوصل إلى مرتكزات الإستراتيجية المقترحة من خلال الدراسة النظرية والميدانية، وتمثلت هذه المرتكزات فيما يلي:

المرتكز الأول: نتائج الدراسة النظرية:

تلخصت نتائج الدراسة النظرية فيما يلي:

- تمكن الإدارة الإستراتيجية الجامعة من رصد التغيرات المحتملة في بيئتها الداخلية والخارجية، وتمنحها الحلول لمواجهة تلك التغيرات، بل والتكيف معها.
- تعزز الإدارة الإستراتيجية جماعية الأداء بالجامعة، وتقبل الآراء المختلفة، وتساعد في إعداد العاملين بالجامعة، وتوطيد الثقة بأنفسهم.
- تنمي الإدارة الإستراتيجية فرص الإبداع والابتكار بالجامعة، وتدفع الجامعة للدخول في شراكات مع الجامعات المختلفة، ومنظمات المجتمع المدني، لتبادل الخبرات، وجذب الاستثمارات، وخدمة المجتمع.
- تمكن القدرات الديناميكية الجامعة من تعظيم مواردها المتاحة، وإعادة تنظيمها، واكتشاف موارد جديدة، وتمكن الجامعة من تحقيق أهدافها على المدى الطويل، من خلال التحديات المستمرة، والتكيف مع التغيرات المحيطة.

- تمنح القدرات الديناميكية الجامعة القوة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والوصول إلى أهدافها الإستراتيجية، وتحسين ميزتها التنافسية واستدامتها.

المرتکز الثاني: نتائج الدراسة الميدانية:

تلخصت نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

١- إن درجة واقع الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي جاءت متوسطة (١,٩٥) من وجهة نظر عينة البحث، حيث جاء بعد تصور الإستراتيجية في المرتبة الأولى (٢,٠٤)، وبعد تنفيذ التصور في المرتبة الثانية (٢,٠٣)، وبعد متابعة الأداء في المرتبة الثالثة (١,٨٨)، وبعد التغذية الراجعة في المرتبة الرابعة (١,٨٣).

٢- إن درجة واقع القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي جاءت متوسطة (١,٨٢) من وجهة نظر عينة البحث، حيث جاء بعد قدرة الاستشعار في المرتبة الأولى (١,٨٨)، وبعد قدرة الدمج في المرتبة الثانية (١,٨٦)، وبعد قدرة التعلم في المرتبة الثالثة (١,٨٤)، وبعد قدرة التسويق في المرتبة الرابعة (١,٦٨).

٣- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، ووجود قدرة تنبؤية للإدارة الإستراتيجية بالقدرات الديناميكية، ووجود أثر متبادل بينهما، فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر.

المرتکز الثالث: نتائج التحليل البيئي الرباعي:

حصلت جميع عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) على متوسط تواجد أعلى من (٥)، مما يدل على أن جميع العوامل متواجدة بالفعل، وعليه، فإنها تصلح للاعتماد عليها في بناء الإستراتيجية المقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار، تفاوت هذا الاعتماد من عامل إلى آخر حسب مدى التأثير.

ومن جهة أخرى، خلصت نتائج التحليل الكيفي إلى عرض الإستراتيجيات البديلة بنسبة مجموع أوزانها المرجحة، فجاءت إستراتيجية النمو والتوسع بنسبة (٤,٨٣)، وإستراتيجية الثبات والاستقرار بنسبة (٣,٤٦)، وإستراتيجية التطوير والتحسين بنسبة (٢,٧٦)، وإستراتيجية الانكماش بنسبة (١,٣٩)، ومن هنا، تم تحديد الإستراتيجية البديلة التي تبني عليها الإستراتيجية المقترحة، وهي إستراتيجية النمو والتوسع بنسبة (٤,٨٣)، والتي حصلت على أعلى نسبة مجموع الأوزان المرجحة، وبالتالي، تقوم الإستراتيجية المقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية على استثمار نقاط القوة وتوظيفها، للاستفادة من الفرص المتاحة بالنمو والتوسع.

رابعاً: الإطار العام للإستراتيجية المقترحة

تكونت الإستراتيجية المقترحة من العناصر التالية:

١- رؤية الإستراتيجية المقترحة:

تمثلت رؤية الإستراتيجية المقترحة في: "امتلاك جامعة جنوب الوادي قدرات ديناميكية متطورة، تستغل من خلالها نقاط قوتها في استثمار الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، في ضوء تطبيق الإدارة الإستراتيجية، لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحسين ميزتها التنافسية".

٢- رسالة الإستراتيجية المقترحة:

تمثلت رسالة الإستراتيجية المقترحة في: "تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها في ضوء تطبيق الإدارة الإستراتيجية، والدخول في شراكات مع منظمات المجتمع المدني، والمشاركة في التنمية المستدامة للمجتمع، وزيادة قدراتها التنافسية، وتحسين تصنيفها الدولي".

٣- غايات وأهداف الإستراتيجية المقترحة:

هدفت الإستراتيجية المقترحة إلى الوصول إلى تدشين نظام إداري ينمي القدرات الديناميكية بالجامعة في ضوء تطبيق الإدارة الإستراتيجية، يمكن الجامعة من استغلال نقاط قوتها في استثمار الفرص المتاحة ببيئتها المحيطة، وصولاً لتحقيق ميزة تنافسية لها، وتمثلت غايات الإستراتيجية المقترحة فيما يلي:

***الغاية الأولى: تعزيز ممارسة الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي:**

ويندرج تحت هذه الغاية أهداف إستراتيجية، وهي:

- تعزيز قدرة الجامعة على تصور الإستراتيجية.
- تعزيز قدرة الجامعة على تنفيذ تصور الإستراتيجية.
- تعزيز قدرة الجامعة على متابعة تنفيذ الإستراتيجية.
- تعزيز ثقافة التغذية الراجعة للإستراتيجية داخل الجامعة.

***الغاية الثانية: تعزيز تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي:**

ويندرج تحت هذه الغاية أهداف إستراتيجية، وهي:

- تعزيز قدرة الجامعة على الاستشعار.
- تعزيز قدرة الجامعة على التعلم.
- تعزيز قدرة الجامعة على الدمج.
- تعزيز قدرة الجامعة على التسويق.

٤ - الخطة التنفيذية للإستراتيجية المقترحة:

تمثلت الخطة التنفيذية للإستراتيجية المقترحة في ثلاثة مكونات للدفع نحو تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية، وندرج تحت كل مكون مجموعة من الأنشطة والإجراءات، ويتضح ذلك فيما يلي:

المكون الأول: التهيئة والإعداد لتنفيذ الإستراتيجية المقترحة:

استهدف هذا المكون تعزيز ممارسة الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، ونشر ثقافتها، والتعريف بها، وبأهمية تطبيقها، وبأبعادها، وبمعوقات تطبيقها، للوصول إلى الإستراتيجية المقترحة بتنمية القدرات الديناميكية بالجامعة في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وتقوم الجامعة بالإجراءات التالية:

- تخصيص فريق لتنفيذ الإستراتيجية من الإدارات المختلفة بالجامعة.

- عقد اجتماعات لفريق الإستراتيجية بصفة مستمرة لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية.

- توفير الموارد المالية لتنفيذ الإستراتيجية.

- إجراء تعديلات لضمان استمرار نجاح الإستراتيجية.

المكون الثاني: تنفيذ الإستراتيجية المقترحة:

استهدف هذا المكون وضع أنشطة وإجراءات لتنفيذ الغايات والأهداف الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، ويتضح ذلك، فيما يلي:

- أنشطة وإجراءات تنفيذ الغاية الأولى: تعزيز ممارسة الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي:

يوضح جدول ٤١ هذه الأنشطة والإجراءات:

أنشطة وإجراءات تنفيذ الغاية الأولى

مسؤولية التنفيذ	أنشطة وإجراءات التنفيذ	الأهداف الفرعية	الأهداف الإستراتيجية
	<ul style="list-style-type: none"> - تخصيص فريق في كل كلية لتولي مهمة وضع تصور الإستراتيجية. - تأهيل فريق الإستراتيجية وتزويدهم بمهارات وضع التصور. - عقد ورش عمل لرفع كفاءة القائمين على الإستراتيجية. - تحديث اللوائح المنظمة لعمل فريق الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> ١-١- تعزيز قدرة كليات الجامعة على وضع تصور للإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> ١- تعزيز قدرة الجامعة على تصور الإستراتيجية.
<ul style="list-style-type: none"> - رئاسة الجامعة. - عمداء وكلاء الكليات. - أعضاء هيئة التدريس والإداريين. 	<ul style="list-style-type: none"> - توفير الموارد المالية لتنفيذ تصور الإستراتيجية. - تدريب أعضاء تنفيذ تصور الإستراتيجية. - توفير التقنيات التكنولوجية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية. - توفير البيانات الداعمة لتنفيذ الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> ١-٢- تحسين قدرة القائمين على تنفيذ الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> ٢- تعزيز قدرة الجامعة على تنفيذ تصور الإستراتيجية.
	<ul style="list-style-type: none"> - وضع آليات لمتابعة أداء القائمين على الإستراتيجية. - تنظيم اللوائح المنظمة لأداء القائمين على الإستراتيجية. - وضع آليات لتحسين أداء القائمين على الإستراتيجية. - إجراء التدخلات اللازمة لتصحيح مسار الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> ١-٣- تعزيز قدرة الجامعة على متابعة أداء القائمين على تنفيذ الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> ٣- تعزيز قدرة الجامعة على متابعة تنفيذ تصور الإستراتيجية.
	<ul style="list-style-type: none"> - تخصيص آليات للحصول على التغذية الراجعة. - تحديث اللوائح لقبول المقترحات والتعديلات. - توفير الأدوات التكنولوجية المساعدة على التغذية الراجعة. - عقد تدريبات للقائمين على التغذية الراجعة. 	<ul style="list-style-type: none"> ١-٤- نشر ثقافة التغذية الراجعة بين القائمين على الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> ٤- تعزيز ثقافة التغذية الراجعة للإستراتيجية داخل الجامعة.

- أنشطة وإجراءات تنفيذ الغاية الثانية: تعزيز تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي:

يوضح جدول ٤٢ هذه الأنشطة والإجراءات، كالتالي:

جدول ٤٢

أنشطة وإجراءات تنفيذ الغاية اثنائية

مسؤولية التنفيذ	أنشطة وإجراءات التنفيذ	الأهداف الفرعية	الأهداف الإستراتيجية
- رئاسة الجامعة. - عمداء ووكلاء الكليات. - أعضاء هيئة التدريس والإداريين.	- إعداد دراسة ملمة بمتطلبات البيئة المحيطة. - وضع آليات لتنمية الموارد المتاحة. - نشر ثقافة البحث عن موارد جديدة. - عقد ورش عمل لمتابعة معدلات نمو الموارد.	١-٢- تعزيز قدرة استشعار الجامعة للتعرف على متطلبات البيئة الخارجية.	١- تعزيز قدرة الجامعة على الاستشعار.
	- توفير أدوات التحليل البيئي. - دعم ثقافة الإبداع والابتكار بالجامعة. - توفير الموارد المالية لتنمية الابتكار بالجامعة. - عقد دورات تدريبية للمبدعين بالجامعة.	٢-٢- تعزيز قدرة الجامعة على إجراء تحليل بيئي.	٢- تعزيز قدرة الجامعة على التعلم.
	- توفير آليات لرصد التغيرات البيئية. - تنظيم اللوائح المرنة لمواجهة التغيرات البيئية. - تسخير الموارد المالية في معالجة التغيرات البيئية. - خلق مناخ التكيف مع التغيرات البيئية.	٣-٢- تعزيز قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة.	٣- تعزيز قدرة الجامعة على الدمج.
	- زيادة التعرف على القدرات التنافسية للجامعات المتقدمة. - تحديث اللوائح لتبادل الخبرات مع الجامعات المتقدمة. - عقد اتفاقيات توأمة مع الجامعات ذات القدرة التنافسية. - الدخول في شراكات مع المؤسسات لاستثمار قدراتها البشرية والمعرفية.	٤-٢- تحسين الميزة التنافسية للجامعة.	٤- تعزيز قدرة الجامعة على التسويق.

المكون الثالث: المتابعة والتقييم:

تتابع الجامعة عملية تنفيذ الإستراتيجية المقترحة من خلال إجراءات تتخذها لتصحيح مسار الإستراتيجية، وتذليل العقبات، والاستفادة من مراجعة النتائج، وصولاً لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتمثلت إجراءات المتابعة والتقييم فيما يلي:

- تخصيص فريق لمتابعة وتقييم تنفيذ الإستراتيجية المقترحة.

- توفير الدعم المادي لفريق المتابعة والتقييم.

- تنظيم اللوائح التأمينية لفريق المتابعة والتقييم.

- عقد اللقاءات المستمرة لمتابعة نتائج تنفيذ الإستراتيجية المقترحة.

- منح الصلاحية لتدخل فريق المتابعة والتقييم في إجراء التعديلات.

٥- مؤشرات قياس نجاح الإستراتيجية المقترحة:

يتمثل نجاح الإستراتيجية المقترحة في عدة مؤشرات تعكس تطور الجامعة، وقدرتها على استيعاب عوامل نجاح الإستراتيجية المقترحة، ومن هذه المؤشرات:

- تحقيق سمعة جيدة من خلال تقديم خدمات تعليمية متميزة.

- تطبيق معايير الجودة، والحصول على شهادات الجودة والاعتماد من الجهات المعتمدة.

- احتلال مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية المعتمدة.

- تحقيق رضا المستفيدين من الجامعة وتلبية تطلعاتهم.

- جذب الوافدين الأجانب للالتحاق بالجامعة وتحقيق سمعة دولية جيدة.

- تنظيم اللوائح المرنة للتعامل مع التغيرات البيئية المحيطة.

- توافد الخبرات الدولية من الجامعات المتقدمة.
 - التميز بالقدرات الديناميكية الداعمة لتنفيذ الإستراتيجية المقترحة.
 - عقد اتفاقيات توأمة مع الجامعات المتقدمة.
 - توقيع شراكات مع المؤسسات الأهلية الجاذبة للاستثمار والمصادر التمويلية.
 - تميز الجامعة بالتسويق لمنتجاتها.
 - تحقيق الجامعة لمتطلبات سوق العمل.
 - التفرد بميزة تنافسية تكال نجاحها.
- ٦- ضمان استمرارية الإستراتيجية المقترحة:**

يتحقق ضمان استمرارية الإستراتيجية المقترحة من خلال تطبيق بعض القيم الحاكمة للإستراتيجية المقترحة، وتوفير وسائل الاتصال بين أعضاء فريق تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، ومن ثم، تتأتى ثمار تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، بتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويتضح ذلك، فيما يلي:

أ- القيم الحاكمة للإستراتيجية المقترحة:

تضم القيم الحاكمة عدة مبادئ تستطيع الجامعة من خلالها تحقيق أهدافها، وهي: (الشفافية، والمحاسبية، وتحقيق معايير الجودة، والمرونة في اتخاذ القرارات، وتطبيق سياسة العمل الجماعي، واتباع سياسة الانفتاح والاستثمار، وتبني الإبداع والابتكار).

ب- وسائل الاتصال بين أعضاء فريق تنفيذ الإستراتيجية المقترحة:

وتحتوي وسائل الاتصال بين أعضاء فريق تنفيذ الإستراتيجية المقترحة على أكثر من وسيلة، كندشين موقع إلكتروني خاص بالإستراتيجية المقترحة، والتواصل عن طريق البريد الإلكتروني، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في نشر الوعي بأهمية الإستراتيجية.

٧- متطلبات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة:

لضمان تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، الهادفة إلى تحقيق النجاح والاستدامة عدة متطلبات،

منها:

- تحديث اللوائح المنظمة لعمل الإستراتيجية واتسامها بالمرونة بقبول التعديلات بشكل مستمر.
- توفير الامكانيات المادية والتقنية لخدمة الإستراتيجية المقترحة.
- نشر ثقافة التعريف بالإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية وأثرهما على تطوير الجامعة.
- توفير البرامج التدريبية لأعضاء فريق الإستراتيجية، لرفع مستوى مهاراتهم.
- توفير البيانات والمعلومات لفريق عمل الإستراتيجية.
- تهيئة المناخ المناسب لفريق الإستراتيجية، وإبعادهم عن الخلافات والصراعات.
- تصميم نظام حوافز لأعضاء فريق الإستراتيجية، لحثهم على الجد والاجتهاد.
- وضع نظام محاسبة ومراقبة لتصحيح أوضاع الإستراتيجية ومواجهة الانحرافات.
- تشجيع الفكر الإبداعي ودعمه وتقبل الاقتراحات والانتقادات.
- الاستفادة من خبرات الجامعات التي تعمل على تنمية قدراتها الديناميكية من خلال إدارتها الإستراتيجية، ولديها ميزة تنافسية.

٨- صعوبات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة:

يواجه تنفيذ الإستراتيجية المقترحة بعض الصعوبات، طالما تواجدت متطلبات، ومن هذه

الصعوبات:

- البعد عن تحديث اللوائح المنظمة لعمل الإستراتيجية واتسامها بالجمود.

- ضعف الامكانيات المادية والتقنية لخدمة الإستراتيجية المقترحة.
 - غياب ثقافة التعريف بالإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية وأثرهما على تطوير الجامعة.
 - قلة توفير البرامج التدريبية لأعضاء فريق الإستراتيجية، لرفع مستوى مهاراتهم.
 - ندرة توفير البيانات والمعلومات لفريق عمل الإستراتيجية.
 - غياب تهيئة المناخ المناسب لفريق الإستراتيجية، ودخولهم في خلافات وصراعات العمل.
 - غياب نظام الحوافز لأعضاء فريق الإستراتيجية.
 - الافتقار إلى نظام محاسبة ومراقبة لتصحيح أوضاع الإستراتيجية ومواجهة الانحرافات.
 - تجاهل الفكر الإبداعي وتحجيمه، والانزواء عن قبول الاقتراحات والانتقادات.
 - ندرة الاستفادة من خبرات الجامعات التي تعمل على تنمية قدراتها الديناميكية من خلال إدارتها الإستراتيجية، ولديها ميزة تنافسية.
- تبين مما سبق، الإستراتيجية المقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، متضمنةً مسلمات انطلاق الإستراتيجية المقترحة، وخطوات بناء الإستراتيجية، ومركزاتها، والإطار العام للإستراتيجية المقترحة، من حيث: رؤية الإستراتيجية المقترحة، ورسالتها، وغاياتها وأهدافها، والخطة التنفيذية للإستراتيجية المقترحة، ومؤشرات قياس نجاح الإستراتيجية، وضمان استمرارية الإستراتيجية المقترحة، ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، وصعوبات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة.

المراجع

المراجع

- إبراهيم، فاطمة زكي. (٢٠١٧). دراسة تقييمية لإدارة الأداء الإستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء Performance the Prism. مجلة الإدارة التربوية، ٤ (١٣)، ٢٠١-٣١٥.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد. (٢٠١٥). الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- إسماعيل، طلعت حسني. (٢٠١٧). تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات. دراسات تربوية ونفسية - مجلة كلية التربية بالزقازيق، ٢ (٩٥)، ١-١٢٠.
- إسماعيل، عمر علي. (٢٠١١). Six Sigma مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي بالتطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٧ (٢١)، ٣١-٤٨.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠١١). المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو الجدائل، حاتم بن صلاح. (٢٠٠٩). الإدارة الإستراتيجية في صناعة النقل الجوي: ٢ صياغة الإستراتيجية. مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- أبو راضي، سحر محمد. (٢٠١٢). مبادرات إصلاح التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة - دراسة تحليلية. عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ١٣ (٣٨)، ٤١٧-٤٢٥.
- أبو شيخة، نادر أحمد، ومساعد، ماجد عبد المهدي. (٢٠١٨). أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ١٨ (٢)، ٢٨٧-٢٩٩.
- أبو عبد الله، ياسمين إبراهيم. (٢٠٢١). دور الجامعة في تطوير البحث العلمي: دراسة ميدانية بجامعة دمياط. المجلة العلمية لكلية الآداب بدمياط، ١٠ (٤)، ١٣-٥٣.
- أبو العطا، غادة صلاح. (٢٠١٧). العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات الديناميكية: دراسة تطبيقية على قطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية. مجلة البحوث المالية والتجارية ببورسعيد، ٢، ٢٤١-٢٩٣.
- أبو قحف، عبد السلام. (٢٠١٩). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. دار فاروس العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو الوفاء، جمال محمد، حسين، سلامة عبد العظيم، ونابل، سحر حسني. (٢٠١٤). معوقات إصلاح التعليم الجامعي. مجلة كلية التربية ببها، ٢٥ (٩٩)، ١٤٧-١٦٢.
- أحمد، دعاء محمد. (٢٠١٨). دور التعليم الجامعي المصري في ترسيخ الثقافة الداعمة لصناعة التقدم: رؤية تحليلية. مجلة كلية التربية بكفر الشيخ، ١٨ (٢)، ٣٠٥-٣٨٤.

الأنصاري، محمد صبري، وعطا، رجب أحمد. (٢٠٢١). القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس - دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي. *المجلة التربوية بسوهاج*، ١٩، ٣١٩-٤٩٠.

بالأرقام.. التعليم الجامعي في مصر ما بين ٢٠١٤ و ٢٠٢١. (٢٠٢١، يونيو ٢١). إنتربرايز. <https://www.enterprise.press>

أمين، مصطفى أحمد. (٢٠١٨). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. *مجلة الإدارة التربوية*، ١٩ (١٩)، ١١-١٠٨.

البدري، أميمة بنت منور. (٢٠١٧). الإدارة الإستراتيجية وأثرها على جودة خدمة الجامعات: دور الالتزام التنظيمي. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٧ (٣)، ٢٠١-٢٠٤.

البرادعي، وفاء محمد. (٢٠٠٢). دور الجامعات في مواجهة الفكر المتطرف. دار المعرفة الجامعية.

برويس، وردة، ودباب، زهية. (٢٠١٩). المنهج الوصفي. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، ٥، ١-٩.

البقي، ناضيا بنت مطلق. (٢٠١٦). الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، *مجلة المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية*، ١٧ (٥٦)، ١-٤٧.

بكر، عبد الجواد السيد، جمعة، فتحية أحمد، والسعودي، رمضان محمد. (٢٠١٩). تمويل التعليم الجامعي المصري من موارد بديلة. *مجلة كلية التربية بكفر الشيخ*، ١٩ (٣)، ٣٩٧-٤٢٣.

بكري، عادل عبد الثواب، وزغلول، ثروت سعد. (٢٠٠٦). قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات (ط٤٤). الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية. <https://www.portal.mohser.gov.eg/>

بن حبتور، عبد العزيز صالح. (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير. دار المسيرة للطباعة والنشر.

بني عامر، نوح مفلح. (٢٠١٤). متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة مؤتة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

البهي، منى أحمد، معوض، صلاح الدين إبراهيم، وحناء، تودري مرقص. (٢٠١٧). استخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر. *مجلة بحوث التربية النوعية*، ٤٨، ١٢٩-١٥٠.

بوسهمين، أحمد، وعياط، سعاد. (٢٠١٧). واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: جامعة طاهري محمد بشار كنموذج تطبيقي. *مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية بالجزائر*، ١ (٣)، ٩١-١٠٥.

البوهي، فاروق شوقي. (٢٠١٤). التعليم العالي واتجاهات تطويره من منظور مقارن. دار المعرفة الجامعية.

جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٠). إدارة الجامعة ومؤسسات التعليم العالي - إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين. القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

الجارحي، آية. (٢٠١٩، أكتوبر ٩). مؤشر التنافسية العالمية. صدى البلد. <https://www.elbalad.news/4012504>

- الجامعات في مصر - الترتيب والتقييم. (٢٠٢٢، فبراير ١٢). يونيفرستي جورو.
<https://www.universityguru.com/ar/aljamieat-egypt>
- جامعة جنوب الوادي. (٢٠١٩). رسالة الجامعة. <https://www.svu.edu.eg/ar/>
- جامعة جنوب الوادي. (٢٠١٩). رؤية الجامعة. <https://www.svu.edu.eg/ar/>
- جامعة جنوب الوادي. (٢٠١٩). القيم الحاكمة. <https://www.svu.edu.eg/ar/>
- جامعة جنوب الوادي. (٢٠٢٠). عن الجامعة. <https://www.svu.edu.eg/ar/>
- جامعة جنوب الوادي. (٢٠٢٣). ترتيب الجامعة في التصنيفات المختلفة. <https://www.svu.edu.eg/ar/>
- جامعة القاهرة. (٢٠٢١). تاريخ إنشاء الجامعة. <https://www.cu.edu.eg>
- الهارون، أمل صلاح. (٢٠١٩). درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الحجلة، عيد سليمان. (٢٠١٩). القدرات الديناميكية وأثرها في تحقيق البراعة الإستراتيجية: الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية- دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية الكبرى الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز [رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- حريم، حسين محمود. (٢٠١٣). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (ط٤). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين محمود. (٢٠٢٠). إدارة المنظمات - منظور كلي. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحسناوي، موفق عبد العزيز. (٢٠٠٩، مايو ٣). الجامعات وتطوير المجتمع. مؤسسة النور للثقافة والاعلام. <https://www.alnour.se>
- حسين، خليل. (٢٠١٣). الإستراتيجية- التفكير والتخطيط الإستراتيجي، إستراتيجيات الأمن القومي للحروب، وإستراتيجية الاقتراب غير المباشر. منشورات الحلبي الحقوقية.
- حسيني، صلاح الدين محمد. (٢٠٠٦). استخدام أسلوب الجودة الشاملة لتفعيل دور الجامعة في تعزيز الانتماء لدى الطلاب بمصر. مجلة مستقبل التربية العربية، ١٢ (٤١)، ٣١٧-٣٨٨.
- الحسيني، فلاح حسن. (٢٠٠٦). الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها، مدخلها، عملياتها المعاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحماداني، حاتم علي. (٢٠١٨). أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية - بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ٥٤، ١٠٥-١٣١.
- حمود، خضر كاظم، واللوزي، موسى سلامة. (٢٠٠٨). مبادئ إدارة الأعمال. إثراء للنشر والتوزيع.

الحواجرة، كامل محمد، والعزب، حسين محمد. (٢٠١٩). التأثيرات الوسيطة للقدرات الديناميكية بين تنوع القوى العاملة والرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ١٥، ٢٢-٥١.

خريسات، أمنة إبراهيم. (٢٠١٨). القدرات الديناميكية وأثرها في الابتكار، الدور الوسيط للتعلم المنظمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية [رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

خوجلي، فاطمة كمال. (٢٠١٧). أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة أم درمان الإسلامية [رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

الخلواني، مروة محمود. (٢٠١٨). تجويد الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. مجلة الثقافة والتنمية، ١٨ (١٢٥)، ٢٨٤-٣٣٠.

داود، عبد العزيز أحمد. (٢٠١٧). تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري. مجلة الإدارة التربوية، ١٥ (١٥)، ١٥١-١٥.

درة، عبد الباري إبراهيم، وجرادات، ناصر سعود. (٢٠١٤). الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين- النظرية والتطبيق. دار وائل للنشر والتوزيع.

دستور مصر. (٢٠١٤). دستور مصر. <https://www.dostour.eg>

دليو، فضيل، لوكيا، الهاشمي، وسفاري، ميلود. (٢٠٠٦). المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة. مخبر التطبيقات النفسية والتربوية.

الدوري، زكريا مطلق. (٢٠٢١). الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

راضي، محمد فخري. (٢٠١٦). الإدارة الإستراتيجية. دار أمجد للنشر والتوزيع.

الربيع، معتمد عايد. (٢٠١٦). دور الإدارة الإستراتيجية للتعليم الجامعي الخاص في سوق العمل الأردني [رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

ربيعي، وائل. (٢٠١٩، سبتمبر ٢٤). الجامعات المصرية تتألق بالتصنيفات الدولية. اليوم السابع. <https://www.youm7.com/story/2019/9/24/4430506>

رستم، رفعت نعيم. (٢٠٠٤). التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي. مجلة الجودة في التعليم العالي بغزة، ١، ٩١-١٢٩.

رشاد، عبد الناصر محمد، وعباس، هشام سيد. (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة الإدارة التربوية، ٢٥ (٢٥)، ١٠٥-٢٠٦.

رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش. (٢٠٠٨). الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي. دار المناهج للنشر والتوزيع.

الرشدي، حمد حميد. (٢٠١٨). أثر التعلم الإستراتيجي للموارد البشرية في القدرات الديناميكية لشركات الطيران في الكويت [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

زاهر، ضياء الدين. (٢٠١٩). مقدمة في الدراسات المستقبلية - مفاهيم - أساليب - تطبيقات. دار السحاب للنشر والتوزيع.

زاهر، ضياء الدين، ونداء، فايضة رضا. (٢٠١٨). دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التسويقية للجامعات: دراسة تحليلية نقدية. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٥ (١١)، ٧٩٣-٨٢٠.

الزغبى، عبد الله. (٢٠١٥، مارس ٣). تاريخ الجامعات العربية. الرأي. <https://www.alrai.com>

زيان، عبد الرازق محمد. (٢٠١٥). إستراتيجية مقترحة لمواجهة الفساد الإداري والأكاديمي بالجامعات المصرية في ضوء العوامل المفسرة له: دراسة ميدانية: مجلة كلية التربية بالإسكندرية، ٢٥ (٢)، ١١٧-٢٣٢.

زيتون، أيمن أحمد. (٢٠١٢). التعليم العالي في مصر التحديات والبدائل المستقبلية: دراسة حالة الجامعات الخاصة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة دمنهور.

السيد، إسماعيل محمد. (٢٠١٨). الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية. المكتب العربي الحديث.

شبل، داليا. (٢٠١٨، فبراير ١٨). أبرز 5 تصنيفات عالمية لقياس مستوى الجامعات. مصراوي. <https://www.masrawy.com/news/news-egypt/details/2018/2/18/1266251>

الشتري، إسلام محمد. (٢٠١٦). الممارسات الإدارية الأخلاقية ودورها في زيادة كفاءة الأداء الجامعي: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية بقناة السويس، ٧، ٣١٢-٣٤٣.

شيشون، بوعزيز. (٢٠٠٠). مساهمة لوضع إستراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة باتنة.

صقر، عبد العزيز غريب. (٢٠٠٥). الجامعة والسلطة - دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة. الدار العالمية للنشر والتوزيع.

صقور، مجد، والصرن، رعد. (٢٠١٨). الإدارة الإستراتيجية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.

الصليبي، عمر جبرائيل. (٢٠٠٨، أبريل ٢١-٢٤). إدارة التغيير في جامعة القدس [عرض ورقة]. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن - إدارة التغيير ومجتمع المعرفة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (٢٠٠٣). مفاهيم إدارية حديثة. الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبد الرحمن. (٢٠١٩). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

الطيبي، خضر إسماعيل. (٢٠١٣). الإدارة الإستراتيجية. دار الحامد للنشر والتوزيع.

الظاهر، نعيم إبراهيم. (٢٠٠٩). الإدارة الإستراتيجية - المفهوم، الأهمية، التحديات. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

- العارف، نادية. (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- عاشور، نيللي السيد. (٢٠١٧). مواصفة قياسية مقترحة لتطوير إدارة نظام الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية بطنطا، ٦٧ (٣)، ٥٣١-٦١٧.
- عامر، طارق عبد الرؤوف. (٢٠١٢). الجامعة وخدمة المجتمع - توجهات عالمية معاصرة. مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.
- عبد الجليل، هشام. (٢٠٢١ يونيو ١٣). ٧٢٧ مليار جنيه مخصصات التعليم والصحة والبحث العلمي بالعام الجديد. اليوم السابع. <https://www.youm7.com/story/2021/6/13/5353608>
- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد، وعبد الفتاح، محمد فتحي. (٢٠١٩). تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، ٢٢ (٢٢)، ١١-١٠٨.
- عبد الستار، عبد الستار محروس، وأمين، رشا عويس. (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. المجلة التربوية بسوهاج، ٦٢، ١٨٥-٢٤١.
- عبد السلام، غادة محمد. (٢٠١٩). تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية - تصور مقترح. مجلة الإدارة التربوية، ٦ (٢١)، ١١٩-٢٥٦.
- عبد اللطيف، محمد. (٢٠١٨). التخطيط الإستراتيجي وتطور الجامعات المصرية. مجلة الخدمة الاجتماعية، ٣ (٦٠)، ١٧٩-٢١٦.
- عبد الهادي، محمد جمال. (٢٠٢١). أثر القدرات الديناميكية على تحسين الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥١، ٨٣-١٤٢.
- العبيدي، مريم نشأت. (٢٠١٨). أثر القدرات الديناميكية في العوامل البيئية - الدور الوسيط لعمليات الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٧). اقتصاديات التعليم: آليات ترشيد الإنفاق التعليمي ومصادر تمويله. دار الجامعة الجديدة.
- عشماوي، محمد. (٢٠١٠). الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة. منشأة المعارف.
- علي، أسامة. (٢٠٢١، ديسمبر ٢٢). الجريدة الرسمية تنشر تعديلات قانون الجامعات الأهلية والخاصة. مصرراوي. <https://www.masrawy.com/news/news-egypt/details>
- عوض، محمد أحمد. (٢٠٠٤). الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- عيشوش، عواطف. (٢٠٢١). القدرات الديناميكية كألية لتعزيز البراعة التنظيمية - دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي. مجلة الإستراتيجية والتنمية، ١١ (٢)، ١٤٥-١٦٤.
- غبور، أماني السيد. (٢٠١٧). تصور مقترح لتحقيق التميز الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة. مستقبل التربية العربية، ٢٤ (١٠٦)، ١١٧-٢٢٠.

فاضل، حنا. (٢٠١٢). متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق: دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، ٢٨ (٤)، ٥٩-١١٢.

فهيمي، عبد القادر محمد. (٢٠١٤). المدخل إلى دراسة الإستراتيجية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

القطامين، أحمد. (٢٠٢٠). الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

كيلاني، صونية. (٢٠٠٧). مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة بين ٢٠٠٠ - ٢٠٠٥ [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر - بسكرة.

ليلة، علي. (٢٠٠٥، فبراير ١٤-١٧). التحولات الاجتماعية والتعليم العالي في مصر [عرض ورقة]. المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية - التعليم العالي في مصر: خريطة الواقع واستشراف المستقبل. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.

ماهر، أحمد. (٢٠٠٨). الإدارة - المبادئ والمهارات. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

المحاسنة، لميس عارف. (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

محمد، أشرف السعيد. (٢٠٠٧). الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي - دراسة نظرية وتطبيقية. دار الجامعة الجديدة.

محمود، حسنين. (٢٠١١). الإدارة الإستراتيجية. دار البراء للنشر والتوزيع.

المرسي، جمال الدين محمد، أبو بكر، مصطفى محمود، وجبة، طارق رشدي. (٢٠٠٧). التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

مرسي، محمد منير. (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه. عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع.

مرسي، نبيل محمد. (٢٠٠٣). الإدارة الإستراتيجية - تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس. دار الجامعة الجديدة.

مركز التخطيط الإستراتيجي ودراسات المستقبل بجامعة جنوب الوادي. (٢٠١٨). الخطة الإستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٩/٢٠٢٢-٢٠٢٣/٢٠٢٣. <https://www.svu.edu.ar/wpcontent/uploads/2020/01/SVU20strategic20 plan20PD F20Final2016-2-20191.pdf>

مساعدته، ماجد عبد المهدي. (٢٠١٣). الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

مسيل، محمود عطا. (٢٠١٧، يناير ٢٨-٢٩). التميز التنظيمي: فلسفة إدارية عصرية لمواجهة تحديات الجامعة المصرية في القرن الحادي والعشرين [بحث مقدم]. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين - قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر.

مطاوع، وسامة مصطفى، ومرسي، نوال حلمي. (٢٠١٤). تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٧ (٥٠)، ٢٣٣-٣٠٦.

معجم المعاني الجامع. (٢٠٢٠، أكتوبر ٢٢). تعريف ومعنى إدارة. إدارة. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

معجم المعاني الجامع. (٢٠٢٠، أكتوبر ٢٢). تعريف ومعنى إستراتيجية. إستراتيجية. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

معجم المعاني الجامع. (٢٠٢٠، أكتوبر ٢٢). تعريف ومعنى ديناميكية. ديناميكية. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

معجم المعاني الجامع. (٢٠٢٠، أكتوبر ٢٢). تعريف ومعنى قدرات. قدرات. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

مغاوري، هالة أمين. (٢٠٢٠)، آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، ٢٨ (٢٨)، ١٨٤-٢٢٥.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠٢٠). الإدارة الإستراتيجية - لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.

المقطوف، عبد الله فتحي. (٢٠١٣). واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الليبية وسبل تطويرها: دراسة حالة [رسالة ماجستير، جامعة جرش]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

مندور، هناء شحته. (٢٠١٤). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، ١ (٢)، ٢٧٧-٣٣٠.

نصر، محمد يوسف، مصطفى، جمال بن مصطفى، ورخا، محمد عبد الوهاب. (٢٠١٤). آليات مقترحة لتحسين رتب الجامعات السعودية في التصنيفات الدولية للجامعات. مجلة التربية بجامعة الأزهر، ٣ (١٦١)، ٦١-١٠٦.

الهاللي، الشربيني الهاللي. (٢٠٠٧). التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي والعشرين. دار الجامعة الجديدة.

هيكل، هناء محمد. (٢٠١٤). تطوير مراكز البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات الجامعة المنتجة: رؤية إستراتيجية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة بنها.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠٢٢). الأهداف. <https://www.portal.mohser.gov.eg/pages/goals.aspx>

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠٢٢). الجامعات الخاصة والأهلية. <https://www.portal.mohser.gov.eg/pages/private-universities.aspx>

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠٢٢). وحدة التحول الرقمي. https://www.portal.mohser.gov.eg/pages/mohesr_dtu.aspx

ياسين، سعد غالب. (٢٠١١). الإدارة الإستراتيجية. دار اليازوري العلمية.

- Abushabab, W. (2016). *Strategic management practices: An investigation of public sector organizations in the kingdom of Bahrain* [Doctoral dissertation, University of Bradford]. University of Bradford eThesis. <http://hdl.handle.net/10454/15944>
- Agwunobi, A., & Osborne, P. (2016). Dynamic Capabilities and Healthcare: A Framework for Enhancing the Competitive Advantage of Hospitals. *Management Review*, 58(4), 141-161.
- Akpobi, T. (2017). *Dynamic capabilities and strategic management: explicating the multi-level nature of dynamic capabilities – insights from the information technology security consulting industry* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Stirling.
- Albesher, A. (2014). *Synergies of firms' innovation dynamic capabilities and information technology: a study of Saudi firms' innovation performance and practices* [Unpublished doctoral dissertation]. Brunel University London.
- Ambrosini, V., Bowman, C. (2009). What are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, 11, 29-49.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. *British Journal of Management*, 20, S9-S24.
- Arend, R., & Bromiley, P. (2009). Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone? *Strategic Organization*, 7, 75-90.
- Arndt, F., & Pierce, L. (2017). The behavior and evolutionary roots of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 27(2), 413-424.
- Barney, J. (2001). Is the resource-based view? A useful perspective for strategic management research. *Academy of management review*, 26, 41-56.
- Barrales-Malina, V., & Martinez-Lopez, F., & Gázquez-Abad, J. (2014). Dynamic Marketing Capabilities: Toward an Integrative Framework. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 397-416.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36, 256-280.
- Bejinaru, R. (2017). Dynamic Capabilities of Universities in the Knowledge Economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(4), 577-595.
- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. (2019). Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *California management Review*, 62, 77-94.
- Bouvier, P. (2019, April 5). *The 5 Most Common Strategy Execution Challenges*. Cunanagement. <https://www.cumanagement.com/articles/most-common-strategy-execution-challenges>
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform competitive and corporate level strategy. *British Journal of Management*, 14, 289-303.
- Bruin, L. (2020). *Strategic Management – The Levels of Strategy*. Business-to-you. <https://www.business-to-you.com/levels-of-strategy-corporate-business-functional>.
- Cambridge Dictionary. (25 October, 2020). *Strategy*. <https://www.dictionary.cambridge.Org>

- Carpenter, M., & Sanders, W. (2009). *Strategic Management*. Prentice Hall.
- Cyzotech (2020). *Characteristics of Strategic Management*. Cyzotech. <https://www.cyzotech.com/characteristics-strategic-management>.
- Clarke, M. (2007). The impact of Higher Education Rankings on Student Access, Choice, and Opportunity. *Higher Education in Europa*, 32, 59-70. <https://doi.org/10.1080/0379772070618880>
- Cummings, D., & Wilson, D. (2004). *Images of Strategy*. Black Well.
- David, F. (2011). *Strategic Management – Concepts and Cases*. Prentice Hall.
- Dess, G., & Eisner, A. (2014). *Strategic Management – Creating Competitive Advantages* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Dictionary.(23 December, 2021).*University Definition & Meaning*. <https://www.dictionary.com>
- Duncan, A. (2019). *Developing dynamic capabilities in emerging industries: a qualitative study of the micro foundations of dynamic capabilities* [Unpublished doctoral dissertation]. Fielding Graduate University.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M., Peteraf, M. (2009). Dynamic Capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, 51-58.
- Edwards, J. (2014). *Mastering Strategic Management – 1st Canadian Edition*. BCcampus. <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/>
- Edwards, J., Try, D., Ketchen, D., & Short, J. (2015). *Mastering Strategic Management: Evaluation and Execution*. University of Minnesota Libraries Publishing.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Forest, J., & Altbach, P. (2007). *International Handbook of Higher Education*. Springer Publishing.
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dyanmic Capabilities Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213, 985-991.
- Graham, C., & Nafukho, F. (2007). Employees Perception toward the Dimension of Culture in enhancing organizational Learning. *Journal of the Learning Organization*, 14(3), 281-292.
- Griffith, D., & Harvey, M. (2001). A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597-606.
- Hancocks, M. (2016). *Disclosing new worlds? Strategic management, styles and meaning* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Essex.
- Helal, R. (2017). *Knowledge acquisition methods and their role in producer – driven collaborative innovation performance: a dynamic capabilities perspective* [Unpublished doctoral dissertation]. Carleton University.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resources – Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.

- Helfat, C., & Peteraf, M. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a development path. *Strategic Organization*, 7, 91-102.
- Hill, C., & Jones, G. (2012). *Essentials of Strategic Management* (3rd ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M., Arregle, J., & Holmes, M. (2021). Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World. *Journal of Management Studies*, 58, 259-264.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hodgkinson, G., & Healey, M. (2011). Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516.
- Hoejmoose, S. (2010). *Strategic management and the role of business strategy in responsible purchasing and supply* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Bath.
- Hou, J. (2008). Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(9), 1251-1268.
- Hou, T., & Chien, Y. (2010). The effect of market knowledge management competence on business performance: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(2), 96-109.
- Hu, L. (2012). Strategic management knowledge transfer, absorptive capacity and the attainment of strategic objective of MNCs' Chinese subsidiaries. *Modern Economy*, 3(4), 424-428. [https:// doi: 10.4236/me.2012.34054](https://doi.org/10.4236/me.2012.34054)
- Inan, G., & Umit, B. (2015). Understanding Organizational Capabilities and dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: A Research Agenda. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 210(2), 310-319.
- Janin, H. (2009). *The University in Medieval Life, 1179 – 1499*. Mcfarland.
- Jose, A., & Jose, R. (2003). IT and Dynamic Capabilities. *International Journal of Information Technolgy*, 9, 46-59.
- Juneja, P. (2015). *Strategic Management*. Management Study Guide. <https://www.managementstudyguide.com/strategy-definition.htm>
- Karim, S., & Mitchell, W. (2000). Path-Dependent and Path-Breaking Change: Reconfiguring Business Resources Following Acquisitions in the U.S. Medical Sector. *Strategic Management Journal*, 21, 1061-1081.
- Kathleen, M., & Jeffrey, A. (2000). *Dynamic Capabilities: What are they?* Universty of Illinois Urbana – Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Kerlinová, A. & Tomášková, E. (2014). Approach to strategy at public administration organization in the Czech Republic. *Social and Behavioral Sciences*, 156 (18), 88-92.
- Kesting, P., & Smolinski, R. (2007). *Obstacles to Organizational Chang – A Routine-Based View on Dynamic Capabilities*. Ssrn. <https://www.ssrn.com/abstract=905526>
- Kim, D., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practies and innovation, *Journal of Operations Management*, 30, 295-315.

- King, A., & Tucci, L. (2002). Incumbent Entry into New Market Niches: The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities. *Management Science*, 48(2), 169-184.
- Krzakiewicz, K. (2013). Dynamic Capabilities and Knowledge management, *Management*, 17(2), 8-22.
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31, 153-174.
- Lawson, S. (2018). *The effect of dynamic capabilities and military experience on the performance of veteran women – owned businesses* [Unpublished doctoral dissertation]. Georgia State University.
- Makkonen, H., Pohjole, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic Capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67, 2707-2719.
- Management Definition*. (25 October, 2020). The Strategic CFO. <https://www.strategic CFO.com/management-definition>
- Miller, A. (1998). *Strategic Management*. McGraw Hill.
- Morris, J., & Hodges, T. (2019). *Strategic Management*. Oregon State University.
- Nelson, R., & Winter, S. (2002). Evolutionary theorizing on economics. *The Journal of Economic Perspectives*, 16(2), 23-46.
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224-232.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Osisioma, H., Nzewi H., & Mgbemana, I. (2016). Dynamic capabilities and performance of selected commercial banks in Awka, Anambra State, Nigeria. *European Journal of business and social Science*, 4(10), 98-110.
- Paez, E. (2015). *Creation of value in management consulting: a resources and dynamic capabilities perspective* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Manchester.
- Pavlou, P., & El Sawy, O. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42, 239-273.
- Pearce, J., & Robinson, R. (2007). *Strategic Management- Formulation, Implementation, & Control*. McGraw Hill.
- Poister, T. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70, 246-254.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Liokas, S. (2011). Dynamic Capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647.
- QS Topuniversities. (11 Juli, 2023). *QS World University Rankings 2024*. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2024>
- Ramlee, A. (2017). *Dynamic capabilities development: an examination of exporting small – to – medium enterprises (SMEs) in Malaysia* [Unpublished doctoral dissertation]. Durham University.

- Redden, D. (2016). *Dynamic capabilities to evolve an ambidextrous IT organization* [Unpublished doctoral dissertation]. George State University.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Strategic Management*. Prentice Hall.
- Robbins, S., Coulter, M., Sidani, Y., & Jamali, D. (2011). *Strategic Management (Arab World ed.)*. Pearson Education Limited.
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1251-1263.
- Schlereth, N. (2017). *Strategic management in small business: an exploratory study* [Unpublished doctoral dissertation]. University of New Mexico.
- Schoemaker, P., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42. <https://doi:10.1177/0008125618790246>
- Schreyogg, G., & Klisch, M. (2007). How Dynamic can organizational Capabilities are? Towards A Dual – Process model of Capability Dynamization. *Strategic management Journal*, 28(9), 913-933.
- Shams, F. (2013). *Strategic management of offshore branch campuses in transnational higher education: global synergy versus local responsiveness* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Bath.
- Shanghai Ranking. (11 February, 2022). *Academic Ranking of World Universities 2021*. <https://www.shanghairanking.com/ranking/arwu//2021>
- Sillince, J. (2006). Resource and Organizational Identities: The Role of Rhetoric in the Creation of Competitive Advantage. *Management Communication Quarterly*, 20(2), 186-212.
- Singh, B., & Rao, M. (2016). Effect of Intellectual Capital on Dynamic Capabilities. *Journal of Organizational Change*, 29, 129-149.
- Solinas, G. (2017). *Three essays on the organizational dimensions of the strategic management of patents* [Unpublished doctoral dissertation]. City University of London.
- Sune, A., & Gibb, J. (2015). Dynamic Capabilities as patterns of organizational change: An empirical study on transforming a firm's resource base. *Journal of Organizational Change Management*, 28, 213-231.
- Svensson, P., Huml, M., & Hancock, M. (2014). Exploring Intercollegiate athletic department-community partnerships through the lens of community service organizations. *Journal of Higher Education Outreach & Engagement*, 18(4), 97-127.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. (2013). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press.

- Thompson, A., & Strickland, A. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). McGraw Hill.
- Times Higher Education. (10 February, 2022). *World University Rankings 2022*. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022>
- Triangle Innovation Hub (2020). *Strategies Management*. Triangleinnovationhub. <https://www.triangleinnovationhub.com/strategies-management/ar>
- Trivedi, R. (2016). Does university play a significant role in shaping entrepreneurial intention? A Cross – country Comparative analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 1-42.
- University Definition.(25 October, 2020). Scribd. <https://www.scribd.com/document/437695552>
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of management reviews*, 9, 31-51.
- Wang, E., Hu, H., & Hu, P. (2013). Examining the role of information technology in cultivating Firms dynamic marketing capabilities. *Information & Management*, 50(6), 336-343.
- Weiner, E., & Brown, A. (2005). *Future Think: How to Think Clearly in a Time of Change*. FT Press.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2012). *Strategic management and Business Policy: TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY* (13th ed.). Prentice Hall.
- White, C. (2004). *Strategic Management*. Red Globe Press.
- Wilden, R., Devinney, T., & Dowling, G. (2016). The Architecture of Dynamic Capability Research Identifying the Building Blocks of a Configurational Approach. *Academy of Management Annals*, 10, 997-1076.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Witcher, B., & Chau, V. (2008). Dynamic Capabilities: Top Executive Audits and Hoshin Kanari at Nissan South Africa. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(6), 540-561.
- Wu, L. (2006). Resources dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: perceptions in Taiwanese IT enterprises. *Information & Management*, 43(4), 447-454.
- Wu, Q. (2017). *Developing dynamic capabilities for corporate sustainability: the role of knowledge transfer between supply chain partners* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Bedfordshire.
- Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43, 917-955.
- Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate learning at the evolution of dynamic capabilities. *Organizational Science*, 13(3), 339-351.

ملاحق البحث

- ملحق ١ : نموذج الدراسة الاستطلاعية.
- ملحق ٢ : نموذج أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية.
- ملحق ٣ : نموذج أداة الدراسة (استمارة سوات) في صورتها الأولية.
- ملحق ٤ : إفادة تحكيم أداة بحثية - قائمة بأسماء السادة محكمي أدواتي الدراسة (الاستبانة واستمارة سوات).
- ملحق ٥ : نموذج أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية.
- ملحق ٦ : نموذج أداة الدراسة (استمارة سوات) في صورتها النهائية.
- ملحق ٧ : المرفقات الإدارية.



قسم: التربية المقارنة والإدارة التعليمية



...../ السيد الأستاذ الدكتور/

تحية طيبة وبعد،

يجري الباحث دراسة استطلاعية حول واقع الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية في جامعة جنوب الوادي، وحيث إنكم أكثر إدراكًا بهذا المجال، لتواجدكم في الميدان العملي، يرجى من سيادتكم، التكرم بالإجابة على أسئلة الدراسة الاستطلاعية، مع العلم أنها لخدمة البحث العلمي، وتتوافر فيها شروط السرية، ولن تستخدم في أي أغراضٍ أخرى.

م	العبارة	نعم	لا	إلى حد ما
١	تلتزم الجامعة بالخطة الإستراتيجية الموضوعة.			
٢	تتبنى الجامعة معايير ومؤشرات واضحة لتقييم الخطة الإستراتيجية.			
٣	تتبنى الجامعة منهجية شاملة لقياس مدى الرضا عن نتائج تنفيذ الإستراتيجية.			
٤	تجري الجامعة عمليات مسح بيئي عن مواردها.			
٥	توفر الجامعة موارد مالية ذاتية من خلال الموارد المتاحة.			
٦	تحرص الجامعة على تنمية مواردها البشرية.			



قسم: التربية المقارنة والإدارة التعليمية



السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية طيبة وبعد،،

يجري الباحث بحثاً علمياً، للحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية - تخصص: (الإدارة التعليمية) بعنوان: "إستراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية".

استخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، بهدف التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، والكشف عن العلاقة بين توافر أبعاد الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي.

ويقصد بالإدارة الإستراتيجية في هذا البحث: عملية إدارية تستغل بها جامعة جنوب الوادي مواردها البشرية، والمادية، والمعرفية، وتميبتها من خلال قرارات مستقبلية محددة، يتم دراستها وتنفيذها، ومراجعتها بشكل مستمر من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والوقوف على الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وبالتالي، يكون لديها آلية، لتحقيق أهداف الجامعة على المدى البعيد، والتميز بالتنافسية، وتقاس إجرائياً بدرجة توافر الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي على أربعة أبعاد: تصور الإستراتيجية، وتنفيذ التصور، ومتابعة الأداء، والتغذية الراجعة، وفقاً للاستبانة المعدة لذلك.

ويقصد بالقدرات الديناميكية في هذا البحث: الموارد البشرية، والمادية، والمعرفية بجامعة جنوب الوادي، والتي يمكن للجامعة إعدادها، وإعادة توظيفها وفقاً لتغيرات السوق الخارجية، وذلك من خلال دراسة بيئة الجامعة الداخلية

والخارجية، وتنبؤ الفرص والتهديدات، مع القدرة على التكيف مع متطلبات السوق، ومن ثم تحقيق التنافسية محلياً وعالمياً، وتقاس إجرائياً بدرجة توافر القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي على أربعة أبعاد: قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة الدمج، وقدرة التسويق، وفقاً للاستبانة المعدة لذلك.

وقام الباحث بإعداد الاستبانة متضمنةً البيانات الأساسية، ومحورا الاستبانة (أبعاد الإدارة الإستراتيجية، وأبعاد القدرات الديناميكية)، وتوجه الاستبانة إلى عينة من قيادات جامعة جنوب الوادي، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي بالجامعة، وسوف تكون استجابة أفراد العينة وفقاً للتدرج الثلاثي لليكرت (موافق بدرجة مرتفعة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة منخفضة)، ويأمل الباحث من سيادتكم التكرم بإبداء الرأي في أبعاد الاستبانة وعبارتها، بوضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب، وإضافة التعديل المقترح، لما له من أثر إيجابي على إخراج الاستبانة بصورة تتسم بالمنهجية العلمية، وتحقيق الأهداف المرجوة.

ولسيادتكم جزيل الشكر على حسن التعاون، وطيب المشاركة،،

الباحث

أولاً: البيانات الأساسية:

- الكلية: نظرية () عملية () .
- الدرجة العلمية: أستاذ () أستاذ مساعد () مدرس () .
- الوظيفة: عميد () وكيل () رئيس قسم () مدير وحدة () عضو وحدة () .
- عدد سنوات الخبرة: أقل من ١٠ سنوات () من ١٠-١٥ سنة () أكثر من ١٥ سنة () .

ثانياً: محورا الاستبانة:

المحور الأول: الأبعاد المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية: (أربعة أبعاد).

البعد الأول: تصور الإستراتيجية:

يعني وضع تصور من قبل الإدارة العليا للجامعة لشكل الإستراتيجية، وما تصبو إليه الجامعة، بعد إجراء تحليل رباعي لبيئة الجامعة، للوقوف على نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.

م	عبارات البعد	رأي المحكمين		وضوح الصياغة		التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	
١	تمتلك الجامعة القدرة على وضع تصور إستراتيجيتها.					
٢	تكشف الجامعة عن عوامل بيئتها الداخلية.					
٣	ترصد الجامعة عوامل بيئتها الخارجية.					
٤	توظف الجامعة قدراتها البشرية في خدمة إستراتيجيتها.					
٥	تعظم الجامعة مواردها البشرية وتنظمها.					
٦	تضع الجامعة تصور الإستراتيجية بشكل مناسب لتطلعاتها.					
٧	يرتكز التصور الإستراتيجي على نتائج التحليل البيئي الرباعي.					
٨	يتسم التصور الإستراتيجي بالأهداف الموضوعية.					
٩	تنتهج الجامعة في تصورها الإستراتيجي نهج الجامعات المتقدمة.					
١٠	تعتمد الجامعة في تصورها الإستراتيجي على منهجية علمية دولية.					

البعد الثاني: تنفيذ التصور:

يعني تحويل التصور الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا للجامعة من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ والواقع الملموس، فالإستراتيجية تخرج من حيز التصور والتفكير والخيال، إلى حيز العمل وبذل الجهد والكفاح.

م	عبارات البعد	رأي المحكمين		وضوح الصياغة		التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	
١	تحرص الجامعة على تنفيذ تصور إستراتيجيتها بدقة.					
٢	توفر الجامعة مقومات تنفيذ تصور الإستراتيجية.					
٣	تحرص الجامعة على توفير تمويل تنفيذ الإستراتيجية.					
٤	تكون الجامعة فريق تنفيذ الإستراتيجية من الإدارات المختلفة.					
٥	تدعم الجامعة فريق تنفيذ تصور الإستراتيجية.					
٦	تهيئ الجامعة المناخ المناسب لتنفيذ التصور الإستراتيجي.					
٧	تحرص الجامعة على إذابة الخلافات بين الإدارات المختصة بالتنفيذ.					
٨	تلتزم الجامعة بالتوقيتات المحددة في تنفيذ تصورها الإستراتيجي.					

البعد الثالث: متابعة الأداء:

تعني متابعة الإدارة العليا للجامعة مع الإدارة المختصة بالمتابعة والمراجعة لتفاصيل الإستراتيجية، ومتابعة أداء العاملين، والمدى الزمني المحدد لتنفيذ التصور، ومراجعة النتائج الاقتصادية للإستراتيجية، ومدى تحقيقها للجامعة قيمة مضافة، مع عمل التدخلات اللازمة.

م	عبارات البعد	رأي المحكمين		وضوح الصياغة		التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	
١	تراجع الجامعة الإدارة المختصة بتنفيذ الإستراتيجية.					
٢	تحرص الجامعة على متابعة أداء العاملين بالإستراتيجية.					
٣	تهتم الجامعة بمتابعة المدى الزمني المحدد لتنفيذ الإستراتيجية.					
٤	تتابع الجامعة النتائج الاقتصادية للإستراتيجية.					
٥	تسعى الجامعة لتحقيق قيمة مضافة من خلال الإستراتيجية.					
٦	تجري الجامعة التدخلات اللازمة إذا تطلب الأمر.					
٧	تجري الجامعة التغييرات المطلوبة إذا اقتضى الأمر.					
٨	تحرص الجامعة على معالجة انحرافات تنفيذ الإستراتيجية.					
٩	تسعى الجامعة للاستفادة من الجامعات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية.					

البعد الرابع: التغذية الراجعة:

تعني مؤشر الإفادة للجامعة، والذي يتم عن طريق آليات معينة تضعها الجامعة أو جهات أخرى، كاستطلاع الرأي، من أجل متابعة الأداء، والإفادة بتقديم تعديل أو اقتراح، أو تقييم إيجابي أو سلبي، وتتم التغذية الراجعة من خلال أشخاص من داخل الجامعة، أو لجان من خارج الجامعة.

م	عبارات البعد	رأي المحكمين		وضوح الصياغة		التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	
١	تضع الجامعة آليات تساعد في الحصول على التغذية الراجعة.					
٢	تسمح الجامعة لجهات خارجية بمتابعة تنفيذ الإستراتيجية.					
٣	تخصص الجامعة أعضاء من الجامعة لتقييم الإستراتيجية.					
٤	توفر الجامعة كل المعلومات والبيانات عن الإستراتيجية.					
٥	تسمح الجامعة للجان من خارج الجامعة بإبداء الرأي حول الإستراتيجية.					
٦	تمنح الجامعة لجهات الإفادة بتقديم مقترحات وتعديلات.					
٧	تسعى الجامعة لتطبيق المواصفات الدولية في الإستراتيجية.					
٨	تهتم الجامعة بنتائج التغذية الراجعة من كل جهات التقييم.					
٩	تغير الجامعة في الإستراتيجية بناءً على نتائج التغذية الراجعة.					

المحور الثاني: الأبعاد المتعلقة بالقدرات الديناميكية: (أربعة أبعاد).

البعد الأول: قدرة الاستشعار:

تعني قدرة الجامعة على استشعار البيئة الخارجية، والتعرف على متطلبات السوق الخارجية وفرصها، وحاجات المستفيدين، والبحث عن موارد جديدة داخل الجامعة وتنميتها، وإعادة تكوينها، أو دمجها في موارد أخرى، ويتم ذلك بعد دراسة البيئة المحيطة.

م	عبارات البعد	رأي المحكمين		وضوح الصياغة		التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	
١	تبحث الجامعة عن موارد جديد بشكل مستمر.					
٢	تحرص الجامعة على تنمية مواردها.					
٣	تشجع الجامعة ثقافة البحث عن موارد جديدة.					
٤	تحرص الجامعة على معرفة متطلبات السوق الخارجية.					
٥	تكتشف الجامعة موارد جديدة من خلال قدرة الاستشعار.					
٦	تسعى الجامعة من خلال قدرة الاستشعار تحقيق ميزة تنافسية.					
٧	تبحث الجامعة عن آليات لتنمية الموارد المتاحة.					
٨	تعالج الجامعة قضايا المجتمع بالبحث عن الحلول.					

البعد الثاني: قدرة التعلم:

تعني قدرة الجامعة على عمل تحليل بيئي للجامعة داخلياً وخارجياً، للوقوف على الفرص الواعدة، التي ستفيد الجامعة، واكتشاف التهديدات مبكراً، والتي من الممكن تهدد مستقبل الجامعة، ووضع حلولاً مبتكرة، لمواجهة تلك التهديدات.

م	عبارات البعد	رأي المحكمين		وضوح الصياغة		التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	
١	تجري الجامعة تحليلاً بيئياً لبيئتها الداخلية والخارجية.					
٢	تفصح الجامعة عن الفرص الواعدة في بيئة الجامعة الداخلية.					
٣	تكتشف الجامعة التهديدات المحيطة بها مبكراً.					
٤	تضع الجامعة حلولاً مبتكرة لمواجهة التهديدات المحيطة.					
٥	تحرص الجامعة على زيادة مساحة الإبداع في الجامعة.					
٦	تشجع الجامعة ثقافة الإبداع والابتكار.					
٧	تمتلك الجامعة أدوات التحليل البيئي.					
٨	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في المسح البيئي.					

البعد الثالث: قدرة الدمج:

تعني قدرة الجامعة على التكامل مع متطلبات بيئتها الخارجية، ونظرًا للتغيرات البيئية السريعة، فإن قدرة الدمج تساعد الجامعة على مواجهة تلك التغيرات، باستغلال مواردها المادية والبشرية والمعرفية في معالجة التغيرات البيئية، بل والاستفادة منها، وتحقيق ميزة تنافسية.

م	عبارات البعد	رأي المحكمين		وضوح الصياغة		التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	
١	تواجه الجامعة تغيرات بيئية متلاحقة.					
٢	تصمد الجامعة في مواجهة التغيرات البيئية المتلاحقة.					
٣	تسخر الجامعة مواردها في مواجهة التغيرات البيئية.					
٤	تحرص الجامعة على التكيف مع التغيرات البيئية المتلاحقة.					
٥	تستغل الجامعة قدرة الدمج في معالجة التغيرات البيئية.					
٦	تستفيد الجامعة من قدرة الدمج مع التغيرات البيئية المتلاحقة.					
٧	تحقق الجامعة ميزة تنافسية من قدرة الدمج مع التغيرات البيئية.					
٨	تتلي الجامعة متطلبات البيئة الخارجية من خلال قدرة الدمج.					

البعد الرابع: قدرة التسويق:

تعني قدرة الجامعة على التعرف على متطلبات السوق، وعلى قدرات الجامعات المنافسة، والكيفية التي حققت بها تنمية هذه القدرات، وتقوم الجامعة بنقل هذه الخبرات من تلك الجامعات، ودمجها في خبراتها المعرفية الحالية وتتميتها، وانتهاج سياسات تسويقية جديدة، وفتح باب الاستثمار.

م	عبارات البعد	رأي المحكمين		وضوح الصياغة		التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	
١	تهتم الجامعة بالتعرف على القدرات التنافسية للجامعات الأخرى.					
٢	تحرص الجامعة على الالمام بمتطلبات سوق العمل.					
٣	تتبادل الجامعة الخبرات مع الجامعات المنافسة.					
٤	تسعى الجامعة لعقد توأمة مع الجامعات الدولية.					
٥	تتجه الجامعة نحو الاستثمار في قدرات الجامعة.					
٦	تنتهج الجامعة طرق تسويق غير تقليدية لمنتجاتها.					
٧	تتطلع الجامعة إلى تعدد مصادر التمويل.					
٨	تحرص الجامعة على الدخول في شراكات مع منظمات المجتمع المدني.					
٩	تسعى الجامعة للتفرد بميزة تنافسية.					



قسم: التربية المقارنة والإدارة التعليمية



السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية طيبة وبعد،،

يجري الباحث بحثاً علمياً للحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية - تخصص: (الإدارة التعليمية)

بعنوان: "إستراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية".

استخدم البحث الحالي نظراً لطبيعته، أسلوب التحليل البيئي الرباعي (سوات) كأحد أساليب دراسات استشراف المستقبل والتخطيط الإستراتيجي، لحساب الأوزان النسبية لعناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وعناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) المؤثرة في تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، والتعرف على درجة (التواجد، التأثير، احتمالية البقاء أو الحدوث)، من أجل ترتيبها وفقاً لأولوية تأثيرها واحتمالية حدوثها واستمرارها، واستبعاد العناصر ضئيلة الأهمية، للوصول إلى مصفوفة التحليل البيئي الرباعي، بما يساعد في استخلاص البدائل الإستراتيجية، والتي تركز عليها الإستراتيجية المقترحة.

ويقصد بالإدارة الإستراتيجية في هذا البحث: عملية إدارية تستغل بها جامعة جنوب الوادي مواردها البشرية، والمادية، والمعرفية، وتنميتها من خلال قرارات مستقبلية محددة، يتم دراستها وتنفيذها، ومراجعتها بشكل مستمر من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والوقوف على الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وبالتالي، يكون لديها آلية، لتحقيق أهداف الجامعة على المدى البعيد، والتميز بالتنافسية، وتقاس إجرائياً بدرجة توافر الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي على أربعة أبعاد: تصور الإستراتيجية، وتنفيذ التصور، ومتابعة الأداء، والتغذية الراجعة، وفقاً للاستبانة المعدة لذلك.

ويقصد بالقدرات الديناميكية في هذا البحث: الموارد البشرية، والمادية، والمعرفية بجامعة جنوب الوادي، والتي يمكن للجامعة إعدادها، وإعادة توظيفها وفقاً لتغيرات السوق الخارجية، وذلك من خلال دراسة بيئة الجامعة الداخلية والخارجية، وتتنبؤ الفرص والتهديدات، مع القدرة على التكامل مع متطلبات السوق، ومن ثم تحقيق التنافسية محلياً وعالمياً، وتقاس إجرائياً بدرجة توافر القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي على أربعة أبعاد: قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة الدمج، وقدرة التسويق، وفقاً للاستبانة المعدة لذلك.

وقام الباحث بإعداد الاستمارة متضمنةً البيانات الشخصية، ومحورا الاستمارة عوامل البيئة الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات)، وتعرض الاستمارة على سيادتكم لإبداء الرأي حول عبارتها، وإثراء هذه الدراسة من واقع خبراتكم، وبما تمتعون به من درجة علمية مرموقة، وخبرات أكاديمية مميزة، لذا يأمل الباحث من سيادتكم، التكرم بإبداء الرأي حول عبارات الاستمارة بوضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب، وإضافة التعديل المقترح، لما له من أثر إيجابي على إخراج الاستمارة بصورة تتسم بالمنهجية العلمية، وتحقيق الأهداف المرجوة.

ولسيادتكم جزيل الشكر على حسن التعاون، وطيب المشاركة،،

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية:

- الاسم:
- الدرجة العلمية:
- الكلية:
- الوظيفة الأكاديمية بالجامعة أو الكلية:

ثانياً: محورا الاستمارة:

- المحور الأول: تحليل عوامل البيئة الداخلية للجامعة:
ويقصد بها: مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر على أنشطة الجامعة وقراراتها، ويمكن السيطرة عليها وتعديلها، وتتضمن نقاط القوة والضعف.
- المحور الثاني: تحليل عوامل البيئة الخارجية للجامعة:
ويقصد بها: مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر على أنشطة الجامعة وقراراتها بشكل مباشر أو غير مباشر، وتخرج عن نطاق سيطرتها، وتتضمن الفرص والتحديات.

التعديل المقترح	وضوح الصياغة		رأي المحكمين		نقاط القوة (Strengeths): تتمثل في العوامل والميزات الإضافية الداخلية للجامعة، والتي تساعدها على التفوق على منافسيها.	
	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	العبارات	م
					توافر متطلبات التوسعات المستقبلية للجامعة من حيث المساحة.	١
					توافر متطلبات التحول الرقمي للجامعة من بنية تحتية وتقنية.	٢
					توافر غالبية التخصصات العلمية والمشاركة بفعالية في رؤية ٢٠٣٠.	٣
					انتهاج الجامعة سياسة الجودة بكلياتها وبرامجها.	٤
					تميز الجامعة بالموارد البشرية المؤهلة لخدمة التعليم والمجتمع.	٥
					تنوع الأنشطة الطلابية والفعاليات العلمية والثقافية والرياضية.	٦
					المشاركة الفعالة للجامعة في تنمية المجتمع وتلبية حاجاته.	٧
					شراكة الجامعة مع جهات استثمارية وتمويلية لخدمة الجامعة والمجتمع.	٨
					وجود خطة إستراتيجية للجامعة لتلبية تطلعاتها المستقبلية.	٩
					قدرة الجامعة على التحليل البيئي ومعالجة التغيرات البيئية المحيطة.	١٠
نقاط الضعف (Weakness): تتمثل في أوجه القصور في البيئة الداخلية للجامعة، والتي تقلل من مستوى الأداء، وتعيق تحقيق الأهداف، ويجب معالجتها.						
التعديل المقترح	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	العبارات	م
					ضعف الامكانيات المادية لمضاعفة الجودة التعليمية.	١
					ضعف التنوع في البرامج التدريبية المؤهلة للكوادر البشرية بالجامعة.	٢
					قلة الاستفادة من الأبحاث العلمية التي تنتجها الجامعة.	٣
					ضعف مهارات مخرجات العملية التعليمية بالجامعة.	٤
					عجز في الموارد المالية لتنمية الإبداع ورعاية المبدعين بالجامعة.	٥
					نقص في التجهيزات والأجهزة المتقدمة.	٦
					غياب خريطة استثمارية لمجالات الاستثمار داخل الجامعة.	٧
					غياب خطة معلنة لدعم الميزة التنافسية للجامعة.	٨
					ندرة في استعانة الجامعة بالكفاءات العلمية الدولية.	٩
					ضعف في تحديث اللوائح الدراسية بالجامعة مقارنة بالجامعات المتقدمة.	١٠

التعديل المقترح	وضوح الصياغة		رأي المحكمين		الفرص (Opportunities):	م
	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	العبارات	
					تتمثل في ظروف قائمة أو محتملة تحيط بالجامعة، ويمكن استغلالها لتحقيق أهداف ونتائج إضافية لها أو تحسين مركزها التنافسي.	١
					توجه الدولة نحو تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، مما يتيح فرصاً للجامعة لتحسين ميزتها التنافسية.	٢
					توجه الدولة نحو دعم البحث العلمي والعلماء، مما يتيح فرصاً للجامعة للاستفادة من أبحاثها العلمية.	٣
					انتهاج الدولة سياسة الاعتماد والجودة بالجامعات، مما يتيح فرصاً للجامعة للحصول على الاعتماد والجودة لبرامجها وكلياتها بصورة أكبر.	٤
					توجه الدولة نحو التعليم التكنولوجي، مما يعد فرصة سانحة للتوسع في أنشطة الجامعة التكنولوجية وبرامجها.	٥
					توجه الدولة نحو تنمية المثلث الذهبي بحيط الجامعة، ما يمنح الجامعة فرصة أكبر في تنمية المجتمع.	٦
					توجه الدولة نحو حوكمة الجهاز الإداري بمؤسساتها، مما يعد فرصة للجامعة للتحويل نحو الرقمنة، وتحقيق الشفافية بجهازها الإداري.	٧
					اهتمام الدولة بزيادة دخل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبتأمينهم الصحي والاجتماعي، ما يعود بالأثر الإيجابي على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	٨
					اعتماد الدولة على الجامعات في المشاركة في المشروعات القومية، مما يمنح الجامعة فرصة المشاركة في تخطيط البرامج التنموية للصعيد.	٩
					دفع الدولة بالجامعات للمشاركة في التنمية المجتمعية، مما يتيح فرصاً للجامعة بالدخول في شراكات قوية مع منظمات المجتمع المدني.	١٠
					وجود الجامعة في قائمة أفضل ٣٠٠ جامعة شابة على مستوى العالم، مما يمنحها فرصة الحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.	
					التحديات (Threats): تتمثل في اتجاهات أو تغيرات بالبيئة الخارجية للجامعة تمثل خطراً قائماً أو محتملاً على مركزها التنافسي، وتحد من قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها.	
التعديل المقترح	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	العبارات	م
					اتجاه شريحة كبيرة من المجتمع نحو الجامعات الخاصة والأهلية لارتفاع مستوى المهارات بها.	١
					تقديم الجامعات الخاصة والأهلية برامج ومهارات توافقت متطلبات سوق العمل.	٢
					ارتفاع مستوى الخدمات التعليمية المقدمة في الجامعات الخاصة والأهلية.	٣
					تباين الدخل المادي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين لصالح الجامعات الخاصة والأهلية، ما يرفع من إنتاجيتهم.	٤
					استحوذت الجامعات الخاصة والأهلية على الوافدين بسبب جودة الخدمات التعليمية بها.	٥
					إقبال سوق العمل على خريجي الجامعات الخاصة والأهلية لجاهزيتهم.	٦
					استقطاب الجامعات الخاصة والأهلية للكفاءات العلمية والخبرات الأجنبية.	٧
					تطور في مناهج وأدوات التعليم ما قبل الجامعي، ما يستدعي تطوراً موازياً في مناهج الجامعات وتقنياتها.	٨
					حصول العديد من الكليات والبرامج الأكاديمية المناظرة بالجامعات على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم.	٩
					اتجاه بعض الجامعات نحو التحول إلى جامعات عالمية ذكية تنتمي إلى الجيل الرابع للتنافس على سوق العمل الدولية.	١٠

إفادة تحكيم أداة بحثية (قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة واستمارة سوات)



إفادة تحكيم أداة بحثية

يفيد مركز التنمية النفسية والتربوية والمهنية، بأنه تم تحكيم أداة بحثية كالتالي:

إسم الباحث	نوع البحث	جهة البحث	الأداة البحثية
طارق إسكندر رياض حبيب	رسالة دكتوراه	قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية بقنا - جامعة بني سويف	١- استبانة استراتيجيات مقترحة لتنمية القدرات الرسوماتية بجامعة بني سويف ٢- استبانة سوات للاستراتيجية المقترحة
أسماء المحكمين			
د.أ.أ. عبد الباق محمد دياب حسان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية بقنا		
د.أ.أ. عنتز محمد أحمد عبدالعال	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية بقنا		
د.أ.أ. هيات صديق الدين محمد الخياط	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية بقنا		
د.أ.أ. عزة أحمد صديق علي	أستاذ أصول التربية - كلية التربية بقنا		
د.أ.أ. محمد سيد محمد السيد	أستاذ أصول التربية - كلية التربية بقنا		
د.أ.أ. محمد صبري إبراهيم إبراهيم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية بقنا		
د.أ.أ. نعمان عبدالنار أحمد صالح	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية بقنا		
د.أ.أ. هاريم نجات عبد الرازق عبد اللاه	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية بقنا		
د.أ.أ. مرة مصطفى محمد محمد	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية بقنا		

عميد كلية التربية
ورئيس المركزوالسرور
أ.د/محسوب عبدالقادر الصوي

وكيل كلية التربية بقنا لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

ومدير المركز

أ.د/حجاج غانم أحمد

أسماء السادة محكمي أداتي الدراسة مرتبة ترتيبًا هجائيًا طبقًا لمرتبتهم العلمية.



قسم: التربية المقارنة والإدارة التعليمية



السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية طيبة وبعد،،

يجري الباحث بحثاً علمياً، للحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية - تخصص: (الإدارة التعليمية) بعنوان: "إستراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية".

استخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، بهدف التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي، والكشف عن العلاقة بين توافر أبعاد الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي.

ويقصد بالإدارة الإستراتيجية في هذا البحث: عملية إدارية تستغل بها جامعة جنوب الوادي مواردها البشرية، والمادية، والمعرفية، وتميبتها من خلال قرارات مستقبلية محددة، يتم دراستها وتنفيذها، ومراجعتها بشكل مستمر من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والوقوف على الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وبالتالي، يكون لديها آلية، لتحقيق أهداف الجامعة على المدى البعيد، والتميز بالتنافسية، وتقاس إجرائياً بدرجة توافر الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي على أربعة أبعاد: تصور الإستراتيجية، وتنفيذ التصور، ومتابعة الأداء، والتغذية الراجعة، وفقاً للاستبانة المعدة لذلك.

ويقصد بالقدرات الديناميكية في هذا البحث: الموارد البشرية، والمادية، والمعرفية بجامعة جنوب الوادي، والتي يمكن للجامعة إعدادها، وإعادة توظيفها وفقاً لتغيرات السوق الخارجية، وذلك من خلال دراسة بيئة الجامعة الداخلية

والخارجية، وتنبؤ الفرص والتهديدات، مع القدرة على التكيف مع متطلبات السوق، ومن ثم تحقيق التنافسية محلياً وعالمياً، وتقاس إجرائياً بدرجة توافر القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي على أربعة أبعاد: قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة الدمج، وقدرة التسويق، وفقاً للاستبانة المعدة لذلك.

وأعد الباحث الاستبانة متضمنةً البيانات الأساسية، ومحورا الاستبانة (أبعاد الإدارة الإستراتيجية، وأبعاد القدرات الديناميكية)، وتوجه الاستبانة إلى عينة من قيادات جامعة جنوب الوادي، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي بالجامعة، وسوف تكون استجابة أفراد العينة وفقاً للتدرج الثلاثي لليكرت (موافق بدرجة مرتفعة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة منخفضة)، ويأمل الباحث من سيادتكم التكرم بإبداء الرأي في أبعاد الاستبانة وعبارتها، بوضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب، لما له من أثر إيجابي على إخراج الاستبانة بصورة تتسم بالمنهجية العلمية، وتحقيق الأهداف المرجوة.

ولسيادتكم جزيل الشكر على حسن التعاون، وطيب المشاركة،،

الباحث

أولاً: البيانات الأساسية:

- الكلية: نظرية () عملية () .
- الدرجة العلمية: أستاذ () أستاذ مساعد () مدرس () .
- الوظيفة بالكلية: عميد () وكيل () رئيس قسم () مدير وحدة () عضو وحدة () .
- عدد سنوات الخبرة: أقل من ١٠ سنوات () من ١٠-١٥ سنة () أكثر من ١٥ سنة () .

ثانياً: محورا الاستبانة:

المحور الأول: الأبعاد المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية: (أربعة أبعاد).

البعد الأول: تصور الإستراتيجية:

يعني وضع تصور من قبل الإدارة العليا للجامعة لشكل الإستراتيجية، وما تصبو إليه الجامعة، بعد إجراء تحليل رباعي لبيئة الجامعة، للوقوف على نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.

م	عبارات البعد	موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة
١	تمتلك الجامعة القدرة على وضع تصور إستراتيجيتها.			
٢	تكشف الجامعة عن عوامل بيئتها الداخلية.			
٣	ترصد الجامعة عوامل بيئتها الخارجية.			
٤	توظف الجامعة قدراتها البشرية في خدمة إستراتيجيتها.			
٥	تضع الجامعة التصور الإستراتيجي بشكل مناسب لتطلعاتها.			
٦	يرتكز التصور الإستراتيجي على نتائج التحليل البيئي الرباعي.			
٧	يتسم التصور الإستراتيجي بالأهداف الموضوعية.			
٨	تتنهج الجامعة في تصورها الإستراتيجي نهج الجامعات المتقدمة.			

البعد الثاني: تنفيذ التصور:

يعني تحويل التصور الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا للجامعة من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ والواقع الملموس، فالإستراتيجية تخرج من حيز التصور والتفكير والخيال، إلى حيز العمل وبذل الجهد والكفاح.

م	عبارات البعد	موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة
١	تتفد الجامعة تصورها الإستراتيجي بدقة.			
٢	توفر الجامعة مقومات تنفيذ التصور الإستراتيجي.			
٣	توفر الجامعة التمويل اللازم لتنفيذ الإستراتيجية.			
٤	تكون الجامعة فريق تنفيذ الإستراتيجية من الإدارات المختلفة.			
٥	تدعم الجامعة فريق تنفيذ التصور الإستراتيجي.			
٦	تهيئ الجامعة المناخ المناسب لتنفيذ التصور الإستراتيجي.			
٧	تذيب الجامعة الخلافات بين الإدارات المختصة بالتنفيذ.			
٨	تلتزم الجامعة بالتوقيتات المحددة في تنفيذ تصورها الإستراتيجي.			

البعد الثالث: متابعة الأداء:

تعني متابعة الإدارة العليا للجامعة مع الإدارة المختصة بالمتابعة والمراجعة لتفاصيل الإستراتيجية، ومتابعة أداء العاملين، والمدى الزمني المحدد لتنفيذ التصور، ومراجعة النتائج الاقتصادية للإستراتيجية، ومدى تحقيقها للجامعة قيمة مضافة، مع عمل التدخلات اللازمة.

م	عبارات البعد	موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة
١	تراجع الجامعة الإدارة المختصة بتنفيذ الإستراتيجية.			
٢	تتابع الجامعة أداء العاملين بالإستراتيجية.			
٣	تهتم الجامعة بمتابعة المدى الزمني المحدد لتنفيذ الإستراتيجية.			
٤	تتابع الجامعة النتائج الاقتصادية للإستراتيجية.			
٥	تحقق الجامعة قيمة مضافة من خلال تنفيذ الإستراتيجية.			
٦	تجري الجامعة التدخلات اللازمة في الإستراتيجية إذا تطلب الأمر.			
٧	تعالج الجامعة انحرافات تنفيذ الإستراتيجية.			
٨	تستفيد الجامعة من خبرات الجامعات المطبقة للإدارة الإستراتيجية.			

البعد الرابع: التغذية الراجعة:

تعني مؤشر الإفادة للجامعة، والذي يتم عن طريق آليات معينة تضعها الجامعة أو جهات أخرى، كاستطلاع الرأي، من أجل متابعة الأداء، والإفادة بتقديم تعديل أو اقتراح، أو تقييم إيجابي أو سلبي، وتتم التغذية الراجعة من خلال أشخاص من داخل الجامعة، أو لجان من خارج الجامعة.

م	عبارات البعد	موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة
١	تضع الجامعة آليات تساعد في الحصول على التغذية الراجعة.			
٢	تشرك الجامعة جهات خارجية في تقييم الإستراتيجية.			
٣	تخصص الجامعة فريقاً من أعضائها لتقييم الإستراتيجية.			
٤	توفر الجامعة كل المعلومات والبيانات عن الإستراتيجية.			
٥	تمنح الجامعة لجهات الإفادة بتقديم مقترحات وتعديلات.			
٦	تطبق الجامعة المواصفات الدولية في الإستراتيجية.			
٧	تستفيد الجامعة من نتائج التغذية الراجعة من كل جهات التقييم.			
٨	تعديل الجامعة في الإستراتيجية بناءً على نتائج التغذية الراجعة.			

المحور الثاني: الأبعاد المتعلقة بالقدرات الديناميكية: (أربعة أبعاد).

البعد الأول: قدرة الاستشعار:

تعني قدرة الجامعة على استشعار البيئة الخارجية، والتعرف على متطلبات السوق الخارجية وفرصها، وحاجات المستفيدين، والبحث عن موارد جديدة داخل الجامعة وتنميتها، أو إعادة تكوينها، أو دمجها في موارد أخرى، ويتم ذلك بعد دراسة البيئة المحيطة.

م	عبارات البعد	موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة
١	تبحث الجامعة عن موارد جديدة بشكل مستمر.			
٢	تتمى الجامعة مواردها الذاتية باستدامة.			
٣	تشجع الجامعة ثقافة البحث عن موارد جديدة.			
٤	تتابع الجامعة متطلبات السوق الخارجية.			
٥	تكتشف الجامعة موارد جديدة من خلال قدرة الاستشعار.			
٦	تحقق الجامعة من خلال قدرة الاستشعار ميزة تنافسية.			
٧	تبحث الجامعة عن آليات لتنمية الموارد المتاحة.			
٨	تعالج الجامعة قضايا المجتمع بالبحث عن حلول مبتكرة.			

البعد الثاني: قدرة التعلم:

تعني قدرة الجامعة على عمل تحليل بيئي للجامعة داخلياً وخارجياً، للوقوف على الفرص الواعدة، التي ستفيد الجامعة، واكتشاف التهديدات مبكراً، والتي من الممكن تهدد مستقبل الجامعة، ووضع حلولاً مبتكرة، لمواجهة تلك التهديدات.

م	عبارات البعد	موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة
١	تجري الجامعة تحليلاً بيئياً لبيئتها الداخلية والخارجية.			
٢	تحدد الجامعة الفرص الواعدة في بيئتها الخارجية.			
٣	تكتشف الجامعة التهديدات المحيطة بها مبكراً.			
٤	تضع الجامعة حلولاً مبكرة لمواجهة التهديدات المحيطة.			
٥	تحرص الجامعة على زيادة مساحة الإبداع في الجامعة.			
٦	تتبنى الجامعة ثقافة الإبداع والابتكار.			
٧	تمتلك الجامعة أدوات التحليل البيئي.			
٨	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في التحليل البيئي.			

البعد الثالث: قدرة الدمج:

تعني قدرة الجامعة على التكامل مع متطلبات بيئتها الخارجية، ونظرًا للتغيرات البيئية السريعة، فإن قدرة الدمج تساعد الجامعة على مواجهة تلك التغيرات، باستغلال مواردها المادية والبشرية والمعرفية في معالجة التغيرات البيئية، بل والاستفادة منها، وتحقيق ميزة تنافسية.

م	عبارات البعد	موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة
١	تمر الجامعة بتغيرات بيئية متلاحقة.			
٢	تصمد الجامعة في مواجهة التغيرات البيئية المتلاحقة.			
٣	تسخر الجامعة مواردها في مواجهة التغيرات البيئية.			
٤	تتكيف الجامعة مع التغيرات البيئية المتلاحقة.			
٥	تستغل الجامعة قدرة الدمج في معالجة التغيرات البيئية.			
٦	تستفيد الجامعة من قدرة الدمج مع التغيرات البيئية المتلاحقة.			
٧	تحقق الجامعة ميزة تنافسية من قدرة الدمج مع التغيرات البيئية.			
٨	تتلبى الجامعة متطلبات البيئة الخارجية من خلال قدرة الدمج.			

البعد الرابع: قدرة التسويق:

تعني قدرة الجامعة على التعرف على متطلبات السوق، وعلى قدرات الجامعات المنافسة، والكيفية التي حققت بها تنمية هذه القدرات، وتقوم الجامعة بنقل هذه الخبرات من تلك الجامعات، ودمجها في خبراتها المعرفية الحالية وتنميتها، وانتهاج سياسات تسويقية جديدة، وفتح باب الاستثمار.

م	عبارات البعد	موافق بدرجة مرتفعة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة
١	تتعرف الجامعة على القدرات التنافسية للجامعات الأخرى.			
٢	تتبادل الجامعة الخبرات مع الجامعات المنافسة.			
٣	تعقد الجامعة توأمة مع الجامعات الدولية.			
٤	تتجه الجامعة نحو الاستثمار في قدرات الجامعة.			
٥	تنتهج الجامعة طرق تسويق غير تقليدية لمنتجاتها.			
٦	تضع الجامعة آليات لتعدد مصادر التمويل.			
٧	تدخل الجامعة في شراكات مع منظمات المجتمع المدني.			
٨	تسعى الجامعة للتفرد بميزة تنافسية.			



قسم: التربية المقارنة والإدارة التعليمية

السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية طيبة وبعد،،

يجري الباحث بحثاً علمياً للحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية - تخصص: (الإدارة التعليمية) بعنوان: "إستراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية".

استخدم البحث الحالي نظراً لطبيعته، أسلوب التحليل البيئي الرباعي (سوات) كأحد أساليب دراسات استشراف المستقبل والتخطيط الإستراتيجي، لحساب الأوزان النسبية لعناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وعناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) المؤثرة في تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، والتعرف على درجة (التواجد، التأثير، احتمالية البقاء أو الحدوث)، من أجل ترتيبها وفقاً لأولوية تأثيرها واحتمالية حدوثها واستمرارها، واستبعاد العناصر ضئيلة الأهمية، للوصول إلى مصفوفة التحليل البيئي الرباعي، بما يساعد في استخلاص البدائل الإستراتيجية، والتي تركز عليها الإستراتيجية المقترحة.

ويقصد بالإدارة الإستراتيجية في هذا البحث: عملية إدارية تستغل بها جامعة جنوب الوادي مواردها البشرية، والمادية، والمعرفية، وتنميتها من خلال قرارات مستقبلية محددة، يتم دراستها وتنفيذها، ومراجعتها بشكل مستمر من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والوقوف على الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وبالتالي، يكون لديها آلية، لتحقيق أهداف الجامعة على المدى البعيد، والتميز بالتنافسية، وتقاس إجرائياً بدرجة توافر الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي على أربعة أبعاد: تصور الإستراتيجية، وتنفيذ التصور، ومتابعة الأداء، والتغذية الراجعة، وفقاً للاستبانة المعدة لذلك.

ويقصد بالقدرات الديناميكية في هذا البحث: الموارد البشرية، والمادية، والمعرفية بجامعة جنوب الوادي، والتي يمكن للجامعة إعدادها، وإعادة توظيفها وفقاً لتغيرات السوق الخارجية، وذلك من خلال دراسة بيئة الجامعة الداخلية والخارجية، وتتنبؤ الفرص والتهديدات، مع القدرة على التكامل مع متطلبات السوق، ومن ثم تحقيق التنافسية محلياً وعالمياً، وتقاس إجرائياً بدرجة توافر القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي على أربعة أبعاد: قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة الدمج، وقدرة التسويق، وفقاً للاستبانة المعدة لذلك.

وأعد الباحث الاستمارة متضمنةً: البيانات الشخصية، ومحورا الاستمارة: عوامل البيئة الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات)، وتعرض الاستمارة على سيادتكم لإبداء الرأي حول عبارتها، وإثراء هذه الدراسة من واقع خبراتكم، وبما تمتعون به من درجة علمية مرموقة، وخبرات أكاديمية مميزة، لذا يأمل الباحث من سيادتكم، التكرم بإبداء الرأي حول عبارات الاستمارة بوضع الدرجة المناسبة من (١-١٠)، حيث تمثل الدرجة رقم (١) أقل قيمة، أما الدرجة رقم (١٠) فتمثل أعلى قيمة، وذلك، لإخراج الاستمارة بصورة تتسم بالمنهجية العلمية، وتحقيق الأهداف المرجوة.

ولسيادتكم جزيل الشكر على حسن التعاون، وطيب المشاركة،،

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية:

- الاسم:
- الدرجة العلمية:
- الكلية:
- الوظيفة القيادية بالجامعة أو الكلية:

ثانياً: محورا الاستمارة:

- المحور الأول: تحليل عوامل البيئة الداخلية للجامعة:
ويقصد بها: مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر على أنشطة الجامعة وقراراتها، ويمكن السيطرة عليها وتعديلها، وتتضمن نقاط القوة والضعف.
- المحور الثاني: تحليل عوامل البيئة الخارجية للجامعة:
ويقصد بها: مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر على أنشطة الجامعة وقراراتها، بشكل مباشر أو غير مباشر، وتخرج عن نطاق سيطرتها، وتتضمن الفرص والتهديدات.

ضع درجة من ١-١٠			نقاط القوة (Strengeths): تتمثل في العوامل والميزات الإضافية الداخلية للجامعة، والتي تساعدها على التفوق على منافسيها.	
م	العبارات	التواجد	مدى التأثير	احتمال البقاء
١	توافر متطلبات التوسعات المستقبلية للجامعة من حيث المساحة.			
٢	توافر متطلبات التحول الرقمي للجامعة من بنية تحتية وتقنية.			
٣	توافر غالبية التخصصات العلمية والمشاركة بفعالية في رؤية ٢٠٣٠.			
٤	انتهاج الجامعة سياسة الجودة والاعتماد بكلياتها وبرامجها.			
٥	تميز الجامعة بالكوادر البشرية المؤهلة لخدمة التعليم والمجتمع.			
٦	تنوع الأنشطة الطلابية والفعاليات العلمية والثقافية والرياضية.			
٧	المشاركة الفعالة للجامعة في تنمية المجتمع وتلبية حاجاته.			
٨	شراكة الجامعة مع جهات استثمارية وتمويلية لخدمة الجامعة والمجتمع.			
٩	وجود خطة إستراتيجية للجامعة لتلبية تطلعاتها المستقبلية.			
١٠	قدرة الجامعة على التحليل البيئي ومعالجة التغيرات البيئية المحيطة.			
ضع درجة من ١-١٠			نقاط الضعف (Weakness): تتمثل في أوجه القصور في البيئة الداخلية للجامعة، والتي تقلل من مستوى الأداء، وتعيق تحقيق الأهداف، ويجب معالجتها.	
م	العبارات	التواجد	مدى التأثير	احتمال البقاء
١	ضعف الامكانيات المادية لمضاعفة الجودة التعليمية.			
٢	ضعف التنوع في البرامج التدريبية المؤهلة للكوادر البشرية بالجامعة.			
٣	قلة الاستفادة من الأبحاث العلمية التي تنتجها الجامعة.			
٤	ضعف مهارات مخرجات العملية التعليمية بالجامعة.			
٥	عجز في الموارد المالية لتنمية الإبداع ورعاية المبدعين بالجامعة.			
٦	نقص في التجهيزات والأجهزة المواكبة للتطورات العالمية.			
٧	غياب خريطة استثمارية لمجالات الاستثمار داخل الجامعة.			
٨	غياب خطة معلنة لدعم الميزة التنافسية للجامعة.			
٩	ندرة في استعانة الجامعة بالكفاءات العلمية الدولية.			
١٠	ضعف في تحديث اللوائح الدراسية بالجامعة مقارنة بالجامعات المتقدمة.			

ضع درجة من ١-١٠			الفرص (Opportunities): تتمثل في ظروف قائمة أو محتملة تحيط بالجامعة، ويمكن استغلالها لتحقيق أهداف ونتائج إيجابية إضافية لها أو تحسين مركزها التنافسي.	
م	العبارات	التواجد	مدى التأثير	احتمال البقاء
١	توجه الدولة نحو تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، مما يتيح فرصاً للجامعة لتحسين ميزتها التنافسية.			
٢	توجه الدولة نحو دعم البحث العلمي والعلماء، مما يتيح فرصاً للجامعة للاستفادة من أبحاثها العلمية.			
٣	انتهاء الدولة سياسة الاعتماد والجودة بالجامعات، مما يتيح فرصاً للجامعة للحصول على الاعتماد والجودة لبرامجها وكلياتها بصورة أكبر.			
٤	توجه الدولة نحو التعليم التكنولوجي والذكاء الاصطناعي، مما يعد فرصةً سائحةً للتوسع في أنشطة الجامعة التكنولوجية وبرامجها.			
٥	توجه الدولة نحو تنمية المثلث الذهبي للتعدين بمحيط الجامعة، ما يمنح الجامعة فرصة أكبر في تنمية المجتمع.			
٦	توجه الدولة نحو حوكمة الجهاز الإداري بمؤسساتها، مما يعد فرصة للجامعة للتحول نحو الرقمنة، وتحقيق الشفافية بجهازها الإداري.			
٧	اهتمام الدولة بزيادة دخل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ويتأمنهم الصحي والاجتماعي، ما يعود بالأثر الإيجابي على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.			
٨	اعتماد الدولة على الجامعات في المشاركة في المشروعات القومية، مما يمنح الجامعة فرصة المشاركة في تخطيط البرامج التنموية للصعيد.			
٩	دفع الدولة بالجامعات للمشاركة في التنمية المجتمعية، مما يتيح فرصاً للجامعة بالدخول في شراكات قوية مع منظمات المجتمع المدني.			
١٠	وجود الجامعة في قائمة أفضل ٣٠٠ جامعة شابة على مستوى العالم، مما يمنحها فرصة الحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.			
ضع درجة من ١-١٠			التحديات (Threats): تتمثل في اتجاهات أو تغيرات بالبيئة الخارجية للجامعة تمثل خطراً قانماً أو محتملاً على مركزها التنافسي، وتحد من قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها.	
م	العبارات	التواجد	مدى التأثير	احتمال البقاء
١	اتجاه شريحة كبيرة من المجتمع نحو الجامعات الخاصة والأهلية لارتفاع مستوى المهارات بها.			
٢	تقديم الجامعات الخاصة والأهلية برامج ومهارات توافقت متطلبات سوق العمل.			
٣	ارتفاع مستوى الخدمات التعليمية المقدمة في الجامعات الخاصة والأهلية.			
٤	تباين الدخل المادي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين لصالح الجامعات الخاصة والأهلية، ما يرفع من إنتاجيتهم.			
٥	استحواذ الجامعات الخاصة والأهلية على الوافدين بسبب جودة الخدمات التعليمية بها.			
٦	إقبال سوق العمل على خريجي الجامعات الخاصة والأهلية لجاهزيتهم.			
٧	استقطاب الجامعات الخاصة والأهلية للكفاءات العلمية والخبرات الأجنبية.			
٨	تطور في مناهج وأدوات التعليم ما قبل الجامعي، ما يستدعي تطوراً موازياً في مناهج الجامعات وتقنياتها.			
٩	حصول العديد من الكليات والبرامج الأكاديمية المناظرة بالجامعات على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم.			
١٠	اتجاه بعض الجامعات نحو التحول إلى جامعات عالمية ذكية تنتمي إلى الجيل الرابع للتنافس على سوق العمل الدولية.			



السيد الأستاذ الدكتور / نائب رئيس الجامعة
للدراسات العليا والبحوث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع تسهيل مهمة الباحث / طارق رشاد رياض حسين
برجاء التكرم من سيادتكم بالموافقة على تسهيل مهمة الباحث المذكور حيث أنه مسجل لدرجة
دكتور الفلسفة في التربية تخصص التربية المقارنة والادارة التعليمية .
بعنوان : " استراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء

الإدارة الإستراتيجية "

لتطبيق أدوات الدراسة :

- 1- استبانة حول بعنوان " واقع تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية " .
 - 2- استمارة سوات حول " تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية " .
- حيث تشمل عينة البحث قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات ، وكلاء الكليات ، رؤساء الأقسام ، اعضاء وحدات ضمان الجودة والتخطيط الإستراتيجي بكليات الجامعة) .
وتفضلوا سيادتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير

عميد الكلية

أ.د/ محسوب عبدالقادر الضوي

مسجل الدراسات العليا

المختص

السيد الأستاذ الدكتور/ محسوب عبدالقادر الضوي

تحية طيبة وبعد،

برجاء التكرم من سيادتكم بتسهيل مهمة الباحث/ طارق رشاد رياض حسين - المسجل لدرجة
دكتور الفلسفة في التربية- قسم: التربية المقارنة والإدارة التعليمية، بعنوان: إستراتيجية مقترحة لتنمية
القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء الإدارة الإستراتيجية.

تحت إشراف:

الأستاذ الدكتور/ نبيل سعد خليل

(أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة سوهاج).

الدكتور/ أحمد خيرى محمد

(أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ بكلية التربية بقنا - جامعة جنوب

الوادي).

وذلك لتطبيق أدوات البحث الخاص بالباحث، حيث تشمل عينة البحث: قيادات جامعة جنوب
الوادي (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل
للاعتناء، والتخطيط الإستراتيجي بكليات الجامعة.

ولسيادتكم جزيل الشكر ووافر الاحترام والتقدير،،

لجنة الاشراف
د.ائل سوسر
د.المرصع

السيد الأستاذ الدكتور/ رئيس قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية

تحية طيبة وبعد،

برجاء التكرم من سيادتكم بتسهيل مهمة الباحث/ طارق رشاد رياض حسين - المسجل لدرجة
دكتور الفلسفة في التربية- قسم: التربية المقارنة والإدارة التعليمية، بعنوان: إستراتيجية مقترحة لتنمية
القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء الإدارة الإستراتيجية.

تحت إشراف:

الأستاذ الدكتور/ نبيل سعد خليل

(أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة سوهاج).

الدكتور/ أحمد خيرى محمد

(أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ بكلية التربية بقنا - جامعة جنوب
الوادي).

وذلك لتطبيق أدوات البحث الخاص بالباحث، حيث تشمل عينة البحث: قيادات جامعة جنوب
الوادي (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل
للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي بكليات الجامعة.

ولسيادتكم جزيل الشكر ووافر الاحترام والتقدير،،

السيد ٢-١/ محمد عطية
رئيس لجنة
الإشراف

السيد ٢-١/ نبيل سعد خليل
رئيس لجنة
الإشراف

السيد ٢-١/ طارق رشاد رياض حسين

- مسك تيوب
- تسجيل الدخول
- دخول لأول مرة
- الصفحة الرئيسية
- موقع الجامعة



تفاصيل معاملة



الناشر: محمود مبارك احمد حسن

كود المعاملة: 212115/17740

الإدارة : ماجستير ودكتوراه صحة نفسية وعلم نفس وإدارة

تاريخ النشر: 2022/8/7

العنوان : تطبيق ادوات الدراسة للباحث/ طارق رشاد رياض (دكتوراه في التربية تخصص التربوي
الموضوع : تطبيق ادوات الدراسة للباحث/ طارق رشاد رياض (دكتوراه في التربية تخصص التربية المقارنة والادارة التعليمية) علي عينة من قيادات
جامعة جنوب الوادي من (عمداء ، وكلاء ، رؤساء اقسام ، اعضاء وحدات الضمان والجودة والتخطيط الاستراتيجي بكليات الجامعة)

الملفات المرفقة:

الرقم	الجهة الناشرة	وصف الملف	عرض
1	كلية التربية بقنا/ ماجستير ودكتوراه صحة نفسية وعلم نفس وإدارة	تطبيق ادوات الدراسة للباحث/ طارق رشاد رياض (دكتو	عرض الملف

لا	<ul style="list-style-type: none"> - مدير مكتب عميد الكلية - وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب - إدارة رعاية الشباب - وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث - إدارة المكتبة - إدارة الخدمات والشئون العامة - إدارة الغزينة - إدارة الصيانة - إدارة القيد والحفظ - إدارة شئون العاملين - رئيس قسم الاراضى - رئيس قسم الاقتصاد - رئيس قسم البساتين - رئيس قسم الصناعات والالبان - رئيس قسم النبات الزراعى - رئيس قسم وقاية النبات 	هام وعاجل	إحالة	عميد كلية الزراعة	08/08/2022
نعم	<ul style="list-style-type: none"> - وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث - رئيس قسم التربية المقارنة والإدارة - نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث 	للعلم واتخاذ اللازم مع الشكر	إحالة	عميد كلية التربية بقنا	08/08/2022
نعم	<ul style="list-style-type: none"> - وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب - وكيل الكلية لشئون البيئة وخدمة المجتمع 	للعلم واتخاذ اللازم	إحالة	عميد كلية التربية النوعية	08/08/2022
لا	<ul style="list-style-type: none"> - وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث - رئيس قسم الاقتصاد المنزلي - رئيس قسم التربية الفنية - رئيس قسم التربية الموسيقية - رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية - رئيس قسم تكنولوجيا التعليم 	للعلم واتخاذ اللازم	إحالة	عميد كلية التربية النوعية	08/08/2022
لا	<ul style="list-style-type: none"> - وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب - رئيس قسم ترميم الآثار 	بشأن تطبيق أدوات الدراسة للباحث / طارق رشاد رياض	إحالة	عميد كلية الآثار بقنا	08/08/2022
نعم	<ul style="list-style-type: none"> - وكيل الكلية لتنمية البيئة وخدمة المجتمع - رئيس قسم الآثار الاسلامية - رئيس قسم الآثار المصرية 	بشأن تطبيق أدوات الدراسة للباحث / طارق رشاد رياض	إحالة	عميد كلية الآثار بقنا	08/08/2022
			حفظ	وكيل الكلية لتنمية البيئة وخدمة المجتمع	08/08/2022
	<ul style="list-style-type: none"> - أ.د/ علاء محمود صادق - أ.د/حسين محمد أحمد عبد الباسط - احمد محمد سمهودي محمد - سامح احمد محمد جعفر ربحان - صابر ابراهيم جلال علي - عماد شوقي ملقي سيفين - عنتر صلحي عبد الاله طليب - محمد أحمد عبد الرحمن عبد الله - محمد حسن عبد الشافي عبد الرحيم - محمد همام هادي سقلي 		حفظ وإخطار شخص	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس	08/08/2022

نعم	- وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب - وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث - رئيس قسم الهندسة الكهربائية - رئيس قسم الهندسة الميكانيكية - مركز التنمية النفسية - رئيس قسم التربية المقارنة والإدارة - رئيس قسم المناهج وطرق التدريس	للعلم واتخاذ اللازم	إحالة	وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة	10/08/2022
			حفظ	رئيس قسم التدريب الرياضي وعلوم الحركة	10/08/2022
لا	- وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب	للعلم والتأكيد	إحالة	عميد كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي بالفرقة	10/08/2022
نعم	- وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث	لإكمال اللازم	إحالة	عميد كلية التجارة	09/08/2022
لا	- وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا	التكريم بعمل اللازم	إحالة	عميد كلية الطب	09/08/2022
نعم	- وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث - رئيس قسم الهندسة الكهربائية - رئيس قسم الهندسة الميكانيكية	وكيل الكلية للدراسات العليا - رؤساء الأقسام	إحالة	عميد كلية الهندسة	09/08/2022
لا	- رئيس قسم الهندسة المدنية	وكيل الكلية للدراسات العليا - رؤساء الأقسام	إحالة	عميد كلية الهندسة	09/08/2022
لا	- وحدة ضمان الجودة والاعتماد	إحالة	إحالة	عميد كلية الحقوق	09/08/2022
نعم	- وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث - رئيس قسم التدريب الرياضي وعلوم الحركة - رئيس قسم علوم الصحة الرياضية	للعلم والاحاطة واتخاذ مايلزم	إحالة	عميد كلية التربية الرياضية	09/08/2022
لا	- رئيس قسم الإدارة الرياضية والترويج - رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية الرياضية - رئيس قسم المناهج وتدريب التربية الرياضية	للعلم والاحاطة واتخاذ مايلزم	إحالة	عميد كلية التربية الرياضية	09/08/2022
لا	- وكيل الكلية للدراسات العليا	للعلم واتخاذ اللازم	إحالة	عميد كلية التربية بالفرقة	09/08/2022
			حفظ	رئيس قسم الآثار المصرية	09/08/2022
نعم	- عميد كلية التربية بالفرقة	للعلم واتخاذ اللازم	إحالة	نائب رئيس الجامعة لفرع الفرقة	09/08/2022
نعم	- وكيل الكلية لتنمية البيئة وخدمة المجتمع - وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة - وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة - وكيل الكلية لشئون البيئة وخدمة المجتمع - وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة - وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة - وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة	السادة الوكلاء لتسهيل مهمة الباحث	إحالة	نائب رئيس الجامعة لشئون البيئة وخدمة المجتمع	08/08/2022

	- أ.د/ شاذلى عبده محمد أحمد - أ.د/ عصام عبيد مبارك - أ.د/ محمد على محمد اسماعيل - أحمد محمد امبارك الفولى - أمل سيد محمد الشاذلى - احمد اسماعيل محمد علي - احمد محمد احمد ابراهيم - احمد بديوي خليفة حسين - احمد عبدالعليم احمد ابراهيم - ايمن محمود اسماعيل علي - حسام حرز الله حسن موسى د. ابراهيم ابوالحمد محمد حمدان - د/ هانى احمد عطاالله محمد - رشا حسين احمد عبد اللاه - عيد الرحمن فوزى قواد الصغير - عيد الرحيم يوسف عبد الله رضوان - عبدالجيد فتحي محمد مسلم - عبدالفتاح علي احمد محمد - علاءالدين مصطفى محمد حسن - غاده عبدالناصر محمد على - كاترين ايليا صليب فيلب - محمود نصرالله محمد محمود - محمود سامح احمد محمد - مروه مصطفى محمد يوسف - مصطفى محمود حفى عمر - منتصر عبدالستار محمد سعيد		حفظ وإخطار شخص	رئيس قسم الهندسة الكهربائية	11/08/2022	
			حفظ	عميد المعهد الفني الصحي	11/08/2022	
			حفظ	رئيس قسم الآثار الاسلامية	11/08/2022	
			حفظ	مركز التنمية النفسية	11/08/2022	
نعم	- رئيس قسم الرقابة الصحية على الاغذية - رئيس قسم الفسيولوجيا - رئيس قسم الميكروبيولوجيا - رئيس قسم التربية المقارنة والإدارة	الرجاء التفضل باتخاذ ما يلزم	إحالة	وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث	10/08/2022	
لا	- مدير مكتب قسم الرقابة الصحية على الاغذية - عميد كلية الطب البيطري - وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث - أمانة مجلس قسم الرقابة الصحية على الاغذية	التكرم باتخاذ اللازم	إحالة	رئيس قسم الرقابة الصحية على الاغذية	10/08/2022	
	- د/ حسن أحمد أحمد يونس - محمد يوسف صالح احمد		حفظ وإخطار شخص	رئيس قسم الفسيولوجيا	10/08/2022	
			حفظ	رئيس قسم الميكروبيولوجيا	10/08/2022	
نعم	- أمين الكلية	للتبليغ واتخاذ اللازم	إحالة	عميد كلية التمريض	10/08/2022	

معاملات مرتبطة بهذه المعاملة لا يوجد

تتبع مسار المعاملة

الرقم بتاريخ	مرسل من	الاجراء	التأشيرة	مرسل الى	تم الاستلام؟
31/10/2022	وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب	حفظ			
25/10/2022	ادارة الدراسات العليا	حفظ			
24/10/2022	وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة	حفظ			
13/10/2022	عميد كلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال	حفظ			
13/10/2022	وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب	حفظ			
05/10/2022	أمين عام الجامعة المساعد	حفظ			
12/09/2022	رئيس قسم علوم الصحة الرياضية	حفظ			
07/09/2022	رئيس قسم الهندسة الميكانيكية	حفظ			
05/09/2022	عميد كلية التربية بالغردقة	إحالة	للعلم واتخاذ اللازم	- إدارة الدراسات العليا والبحوث	نعم
05/09/2022	ادارة الدراسات العليا والبحوث	حفظ			
23/08/2022	وكيل الكلية لشئون البيئة وخدمة المجتمع	حفظ			
20/08/2022	عميد كلية الزراعة	إحالة	اتخاذ اللازم	- وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة - وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة - إدارة شئون الطلاب - ادارة الدراسات العليا - وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة - أمين الكلية - رئيس قسم الانتاج الحيوانى - رئيس قسم المحاصيل	نعم
18/08/2022	أمين عام الجامعة	حفظ			
17/08/2022	إدارة شئون الطلاب	رد	علم	- عميد كلية الزراعة - عميد كلية الزراعة	نعم
17/08/2022	عميد كلية الألسن بالغردقة	إحالة	للعلم واتخاذ الازم	- وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب - أمين الكلية	لا
16/08/2022	وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث	حفظ			
16/08/2022	عميد كلية طب الفم والأسنان	حفظ			
15/08/2022	أمين الكلية	حفظ			
15/08/2022	رئيس قسم التربية المقارنة والإدارة	حفظ			
14/08/2022	رئيس قسم المحاصيل	حفظ			
14/08/2022	رئيس قسم الانتاج الحيوانى	رد	معالي العميد - تمام حضرتك	- عميد كلية الزراعة	نعم
14/08/2022	أمين الكلية	إحالة	إحالة	- إدارة شئون الطلاب - ادارة الدراسات العليا	نعم
11/08/2022	نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب	حفظ			

نعم	<p>- أمين عام الجامعة - أمين عام الجامعة المساعد - عميد المعهد الفني الصحي - عميد كلية الآثار بقنا - عميد كلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال - عميد كلية الألسن بالغرندقة - عميد كلية التجارة - عميد كلية التربية الرياضية - عميد كلية التربية النوعية - عميد كلية التربية بالغرندقة - عميد كلية التربية بقنا - عميد كلية التمريض - عميد كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي بالغرندقة - عميد كلية الحقوق - عميد كلية الزراعة - عميد كلية الطب - عميد كلية الطب البيطري - عميد كلية الهندسة - عميد كلية طب الفم والأسنان - نائب رئيس الجامعة لشئون البيئة وخدمة المجتمع - نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب - نائب رئيس الجامعة لفرع الغرندقة</p>	السادة الزملاء الافاضل - تفضلكم بتسهيل مهمة الطالب في جمع البيانات الخاصة بدراسته - شكرا لكم	إحالة	نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث	07/08/2022	
لا	<p>- أمين عام الجامعة المساعد لفرع الغرندقة - عميد المعهد الفني للتمريض - عميد كلية الآداب - عميد كلية الحاسبات والمعلومات - عميد كلية الصيدلة - عميد كلية العلاج الطبيعي - عميد كلية العلوم</p>	السادة الزملاء الافاضل - تفضلكم بتسهيل مهمة الطالب في جمع البيانات الخاصة بدراسته - شكرا لكم	إحالة	نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث	07/08/2022	
نعم	- عميد كلية التربية بقنا	تطبيق ادوات الدراسة للباحث/ طارق رشاد رياض (دكتوراه في التربية تخصص التربوي	إحالة	ادارة الدراسات العليا	07/08/2022	
نعم	- ادارة الدراسات العليا		إرسال	ماجستير ودكتوراه صحة نفسية وعلم نفس وادارة	07/08/2022	٦

لوحة الإدارة

- حسابي الشخصي 
- تحديث البيانات الشخصية
- تقديم طلب شخصي
- تقديم تظلم 
- البريد الشخصي الوارد 
- أرشيف طلباتي السابقة
- أرشيف الوارد الشخصي 
- لوحة الاعلانات 
- تعديل حساب الإدارة
- إنشاء معاملات 
- إنشاء معاملة جديدة