

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس إعداد

د. / هناء شحطة السيد مندور  
مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة عين شمس

### ملخص البحث:

تواجه الجامعات تحديات وتغيرات سريعة ومتلاحقة تتمثل في المنافسة الشديدة من الجامعات الأخرى، وزيادة سرعة التغيير في نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم، ولن تستطيع الجامعات التعامل مع تلك التحديات بنفس الأساليب الإدارية السائدة، ومن ثم فهي في حاجة إلى استشعار التغيير والاستعداد والاستجابة له من خلال تعزيز استراتيجيتها ومواردها وقدراتها التنظيمية والتكنولوجية بما يتوافق مع توقعات واحتياجات جميع المستفيدين. ومن هنا ظهر مصطلح التوافق الاستراتيجي في الفكر الإداري من أجل مساعدة الجامعات على تحقيق المواءمة والتوازن المثالي بين مواردها الداخلية وأولوياتها الاستراتيجية لمواجهة وتصدى الضغوط البيئية الخارجية واقتناص الفرص المتاحة لتكون الجامعات قادرة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية بجودة عالية تميزها عن غيرها؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويحافظ على ميزاتها التنافسية المستدامة ويضمن بقائها واستمرارها.

ويشير التوافق الاستراتيجي في سياق البحث الحالي إلى أنه عملية ديناميكية مستمرة تسعى الجامعات من خلالها إلى إحداث التكامل والتناغم والمواءمة بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية التنظيمية مع استراتيجية عمل الجامعة وتحسينها بشكل مستمر، من أجل الوصول إلى أداء أفضل على جميع مستوياتها

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

التنظيمية وبما يضمن بقاء استمرار الجامعات والحفاظ على كيانها ويحقق ميزة تنافسية مستدامة لها.

ومن أجل استمرار الجامعات في القيام بوظائفها والحفاظ على مكانتها المتميزة على المدى الطويل، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية فهي في حاجة إلى إدارة التوافق الاستراتيجي بالجامعات؛ بما يساعدها على تحسين وتطوير أدائها ويحقق ميزتها التنافسية المستدامة. وفي هذا السياق هناك العديد من الآليات التي يمكن الاستعانة بها من أجل إدارة التوافق الاستراتيجي بالجامعات، من بينها: المرونة الاستراتيجية، واليقظة التكنولوجية، والالتزام الاستراتيجي.

وقد هدف البحث الحالي إلى بناء إستراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة. وقد استعان البحث بأسلوب التحليل الرباعي SWOT Analysis، وفي ضوء ذلك تم تطبيق استمارة التحليل الرباعي على عدد من الخبراء والقيادات الإدارية والأكاديمية ومديري وحدات الجودة بكليات (التربية والآداب والحقوق والعلوم وحاسبات ومعلومات والصيدلة) بجامعة عين شمس من أجل بناء الاستراتيجية المرجوة.

**الكلمات المفتاحية:** التوافق الاستراتيجي، إدارة التوافق الاستراتيجي، الميزة التنافسية المستدامة، الجامعات، استراتيجية مقترحة.

---

**A proposed Strategy to manage the strategic alignment to achieve sustainable competitive advantage for Egyptian universities: a case study on Ain Shams University**  
**Dr. Hanaa Shehta El-sayed Mandor**

Lecturer in Comparative Education and Educational  
Administration Department  
Faculty of Education- Ain Shams University

**Abstract:**

Universities face challenges and rapid and successive changes represented in the intense competition from other universities, the increase in the speed of change in information and communication technology systems and in the needs and requirements of beneficiaries. Universities will not be able to deal with these challenges with the same prevailing management approaches, hence, it needs to sense change, prepare and respond to it by Enhancing its strategy, resources, and organizational and technological capabilities in alignment with the expectations and needs of all beneficiaries. Hence the term strategic alignment appeared in management thought in order to help universities achieve fit and perfect balance between their internal resources and their strategic priorities. To confront and address external environmental pressures and to seize the available opportunities so that universities are able to provide educational, research and community services of high quality that uniqueness them from others; which leads to the achievement of its strategic objectives and maintains its sustainable competitive advantages and ensures its survival and continuity.

Strategic alignment in the context of the present research indicates that it is a continuous dynamic process through which universities seek to integrate, harmonize, and fit information technology strategies and organizational infrastructure with the university's work strategy and continuously improve it, in order to reach better performance at all organizational levels and to ensure

the survival of Universities maintain their entity and achieve a sustainable competitive advantage for them.

Universities need to manage strategic alignment so as to enable them to improve and develop their performance and achieve their sustainable competitive advantage and in order to continue doing its functions and maintain Its excellent position in the long term and achieve its strategic goals. In this context, there are many mechanisms, which can be used in managing strategic alignment in universities, such as strategic flexibility, technological vigilance, and strategic commitment.

The present research aimed to build a proposed strategy to manage the strategic alignment at Ain Shams University in order to achieve its sustainable competitive advantage. The research used the SWOT analysis, so SWOT analysis list was applied on some experts, administrative and academic leaders and Quality unit managers in the faculties of (Education, Arts, Law, Science, Computer and Information Sciences, and Pharmacy) at Ain Shams University in order to build the proposed strategy.

**Keywords:** strategic alignment, strategic alignment management, sustainable competitive advantage, universities, proposed strategy.

# استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس إعداد

د. / هناء شحطة السيد مندور

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

يشهد العالم العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمتلاحقة بشكل غير متوقع؛ مما يجعل من الصعب على أي منظمة تحديد حجم التحديات التي تواجهها بدقة، أو التصرف الصحيح حتى تستطيع مواجهتها والتعامل معها بكفاءة وفعالية، فالتوسع المعرفي، والتغيرات السريعة في نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من التحديات أدت إلى التغير في احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم، وزيادة حدة التنافس؛ مما يجعل استخدام المداخل وأساليب العمل المعتادة لإدارة التغيير لا تكفي لمساعدة المنظمات في مواكبة تلك التغيرات؛ مما أصبح من الضروري تبنى أساليب عمل تمكنها من الاستجابة السريعة لمواكبة هذا التغيير، واستغلال مواردها واستثمارها بالشكل الصحيح وفي التوقيت الصحيح.

ولكى تستطيع المنظمات بمختلف أنواعها ومن بينها الجامعات الحفاظ على التنافس في بيئة عمل سريعة التغيير، عليها أن تكون قادرة على استشعار التغيير القادم، والاستعداد والاستجابة له بسرعة ومرونة، وقراءة التغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بها، والتنبؤ بما هو قادم والتعامل معه، بل وتكون قادرة على استغلال الفرص ودعم جوانب القوة في تحسين أدائها وتطويرها بشكل مستمر؛ وذلك في إطار ما يعرف بالتوافق الاستراتيجي Strategic Alignment<sup>(1)</sup>.

وقد لاقى مفهوم التوافق الاستراتيجي (Strategic Alignment (SA) اهتماماً كبيراً في أدبيات الفكر الإداري المعاصر لتمكين المنظمات من تحقيق التوازن المثالي بين مواردها الداخلية وأولوياتها الاستراتيجية وذلك من خلال بناء قدرتها المؤسسية وتطوير خدماتها لتحقيق قيمة مضافة عالية والحفاظ على ولاء المستفيدين ورضاهم كوسيلة تحقق لها مستويات عالية من الأداء وتجعلها أكثر قدرة على الاستجابة والتعامل مع الضغوط البيئية الخارجية بما يضمن لها البقاء في بيئة تنافسية دائمة التغيير.<sup>(٢)</sup>

ويرجع ظهور مصطلح التوافق الاستراتيجي إلى تسعينيات القرن العشرين على يد كلا من هندرسون وفينكاترامان Henderson and Venkatraman؛ ويشير إلى درجة الملاءمة والتكامل بين استراتيجية العمل واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية التنظيمية والبنية التحتية التكنولوجية.<sup>(٣)</sup> الأمر الذي يؤكد على أن تحقيق التوافق بشكل فعال بين عناصر البيئة الداخلية للمنظمة واستراتيجيتها ينعكس إيجابياً على أدائها.

وقد أشار مودوبيولا وآخرون Modupeola et al. ٢٠٢١ إلى أن التوافق الاستراتيجي هو عملية مواءمة وانسجام بين ثقافة المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها والبنية التحتية التكنولوجية والعاملين بما يساعد المنظمة على امتلاك رؤية وأهداف استراتيجية واضحة يسعى ويتجه الجميع إلى تحقيقها في المستويات التنظيمية كافة.<sup>(٤)</sup>

وفي هذا السياق أشار محمد وآخرون Mohamed et al. ٢٠٢٠ إلى أن التوافق الاستراتيجي هو طريقة قائمة على تحقيق درجة من التوافق والانسجام بين مجموعة من العناصر التنظيمية، بما يضمن تحقيق الأولويات الاستراتيجية للمنظمة.<sup>(٥)</sup>

وبذلك يمكن القول أن التوافق الاستراتيجي عملية ديناميكية مستمرة تسعى الجامعات من خلالها إلى إحداث التكامل والتناسج والمواءمة بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية التنظيمية مع استراتيجية عمل الجامعة وتحسينها بشكل مستمر، من أجل الوصول إلى أداء أفضل على جميع مستوياتها التنظيمية وبما يضمن بقاء الجامعات واستمرارها والحفاظ على كيانها ويحقق ميزة تنافسية مستدامة لها.

كما أن هناك العديد من الأبعاد التي تشكل في مجملها التوافق الاستراتيجي للمنظمة وتؤثر إيجابياً على أدائها، ومن بينها: البعد التقني Technical، والبعد الاستراتيجي Strategic، والبعد الهيكلي Structural، والبعد الثقافي Cultural، والبعد الاجتماعي Social. (٦) ويمكن للجامعات من خلال تحقيق المواءمة والترابط بين هذه الأبعاد بعضها البعض إحداث التوافق الاستراتيجي بنجاح.

وعلاوة على ذلك فإن التوافق الاستراتيجي يساعد المنظمات بمختلف أنواعها على فاعلية توظيف الموارد والإمكانات المحدودة لتحقيق التوافق مع أولويات العمل، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لكل نشاط عمل في المنظمة، وتحفيز المواهب وتحسين المهارات، وخلق ثقافة ديناميكية تعزز الخيارات والنجاحات الشاملة للمنظمة، وتحقيق رضا المستفيدين باستمرار من خلال إحداث التوافق بين ما هو متوقع لتقديم خدمات متوافقة مع توقعاتهم. (٧)

وباستقراء ما سبق يتضح أهمية التوافق الاستراتيجي للمؤسسات بمختلف أنواعها- وعلى رأسها الجامعات- حيث يساعد الجامعات على خلق ثقافة ديناميكية تعزز قدرتها على التحرك بمرونة في مواجهة التحديات واقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، كما يتيح للعاملين مشاركة واسعة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال المزج بين الجهود والموارد التنظيمية المختلفة لتحقيق رضا المستفيدين وأصحاب المصالح وخدمة أهداف الجامعات؛ الأمر الذي يتطلب من الجامعات بذل جهودها لتحقيق ذلك من خلال ضمان نجاح إحداث المواءمة والتوازن بين خياراتها الاستراتيجية مع مجالات عملها الأساسية كمصدر هام للميزة الاستراتيجية وهو ما يتطلب ضرورة إدارة التوافق الاستراتيجي بالجامعات.

وعليه فإن المنظمات في حاجة إلى تضافر جميع الجهود التنظيمية بطريقة مخططة لإحداث التكامل والانسجام بين استراتيجيتها وهيكلها ومواردها وقدراتها التنظيمية والتكنولوجية وربطها مع بعضها البعض في تناغم تام لمواءمة حالات التغيير في البيئة

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

الديناميكية وزيادة شدة التنافس وهو ما يعرف بإدارة التوافق الاستراتيجي<sup>(٨)</sup>، ويوجد اتفاق على أن التوافق الاستراتيجي للمنظمات هو ليس حدثاً ولكنه عملية تكيف وتغيير مستمر ويحتاج إلى إدارته بكفاءة وفعالية؛ حيث أنه يؤثر على أداء المنظمات وقدرتها التنافسية والتحول التكنولوجي ومستوى جودة خدماتها. <sup>(٩)</sup> ولذلك فهو يحتاج إلى متابعته بشكل مستمر من أجل ضمان الحفاظ عليه واستمرار تحقيقه بنجاح في ظل البيئات الديناميكية المتغيرة.

وفي هذا السياق توصل ماساموني وآخرون Masume et al ٢٠٢٢ إلى أن المنظمات اليوم تحتاج في ظل الظروف البيئية المتغيرة أو عدم اليقين البيئي وزيادة التوسع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وزيادة شدة التنافس بين المنظمات الأخرى إلى تركيز اهتمامها على ضرورة إحداث التوافق الاستراتيجي من خلال: زيادة بناء القدرات التنظيمية، والمزج الفريد بين الموارد المبعثرة في جميع أنحاء المنظمة ووجود استراتيجية لتخصيصها وتوزيعها بشكل متجانس، وإعطاء الأولوية للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وفهم وتقييم البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة لاتخاذ قرارات أفضل وتوفير استراتيجيات مناسبة لتقليل المخاطر المحتملة والقضاء عليها بشكل أسرع.<sup>(١٠)</sup> ولتحقيق ذلك هناك العديد من الآليات التي تساعد على إدارة التوافق الاستراتيجي بالجامعات ، ومن بين هذه الآليات ما يلي:

١- المرونة الاستراتيجية **Strategic Flexibility**: وتشير إلى قدرة المنظمة على التكيف الاستراتيجي وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية من خلال معرفتها وقابليتها لكل جديد بما يحقق لها التحسين المستمر.<sup>(١١)</sup>

٢- اليقظة التكنولوجية : **technological vigilance** وتشير إلى رصد وتتبع كل جديد في الميدان التكنولوجي الذي يهم الجامعة والكشف عن التطورات والمستجدات في البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية من خلال تتبع المعلومات وجمعها من مصادرها الأصلية وتنظيمها وتحليلها ونشرها لمركز اتخاذ القرار بالجامعة.<sup>(١٢)</sup>

٣- الالتزام الاستراتيجي: Strategic commitment ويشير إلى الاستعداد لبذل الجهد التطوعي المشترك والتعاون والدعم من العاملين في جميع المستويات التنظيمية لتنفيذ استراتيجية المنظمة.<sup>(١٣)</sup>

وبناء على ما سبق يمكن إدارة التوافق الاستراتيجي بالجامعات بالاعتماد على مجموعة من الآليات، والتي يمكن أن تساعد على إحداث المواءمة والتجانس بين البنية التحتية التنظيمية والتكنولوجية للجامعة مع استراتيجية عملها واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لتكون قوى دفاع مترابطة لمواجهة التغييرات البيئية المستمرة واستغلال الفرص المتاحة في دعم جوانب القوة لتحسين أدائها وتطويرها بشكل مستمر وذلك في ظل قيادة إدارية واعية ذات رؤية استراتيجية متوافقة قادر على تكوين فهم شامل لبيئة عمل الجامعة ومن ثم توجيه عملية التوافق الاستراتيجي وإعادة تطويرها باستمرار في ظل التغييرات .

وقد بذلت وزارة التعليم العالي والجامعات المصرية ومن بينها جامعة عين شمس العديد من الجهود من أجل إحداث التوافق بين مواردها وقدراتها وأولوياتها الاستراتيجية لمواجهة التغييرات البيئية الخارجية والتعامل معها؛ بما يساعدها على تطوير أدائها وزيادة إنتاجيتها والحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة، وعليه تبنت وزارة التعليم العالي العديد من المشروعات والتي جاءت ضمن أهم أولويات المرحلة الثانية والثالثة من الخطة التنفيذية لاستراتيجية تطوير التعليم من ٢٠٠٧- ٢٠١٧، والتي من بينها مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات، ومشروع دعم البنية التحتية المرتبطة بالجودة، ومشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية، من أجل رفع القدرات المؤسسية للجامعات لموائمة ظروف العمل المتغيرة بما يحقق ميزة تنافسية عالية.<sup>(١٤)</sup>

كما حرصت وزارة التعليم العالي على مواصلة جهودها في تحقيق ذلك وجاء ضمن إطار الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠ مشاركة القيادات الإدارية

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

فى وضع خطط الجامعة وتفعيل الدور الإداري، وتطوير البنية التحتية لتقنية المعلومات والاستمرار فى تحديثها وتلبيتها للمتطلبات والمتغيرات المختلفة.<sup>(١٥)</sup>

وفى هذا الصدد أكدت الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس على تبني الجامعة لفلسفة تقوم على تحقيق التوازن والتكامل بين كافة أنشطتها الجامعية المحلية والدولية بما يمكنها من الارتقاء بالتصنيف الدولي كمسارا استراتيجيا مهما تمشيا مع توجهات الدولة فى الفترة القادمة، وتلتزم بجودة التعليم المقدم للطلاب وتأهيل الخريجين لسوق العمل، هذا بجانب الالتزام بمبدأ التقييم المستمر للأداء فى ضوء الغايات والأهداف الاستراتيجية وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.<sup>(١٦)</sup>

ويتضح من العرض السابق أن هناك جهود ومحاولات من شأنها أن تسهم فى تحسين القدرات المؤسسية للجامعات عامة وجامعة عين شمس خاصة من خلال السعي وراء إحداث المواءمة والتجانس بين عناصر بيئتها الداخلية مع استراتيجية عملها حتى تكون الجامعة قادرة على مواجهة التحديات البيئية الخارجية والتعامل معها؛ وبما يمكنها من مواصلة تحسين أدائها وتطويرها للحفاظ على بقاءها واستمرارها وتحقيق ميزات تنافسية إقليمية وعالميا.

### مشكلة البحث

وعلى الرغم من الجهود المبذولة نحو السعي لإحداث التوافق بين الموارد والقدرات التنظيمية والتكنولوجية للجامعات المصرية ومن بينها جامعة عين شمس مع استراتيجية عملها، إلا أن الواقع يشير إلى وجود قصور فى مستوى أدائها؛ مما يعوقها عن تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة ويهدد بقاءها واستمرارها. وهذا يتضح مظهره فيما يلي:

١- تراجع مؤشرات كفاءة الجامعات الحكومية ووجود فجوة واضحة بين متطلبات سوق العمل المتغيرة بفعل التقدم المعرفي والتكنولوجي ومخرجاتها غير القادرة على اللحاق بركب التقدم؛ الأمر الذى يهدد المحافظة على بقاءها فى عصر شديد التنافسية.<sup>(١٧)</sup>

- ٢- انخفاض العوائد الاقتصادية والاجتماعية المتحققة من العملية التعليمية بالجامعات نتيجة كثرة الخريجين وقلة المقبول منهم في سوق العمل وارتفاع معدل البطالة؛ بما لا يتوافق مع الاحتياجات التنموية للمجتمع المصري. (١٨)
- ٣- انخفاض نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي مما يخصص له من الموازنة العامة للدولة تؤثر بشكل سلبي على قدرة الجامعات على التوسع في إحداث النقلة المعرفية والتكنولوجية المطلوبة. (١٩)
- ٤- التركيز على حجم المدخلات فقط على حساب جودة المخرجات يؤدي إلى ضعف الاهتمام بتنفيذ البرامج الجامعية في الوقت المحدد لها، مما يضعف استراتيجية الجامعة ويقلل من إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة. (٢٠).
- كما أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس إلى أنه مازال هناك بعض نقاط الضعف التي قد تعوق تحسين وتطوير أدائها المؤسسي بما يتوافق مع توجهها الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، ومن أبرز تلك النقاط ما يلي: (٢١)
- ١- ضعف وضوح رؤية ورسالة وأهداف الجامعة لدى أعضاء المجتمع الجامعي.
- ٢- محدودية مشاركة الأطراف المعنية في الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- ٣- لم تحدد الكليات معايير اختيار بعض المناصب الإدارية التي يخضع التعيين فيها للسلطة التقديرية للعمداء.
- ٤- قلة الإحصائيات التي تحدد نسبة الحاصلين على الدورات إلى إجمالي العدد الكلي سنويا، ولم يتم قياس مردود التدريب أو الأخذ به عند اختيار القيادات.
- ٥- قصور تنفيذ خطط الصيانة الدورية للأجهزة والمعدات والمعامل في بعض الكليات.
- ٦- الشكوى الدائمة من كثرة تعطل شبكة الأنترنت ببعض كليات الجامعة.
- ٧- قصور خطة تنمية الموارد الذاتية للجامعة.
- ٨- ضعف كفاية وفاعلية نظم المعلومات والاتصالات لربط الجامعة ووحداتها وكلياتها.

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات  
المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

٩- اكتظاظ المباني الجامعية بأعداد كبيرة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس

والموظفين.

١٠- الزيادة المستمرة والمتتالية في أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعة مما يزيد من الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة ويؤثر سلباً على الخدمات المقدمة للطلاب.

١١- ضعف استكمال قواعد البيانات الخاصة بملف معايير التقدم للتصنيف العالمي للجامعات.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن إدارة التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

١- ما منظور الأدبيات للتوافق الاستراتيجي؟ وما آليات إدارته بالجامعات المعاصرة؟

٢- ما الجهود المبذولة لتحقيق التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس وإدارته - وثائقياً؟

٣- ما واقع أبعاد البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس؟

٤- ما الاستراتيجية المقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة؟

#### حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١- الحدود الموضوعية

أ- يقتصر البحث في تناول أبعاد التوافق الاستراتيجي بالجامعات على الأبعاد التالية:

- القيادة الجامعية.

- استراتيجية تكنولوجيا المعلومات.

- استراتيجية الجامعة.
  - البنية التحتية المادية والتكنولوجية.
- وذلك لكونها لها دور هام فى نضج التوافق الاستراتيجي وفعاليتها وارتباطه بشكل جيد بما يمكن الجامعات من الوصول إلى مستويات الأداء العالى ويضمن استدامتها ونجاحها على المدى الطويل وتحقيق ميزتها التنافسية.
- ب- يقتصر البحث فى تناول إدارة التوافق الاستراتيجي بالجامعات على الآليات التالية:
- المرونة الاستراتيجية.
  - الالتزام الاستراتيجي.
  - اليقظة التكنولوجية.
- حيث اتضح من مراجعة الدراسات والأدبيات ذات العلاقة أن هذه الآليات لها تأثير كبير على ضمان استمرارية التوافق والحفاظ عليه، ومن ثم يمكن أن تساعد على إدارة التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس بما يحقق ميزتها التنافسية.
- ٢- **حدود مكانية:** يقتصر البحث في تناوله على بعض الكليات النظرية والعلمية التابعة لجامعة عين شمس والتي تمثلت فى كلية التربية وكلية الآداب وكلية الحقوق وكلية العلوم وكلية الحاسبات والمعلومات وكلية الصيدلة.
- ٣- **حدود بشرية:** تم تطبيق استمارة تقييم البيئة الداخلية والخارجية على مجموعة من الخبراء التربويين بلغ عددهم (٨٣) خبيراً يتنوعون فيما بين قيادات إدارية وأكاديمية ومديرى وحدات الجودة ومنسقى الجودة على مستوى الأقسام بكليات (التربية والآداب والحقوق والعلوم وحاسبات ومعلومات والصيدلة) بجامعة عين شمس، حيث تمثل عينة البحث خبرات أكاديمية وتربوية متنوعة يمكن الاستفادة منها فى إثراء البحث وتحقيق أهدافه.

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

٤- حدود زمنية: تم تطبيق استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لجامعة عين شمس على عينة من الخبراء التربويين في الفترة من شهر سبتمبر وحتى أكتوبر من عام ٢٠٢٢.

### أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

١- التعرف على الأسس النظرية المرتبطة بإدارة التوافق الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة.

٢- التعرف على الجهود المبذولة لتحقيق التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس.

٣- الوقوف على واقع أبعاد البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس.

٤- التوصل إلى صياغة استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي في جامعة عين شمس بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة.

### أهمية البحث

تتضح أهمية البحث في النقاط التالية:

١- أن مفهوم إدارة التوافق الاستراتيجي لم يلق الاهتمام الكافي من الدراسات السابقة على مستوى مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات بشكل خاص على حد علم الباحثة.

٢- أن هذا البحث يأتي تزامنا مع اهتمام الجامعات المصرية بتطوير البنية التكنولوجية والرقمية في إطار مشروعات التطوير لمؤسسات التعليم العالي وخطط التنمية المستدامة- كما جاء ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعات من أجل ملاحقة زيادة التوسع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها.

- ٣- أن التوافق الاستراتيجي وإدارته من الموضوعات الإدارية الحديثة نسبيا في هذا المجال والتي تحتاج من الباحثين إلى مزيد من البحث والدراسة.
- ٤- أن التحديات والمستجدات المتزايدة التي تتعرض لها الجامعات المصرية وتهدد بقاءها واستمرارها وتجعلها تسعى لتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة بين الجامعات المناظرة؛ يفرض عليها ضرورة البحث عن اتجاهات وآليات جديدة تساعد على تطوير أدائها وتحسين وضعها التنافسي.
- ٥- أن هذا البحث يقترح استراتيجية لإدارة التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس قد تسهم في تطوير أدائها وتحسين وضعها التنافسي، ويمكن للقائمين على إدارة الجامعة الاسترشاد بها.

#### مصطلحات البحث:

يتمثل التعريف الإجرائي للتوافق الإستراتيجي في سياق هذا البحث فيما يلي:

هو عملية ديناميكية مستمرة تسعى الجامعة من خلالها إلى إحداث التكامل والمواءمة بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية مع استراتيجية عمل الجامعة وتحسينها باستمرار، من أجل الوصول إلى أداء أفضل على جميع مستوياتها التنظيمية وبما يضمن بقاء الجامعة والحفاظ على كيانها ويحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.

ويتمثل التعريف الإجرائي لإدارة التوافق الإستراتيجي في سياق هذا البحث فيما يلي:

هي الجهود التنظيمية التي تبذلها إدارة الجامعة في حشد وتطوير جميع إمكاناتها وقدراتها ومواردها التنظيمية والتكنولوجية لإحداث المواءمة بين عناصر بيئتها الداخلية مع استراتيجية عملها المستقبلية بما يمكنها بسرعة وبطريقة صحيحة ومناسبة من مواجهة التغييرات المستمرة والمتلاحقة في البيئة الخارجية والاستجابة لها بنجاح؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء الجامعة وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

## منهج البحث وأداته

في ضوء طبيعة مشكلة البحث وأهدافه، يستعين البحث الحالي بأسلوب التحليل الاستراتيجي أو الرباعي (SWOT Analysis) كأحد الأساليب المستقبلية التي تهدف إلى إجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، من أجل تعظيم الاستفادة من نقاط القوة والفرص في معالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات، ومن ثم تقديم عدد من الاستراتيجيات البديلة والمفاضلة بينها بما يسهم في اختيار الإستراتيجية الأنسب وصياغتها. (٢٢)

وفي ضوء منهجية البحث تم تصميم استمارة تقييم تشمل على عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتوجيهها إلى عينة من الخبراء من أجل حساب أوزانها النسبية وترتيبها حسب أولوية تأثيرها واستبعاد العناصر الأقل أهمية، بما يساعد على بناء مصفوفة التحليل الرباعي، ومن ثم تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار أنسبها الذي يمكن أن يسهم في بناء الاستراتيجية المقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس.

### وبناء على ما سبق يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

- ١- **الخطوة الأولى:** عرض الإطار العام ويشمل مقدمة، مشكلة البحث، حدود البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج البحث وأداته، وخطوات البحث.
- ٢- **الخطوة الثانية:** وضع إطار نظري يتناول الأسس النظرية للتوافق الاستراتيجي، وآليات إدارته بالجامعات المعاصرة بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة. وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثاني من البحث، والذي جاء تحت عنوان: "التوافق الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة وإدارته- إطار نظري".
- ٣- **الخطوة الثالثة:** دراسة واقع البيئة الداخلية والخارجية لجامعة عين شمس من أجل تحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة على التوافق الاستراتيجي

لها، ثم إجراء تقييم لعناصر البيئة الداخلية والخارجية وتحليل نتائج التقييم من أجل بناء مصفوفة التحليل الرباعي. وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثالث من البحث، والذي جاء تحت عنوان " التحليل البيئي لواقع إدارة التوافق الاستراتيجي لجامعة عين شمس ".

٤- **الخطوة الرابعة:** صياغة الاستراتيجية المقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس، وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الرابع من البحث والذي جاء تحت عنوان "استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس بما يحقق ميزتها التنافسية".

#### القسم الثاني: التوافق الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة وإدارته- إطار نظري:

لاقى مفهوم التوافق الاستراتيجي اهتماماً كبيراً في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، وأكد هول Hall ٢٠٠٢ على أن المنظمة ذات التوافق الاستراتيجي التي تستطيع إحداث المواءمة الهيكلية والاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات تكون قادرة باستمرار على تعديل توجهها الاستراتيجي لتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين وفقاً للبيئة الديناميكية؛ ومن ثم زاد إدراك الباحثين والأكاديميين بأهمية التوافق الاستراتيجي وتأثيره إيجابياً على أداء المنظمة والحفاظ على ميزتها التنافسية. (٢٣)

وعليه يتناول هذا القسم التأصيل النظري للتوافق الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة وإدارته بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة من حيث نشأته وتطوره، ومفهوم التوافق الاستراتيجي، وطبيعته، والنظريات المفسرة له، وأبعاده، وأهميته، وآليات إدارة التوافق الاستراتيجي بالجامعات. وفيما يلي توضيح لذلك.

#### **أولاً: نشأة مفهوم إدارة التوافق الاستراتيجي وتطوره:**

ارتبط تاريخ ظهور مفهوم التوافق عندما استخدم إميرى Emert ١٩٥٠ مصطلح التحسين المشترك للنظم الاجتماعية والتقنية، وأكد أن المنظمة يمكنها فقط تحقيق المستوى الأمثل من الأداء عندما يتم تلبية احتياجات كلا النظامين بشكل صحيح،

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

ويظهر تأثير النظام الاجتماعي والتقني في عدد من النماذج التنظيمية، مما يشير إلى أنه يمكن قياس كليهما من خلال تحقيق الانسجام والترابط والتماثل بين العديد من المتغيرات التنظيمية الاستراتيجية، والعاملين، والمكافآت والحوافز والعملاء والعمليات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي والأنظمة والبيئة والمهارات والكفاءات.<sup>(٢٤)</sup>

ويتضح من ذلك أن نشأة وظهور مفهوم التوافق جاء في خمسينيات القرن العشرين مع ضرورة التركيز على أهمية تأثير كل من النظام الاجتماعي ومكوناته والنظام التقني ومكوناته في تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة، وذلك عندما يتم تحقيق الانسجام والتماثل والترابط بين جميع مكونات النظامين وتلبية احتياجات كلاهما بشكل صحيح.

وفي عام ١٩٦١ حدد ليكرت Likert مفهوم التوافق باعتباره الحلقة أو شبكة التواصل والربط بين المتغيرات الداخلية والخارجية كالأفراد والخدمات والعمليات بهدف التحسين المستمر للأداء التنظيمي.<sup>(٢٥)</sup> ثم بدأت محاولات من قبل تشاندلر Chandler في الفترة من ١٩٦٦-١٩٦٢ للتعرف على مفهوم التوافق الاستراتيجي من خلال دراسة العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية وأستطاع تحليل التغييرات الداخلية والخارجية التي أدخلت على أربع منظمات أمريكية كبيرة، ولكنه لم يستخدم تعبير التوافق الاستراتيجي بشكل صريح.<sup>(٢٦)</sup>

وبذلك يتضح أن مع بداية ستينيات القرن العشرين زاد الاهتمام بتفسير مفهوم التوافق من مجرد تحقيق الترابط والانسجام بين العناصر الداخلية فقط إلى ضرورة الربط بين هيكل المنظمة واستراتيجيتها أي التمكن من تحليل التغييرات المحيطة بالعناصر الداخلية والخارجية من أجل الحفاظ على التحسين المستمر لأداء المنظمة، الأمر الذي ساهم في تحديد مفهوم التوافق الاستراتيجي.

وفي عام ١٩٧٤ حدث تطور ملحوظ في مفهوم التوافق الاستراتيجي على يد سكينر Skinner، بحيث يتم التركيز على تحقيق المواءمة بين الاستراتيجية والأنشطة التنظيمية، وظهور حاجة المنظمات إلى التوافق الاستراتيجي الذي يساعدها في الحفاظ

على التناسب مع أولوياتها ويعزز استجابتها للضغوط البيئية والتحرك نحو مستوى أعلى من الأداء من خلال الدمج بين التوجهات الرئيسية للمنظمة وأهدافها. ومن ثم يؤكد سكينر على أن غياب التوافق هو مؤشر على عدم وجود استراتيجية واضحة. (٢٧)

وفي عام ١٩٨١ استخدم جيمسونز **Jemison's** لأول مرة تعبير التوافق الاستراتيجي؛ مما أدى بعد ذلك إلى التركيز والاعتماد على رؤيته في صياغة المصطلح، حيث وضح أن الوظيفة الأساسية للاستراتيجية هي ضمان التوافق الاستراتيجي الجيد بين المنظمة وبيئتها، وأن التوافق الاستراتيجي عملية تتضمن وظيفتين: الأولى مواءمة كفاءات المنظمة مع البيئة. والثانية: مواءمة العملية والهيكل الداخلي، وذلك من أجل تطوير استراتيجيات بديلة إبداعية وكفاءات جديدة لمواجهة تحديات المستقبل. (٢٨)

مما سبق يمكن القول أن المحاولات والجهود المبكرة في الفترة من خمسينيات إلى ثمانينيات القرن العشرين قد ساهمت بشكل كبير في توسيع وإدراك أهمية التوافق الاستراتيجي ليشمل التركيز على وجود استراتيجية واضحة للمنظمة تمكنها من تحقيق المواءمة بين مجموعة الأنشطة التنظيمية المتشابكة والعمليات ويساعدها على الحفاظ على أولوياتها الاستراتيجية لمواجهة تحديات المستقبل ويعزز استجابتها للضغوط البيئية الخارجية؛ مما يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أعلى.

وفي عام ١٩٩١ صاغ هندرسون وفينكاترامان **Henderson and Venkatraman** مفهوم واضح للتوافق الاستراتيجي يشير إلى أنه عملية ديناميكية مستمرة يتم تنفيذها بشكل مثالي من خلال تركيز الاهتمام على مواءمة الاستراتيجية مع التكامل الوظيفي. أي صياغة استراتيجية عمل واضحة لكيفية التعامل مع التغيرات البيئة الخارجية التي تتنافس وتتميز فيه المنظمة عن غيرها مع ضرورة التركيز في تطبيقها على إحداث التكامل الوظيفي وإدارته بشكل جيد بين المستويات التنظيمية المختلفة عن طريق إعادة الهيكلة الداخلية للمنظمة واكتساب وتطوير مهارات مواردها البشرية اللازمة لتحقيق الكفاءات التنظيمية المطلوبة بما يحقق مواءمة استراتيجيات

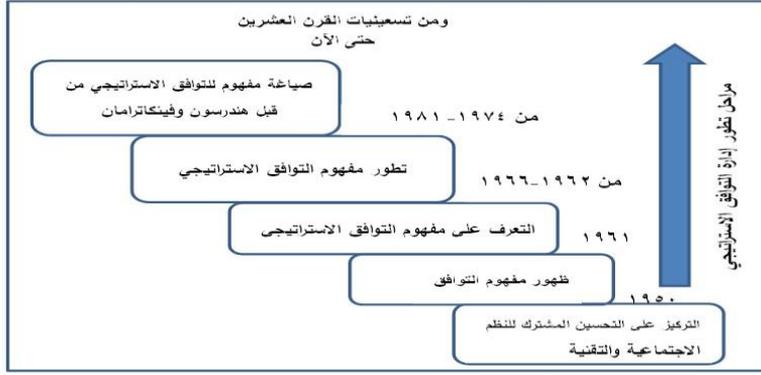
## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

العمل مع تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية التنظيمية والتقنية ويحافظ على تحقيق التوازن المثالي بين عناصر البيئة الداخلية للمنظمة مع التغيرات الخارجية و يضمن بقاء ميزتها التنافسية.(٢٩)

وفي ضوء ذلك يتضح أن الجهود التي قام بها هندرسون وفينكاترامان أدت إلى تطور مفهوم التوافق الاستراتيجي وصياغته بشكل واضح، بحيث يتضمن ضرورة إحداث المواءمة والتكامل بين استراتيجيات عمل المنظمة وممارساتها أو عملياتها في المستويات التنظيمية كافة مع البنية التحتية التنظيمية والتقنية بما يحافظ على التوازن بين عناصر البيئة الداخلية للمنظمة مع مواجهة تغيرات البيئة الخارجية والتعامل معها؛ الأمر الذي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

ومع أواخر التسعينيات من القرن العشرين أدت زيادة التوسع المعرفي، والتغيرات السريعة في نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى نمو مهم في مفهوم التوافق الاستراتيجي وإدارته بحيث أصبح يؤكد المفهوم على أهمية تجانس ومواءمة العمليات الاستراتيجية للمنظمة بشكل أساسي بما يساعدها في توفير التوجيه والمرونة للاستجابة للفرص الجديدة.(٣٠) كما أنه أصبح شرط مسبق وضروري لقياس قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها التنافسية بنجاح؛ حيث أنه عملية مستمرة تعكس الممارسات التنظيمية الرئيسية التي تمكن المنظمات من إحداث ذلك.(٣١)

وباستقراء ما سبق، يتضح أن هناك جهودًا ومحاولات ساهمت في نشأة مفهوم التوافق الاستراتيجي وتطوره، يمكن توضيحها من خلال الشكل رقم (١) والذي يتضح فيما يلي:



شكل (1) يوضح نشأة مفهوم إدارة التوافق الاستراتيجي وتطوره (من إعداد الباحثة)

ويتضح من الشكل السابق أن ظهور مفهوم التوافق الاستراتيجي يرجع إلى بداية خمسينيات القرن العشرين من خلال التركيز على التحسين المشترك للنظم الاجتماعية والتقنية، وقد زاد الاهتمام به في الفترة من ستينيات إلى ثمانينيات القرن العشرين وبداية تشكيل ملامحه بالتركيز على أهمية وجود استراتيجية واضحة للمنظمة تمكنها من تحقيق المواءمة بين المنظمة وبيئتها. وقد تم صياغة مفهوم واضح للتوافق الاستراتيجي لأول مرة في التسعينيات على يد هندرسون وفينكاترامان، ومنذ ذلك الحين هناك اهتمام متصاعد بتطوير مفهوم التوافق الاستراتيجي وإدارته بالمنظمات.

### ثانياً: مفهوم إدارة التوافق الاستراتيجي بالجامعات

زادت حدة المنافسة والتغيرات التكنولوجية السريعة في بيئة الأعمال وزيادة توقعات المستفيدين ومعايير الجودة الدولية وزيادة طلب العاملين للاستقلالية إلى ضرورة تبني أساليب واتجاهات إدارية غير تقليدية للحفاظ على استدامة الميزة التنافسية من خلال تطوير القدرات الديناميكية للمنظمة والتحسين المستمر لعملياتها الأساسية.<sup>(٣٢)</sup> مما تطلب من المنظمات إعادة اكتشاف نفسها للتكيف مع تلك التغيرات لتكون الأكثر استشعاراً ورشاقة ومرونة بين منافسيها ومن ثم تحقيق التوافق بين الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وأهدافها في المستويات التنظيمية كافة وذلك من خلال التوافق الاستراتيجي وإدارته.<sup>(٣٣)</sup>

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

ولقد حظى مفهوم التوافق الاستراتيجي باهتمام كبير من الباحثين والأكاديميين في السنوات السابقة، لما له من تأثير إيجابي على أداء المنظمات والحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة.<sup>(٣٤)</sup> وظهرت العديد من الرؤى حول تعريف التوافق الاستراتيجي.<sup>(٣٥)</sup> وهناك العديد من المفاهيم بالأدبيات والتي تستخدم لوصف نفس المفهوم تشمل: التآلف الاستراتيجي Strategic coalignment ، والملاءمة الاستراتيجية Strategic fit ، والاتساق الاستراتيجي Strategic consistency ، والتطابق الاستراتيجي Strategic congruence ، ويعتبر مصطلح التوافق الاستراتيجي Strategic Alignment الأكثر استخداماً في أدبيات الفكر الإداري المعاصر حيث يمثل أداة وطريقة فعلة لضمان أن بيئة عمل المنظمة منسجمة ومتكاملة ومستقرة لأداء العمليات الأساسية بنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة دون إحداث تضارب بينها في ظل التغيرات البيئية المحيط بها.<sup>(٣٦)</sup>

وقد أشارت دراسة ارتان ومرجان Artan and Marjan ٢٠١٥ إلى أن التوافق التنظيمي Organizational Alignment (OA) جزء أساسي لا يتجزأ لإحداث التوافق الاستراتيجي للمنظمات، حيث يتضمن التوافق التنظيمي ثلاث جوانب أساسية، هي: ثقافة التوافق، وأداء التوافق، وبيئة التوافق. والذي يركز عليها لإحداث التعاون بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة للوصول إلى الهدف النهائي، كما أنه يصل بالمنظمة إلى الحالة المثلى أو التوازن بين عناصر البيئة الداخلية (الاستراتيجية، والعاملين، والعمليات، والمستفيدين) بشكل متناغم.<sup>(٣٧)</sup>

ويتضح مما سبق أن التوافق التنظيمي خطوة أساسية وهامة للوصول إلى التوافق الاستراتيجي؛ حيث أنه يهيئ المنظمة لإحداث التوازن بين عناصر بيئتها الداخلية ويجعلها على استعداد للتوجه الاستراتيجي لمواجهة تغييرات البيئة الخارجية بما يساعدها على إحداث التوافق الاستراتيجي.

وعليه أصبح التوافق التنظيمي جانبا مهما لإحداث التوافق الاستراتيجي للمنظمات حيث ينظر إليه على أنها وسيلة للتأثير على الفعالية التنظيمية وتحقيق مستوى التطابق في العديد من جوانب المنظمة عندما تعزز العناصر التنظيمية كلا منها الآخر وتتعاون من أجل تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى تقليل الخسائر وجودة أعلى للعمليات وتحسين أدائها.<sup>(٣٨)</sup> ومن ثم يصبح التوافق التنظيمي نقطة الانطلاق الأولى التي تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق التطابق والانسجام بين عناصرها التنظيمية الداخلية بما يجعلها قادرة على تحقيق توجهها الاستراتيجي من خلال إحداث التوافق الاستراتيجي للمنظمة.

ويعرّف ماك وآخرون McAdam et al ٢٠١٩ التوافق الاستراتيجي (SA)

بأنه: العملية الديناميكية اللازمة لإحداث المواءمة بين استراتيجيات المنظمة وعملياتها ومواردها التنظيمية وقدرتها التكنولوجية بما يحقق التكيف والتوافق الصحيح بين ترتيبات البيئة الداخلية مع التغيرات الخارجية.<sup>(٣٩)</sup> ويؤكد هذا التعريف على أن التوافق الاستراتيجي يعنى عملية ديناميكية تقوم بها المنظمات حتى يمكنها مواجهة التغيرات البيئية الخارجية من خلال تحقيق المواءمة والتجانس بين مجموعة العناصر التنظيمية الداخلية بما ينعكس على ضمان استقرار بيئتها وتحقيق أهدافها بنجاح.

وفي هذا السياق يُعرف جورج وفكتور George and Victor ١٩٩٧ التوافق الاستراتيجي على أنه عملية التناغم والتناسق بين جميع العناصر الرئيسية بالمنظمة؛ والتي تتضمن (الاستراتيجية، والعاملين، والملاءم، والعمليات)؛ بما يساعد في تحقيق الأهداف وإرضاء مصالح جميع الأطراف ذات الصلة.<sup>(٤٠)</sup> ويشير هذا التعريف إلى أن التوافق الاستراتيجي يتطلب ضرورة التركيز على إحداث المواءمة والتناغم بين جميع العناصر التنظيمية حيث أنها تؤثر إيجابيا على أداء المنظمة في قدرتها على تحقيق أهدافها وكذلك تقديم خدمات متوافقة مع توقعات واحتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح وكسب ثقتهم ورضاهم باستمرار.

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات  
المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

كما يؤكد أيضا بهارات Bharat ٢٠١٤ والذي عرف التوافق الاستراتيجي (SA) بأنه: عملية مستمرة يتم من خلالها الترتيب والربط بين جميع مكونات المنظمة (الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والعمليات، والسياسات) على النحو الأمثل لتحقيق المواءمة والتجانس بينهم بما يمكنها من تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية.<sup>(٤١)</sup> ويؤكد هذا التعريف ما جاء بالتعريف السابق أن التوافق الاستراتيجي عملية يتطلب ضمان نجاحها واستمرارها تركيز عملها على إحداث المواءمة والتناغم بين جميع عناصرها التنظيمية الداخلية بما يؤدي إلى تحقيق الترابط والتكامل بين الوظائف والأعمال في جميع أنحاء المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها بنجاح.

ويؤكد ما سبق فارغاس وآخرون Vargas et al. ٢٠١٢ والذي عرف التوافق الاستراتيجي (SA): على أنه عملية ديناميكية مستمرة تحقق الدعم والتكامل والاتساق المتزامن بين استراتيجيات العمل المختلفة و نظم وتكنولوجيا المعلومات من أجل الحفاظ على الأداء الصحيح للمنظمة، وخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.<sup>(٤٢)</sup> ويؤكد هذا التعريف أيضا على ما جاء بالتعريف السابق أن التوافق الاستراتيجي عملية ديناميكية، ويشترط أن تحدث بصفة مستمرة حتى يمكن للمنظمات مواجهة أي تحديات أو تغييرات وذلك من خلال تركيزها على تحقيق التكامل والربط بين استراتيجية عمل المنظمة ونظم تكنولوجيا المعلومات في الوقت وبالطريقة المناسبة والصحيحة لضمان استمرار تحسين أدائها والحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة.

وتؤكد أيضا دراسة جوهان وكونراد Johan and Konrad ٢٠١٣ والذي عرّف التوافق الاستراتيجي (SA) على أنه: عملية تنفيذ الاستراتيجية التي تم تطويرها مسبقا ومتابعتها في جميع أقسام المنظمة، بحيث يعرف كل عضو مقدار مساهمته في استراتيجية المنظمة؛ بما يحقق توافق ثقافة المنظمة وموظفيها وهيكلها وحوكمتها مع الاستراتيجية.<sup>(٤٣)</sup> ويؤكد هذا التعريف على أن التوافق الاستراتيجي يتطلب وعي والتزام استراتيجي ومشاركة من جميع العاملين في المستويات التنظيمية ليس فقط في عملية

تنفيذ استراتيجية عمل المنظمة ولكن أيضا في متابعتها وتطويرها بدعم من القيادات في المستويات العليا بما يحقق ثقافة المنظمة وتوجهها الاستراتيجي.

كما يُعرف هازلين أيوب وآخرون Hazeline Ayoup et al. ٢٠١٦ التوافق الاستراتيجي (SA) على أنه: تحقيق المواءمة والانسجام بين الغايات الاستراتيجية والأهداف والإجراءات في المستويات التنظيمية المختلفة بما يحقق لها الأداء الأفضل ويحافظ على مكانتها التنافسية.<sup>(٤٤)</sup> ويشير ذلك إلى أن التوافق الاستراتيجي يتطلب ضرورة الربط والتكامل بين الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع الإجراءات التي تحدد كيفية تنفيذها على جميع المستويات التنظيمية مع مراعاة مرونة الإجراءات حتى يمكنها التكيف مع ما يطرأ من تغيرات؛ الأمر الذي يجعل المنظمة قادرة على تحسين أدائها وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

كذلك يشير فنغ وآخرون Feng et al. ٢٠١٣ إلى أن التوافق الإستراتيجي(SA): هو التكامل الداخلي أي الدرجة التي يمكن للمنظمة من خلال هيكله استراتيجياتها وممارساتها وإجراءاتها التنظيمية إحداث التكامل والتعاون والتزامن في تنفيذ عملياتها الأساسية.<sup>(٤٥)</sup> ويؤكد هذا التعريف على أن التوافق الاستراتيجي لا يقف فقط عند درجة تحقيق الهدف أي المواءمة والتكامل بين العناصر التنظيمية الداخلية ولكن يسعى إلى الاستمرارية والالتزام بتحقيق ذلك في ظل التغيرات البيئية من خلال ممارستها ضمن أداء عملياتها الأساسية.

وباستقراء ما سبق يتضح أن التوافق الاستراتيجي يسعى إلى تحسين وتطوير أداء المنظمات المجتمعية المختلفة ومنها الجامعات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال إحداث المواءمة والتكامل والربط بين القدرات والموارد البيئية التنظيمية والتكنولوجية للجامعة وإعادة هيكلتها بما يتوافق مع استراتيجية عملها المستقبلية ويمكنها على الفور وبطريقة مناسبة وفي التوقيت الصحيح من مواجهة التغيرات السريعة في البيئة الخارجية والاستجابة لها بنجاح، ولذلك فإن التوافق الاستراتيجي يتطلب إدارته من أجل

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

تحقيق أعلى استفادة ممكنة من البنية التحتية التنظيمية ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع المستويات التنظيمية مما يؤثر إيجابيا على أداء العاملين بالإضافة إلى زيادة التزامهم ووعيهم ومشاركتهم الفعالة بمتابعة وتنفيذ استراتيجية العمل.

وفي إطار ذلك يُعرف فريفيلد Freifeld ٢٠١٣ إدارة التوافق الاستراتيجي بأنها: مدخل إداري يركز على التحول في ثقافة المنظمة من المستويات التنظيمية الأعلى إلى الأسفل وتعتمد في تحقيق ذلك بشكل أساسي على قيادة المنظمة في توصيل أهداف وتوقعات العاملين وتحفيزهم من خلال توفير رؤية واستراتيجية واضحة وقوية للمنظمة.<sup>(٤٦)</sup> ويؤكد هذا التعريف على أن إدارة التوافق الاستراتيجي تتطلب نمط قيادة فعال قادر على التحول بثقافة المنظمة من مجرد قبول التغيير إلى إحداث المواءمة اللازمة لمواجهته والتعامل معه، وذلك من خلال توافق رؤية واستراتيجية عمل المنظمة مع أهداف وتوقعات العاملين مما يدفعهم ويحفزهم على تحقيقها. مما يؤدي إلى تحقيق أعلى أداء ويعظم إنتاجيتها.

ويؤكد ما سبق ميلا وبراد Meera and Brad ٢٠١٥ والذي عرّف إدارة التوافق الاستراتيجي على أنها: طريقة تفكير يتم من خلالها ربط وتناغم بين المكونات التنظيمية الرئيسية كالاستراتيجية والثقافة والأفراد والنظم والقيادة والعمليات للوصول بالمنظمة إلى أفضل احتياجاتها؛ حيث يظهر ذلك التوافق في التفاعلات بين الهيكل والعمليات التنظيمية الداخلية والبيئة الخارجية بما يعكس سلوك وأداء المنظمة في أي وقت.<sup>(٤٧)</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن إدارة التوافق الاستراتيجي تسعى إلى حشد جميع الامكانيات والموارد التنظيمية وإحداث التناغم والربط بينهم لمساعدة المنظمات على تحقيق المواءمة بين عناصر بيئتها الداخلية لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية والتعامل معها، مما يجعلها قادرة على البقاء والاستمرارية وتحسين أدائها.

كما يعرف ريتشارد وآخرون Richard et al. ٢٠٠٧ إدارة التوافق الاستراتيجي بأنها : جهود تنظيمية مطلوبة لجعل العمليات الأساسية للمنظمة متوائمة مع الهيكل

التنظيمى والتخطيط الاستراتيجى وتكنولوجيا المعلومات؛ مما ينعكس إيجابيا على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها التنظيمية.<sup>(٤٨)</sup> ويؤكد هذا التعريف على ما جاء بالتعريف الذي يسبقه أن إدارة التوافق الاستراتيجى تسعى إلى توحيد وحشد جميع الجهود التنظيمية على جميع المستويات التنظيمية حول رؤية واستراتيجية وأهداف المنظمة حتى يمكنها تحقيق التناسق والمواءمة بين الأدوار والمهام المطلوبة والاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات لأداء عملياتها بكفاءة وفعالية ويسهم فى تحقيق أهدافها.

وباستقراء ما سبق عرضه من تعريفات متعددة يتضح ما يلي:

- ١- أن التوافق الإستراتيجى يمثل عملية ديناميكية مستمرة؛ ومن ثم هو وسيلة وليس غاية لتحسين أداء المنظمة وضمان استقرارها وبقائها فى بيئة تنافسية سريعة التغيير.
- ٢- أن التوافق الإستراتيجى يتضمن مشاركة والتزام استراتيجى من جميع المستويات التنظيمية بالمنظمة ليس فقط بتنفيذ استراتيجيتها ولكن بمتابعتها وتطويرها.
- ٣- أن التوافق الإستراتيجى يركز على إحداث المواءمة والتجانس بين عناصر البيئة الداخلية للمنظمة (استراتيجية العمل، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية المادية والتكنولوجية) .
- ٤- أن التوافق الإستراتيجى يمكن إدارته من خلال توحيد الجهود التنظيمية فى جميع المستويات الإدارية بالمنظمة لحشد وتطوير إمكاناتها وقدراتها ومواردها التنظيمية والتكنولوجية بشكل متجانس ومتناغم استعداداً لمواجهة التغييرات فى البيئة الخارجية.
- ٥- أن إدارة التوافق الاستراتيجى تتطلب نمط قيادي فعال قادر على التحول بثقافة المنظمة من مجرد قبول التغيير إلى نشر ثقافة المواءمة اللازمة لمواجهة والتعامل مع التغيير السريع وحدة التنافس الشديد.
- ٦- أن إدارة التوافق الاستراتيجى تسعى إلى أن تصل بالمنظمات إلى الحالة المثلى والتوازن بين عناصر بيئتها الداخلية مع التغييرات السريعة فى بيئتها الخارجية بما

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

يمكنها من ضمان الحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة، ومن ثم تحقيق أهدافها واستراتيجيتها وتحسين أدائها.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة التوافق الاستراتيجي بالجامعات إجرائيا على أنها: الجهود التنظيمية التي تبذلها إدارة الجامعة في حشد وتطوير جميع إمكاناتها وقدراتها ومواردها التنظيمية والتكنولوجية لإحداث المواءمة بين عناصر بيئتها الداخلية مع استراتيجية عملها المستقبلية بما يمكنها بسرعة وبطريقة صحيحة ومناسبة من مواجهة التغييرات المستمرة والمتلاحقة في البيئة الخارجية والاستجابة لها بنجاح؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء الجامعة وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

### ثالثاً: طبيعة إدارة التوافق الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة

تسعى المنظمات في ظل التغييرات البيئية الديناميكية الحالية والتقنيات التكنولوجية المتطورة باستمرار إلى بذل جهود ومحاولات كثيرة جادة لضمان الحفاظ على التناسق والترابط والمواءمة بين الجوانب التنظيمية المختلفة وذلك من خلال تمكنها من إحداث التوافق الاستراتيجي بما يحقق أهدافها المنشودة ويكسبها ميزة تنافسية مستدامة.<sup>(٤٩)</sup> وهذا يؤكد على أن المنظمات اليوم في ظل التغييرات السريعة والمتلاحقة في حاجة إلى مواجهتها والتعامل معها وذلك من خلال تحقيق التوازن والمواءمة بين عناصر بيئتها الداخلية مع تلك التغييرات وذلك ما يحدث التوافق الاستراتيجي بنجاح ويحتاج منها إلى إدارته لضمان المحافظة على استمرار البقاء والنجاح.

ولقد أشار كابلان ونورتون Kaplan and Norton ٢٠٠١ إلى أن إحداث التوافق

الإستراتيجي الناجح بالمنظمات يعتمد على أربعة مكونات أساسية، وهي: (٥٠)

١- المواءمة الاستراتيجية Strategic fit: وهي تشير إلى الاتساق الداخلي بين جميع الأنشطة بالمنظمة والتي تساعد في التركيز على تحديد وتنفيذ المجالات الهامة في استراتيجية المنظمة، وتحدث المواءمة عندما يكون سير العمل متجانس مع الأداء الداخلي ويؤدي إلى تحقيق توافق رغبات المستفيدين.

- ٢- التوافق التنظيمي Organization alignment: والذي يؤكد على كيفية توحيد تزامن المستويات المختلفة للمنظمة لتحقيق التكامل والتآزر بين أنشطتها الحيوية/الهامة.
- ٣- توافق رأس المال البشرى Human capital alignment: والذي يشير إلى تحقيق التجانس أو المواءمة بين أهداف العاملين وحوافزهم مع الاستراتيجية الموضوعة.
- ٤- توافق نظم التخطيط والرقابة Alignment of planning and control systems: والتي تؤكد على الربط والتجانس بشكل فعال بين نظم الإدارة للتخطيط والعمليات الوسيطة والرقابة باستراتيجية عمل المنظمة.

وتأسيساً على ما سبق فإن نجاح المنظمات بشكل عام -ومن بينها الجامعات- فى إحداث توافقها الإستراتيجى يعتمد على ضرورة اهتمامها بعدة جوانب أساسية ترتبط بوضوح رؤية واستراتيجية الجامعة أمام جميع العاملين فى المستويات التنظيمية المختلفة بما يدفعهم ويحفزهم على الالتزام بتزامن تنفيذ الاستراتيجية التى تحقق أهدافهم كما يودى تحقيق الترابط والتكامل بين عملية تخطيط الاستراتيجية والتزام جميع المستويات التنظيمية بتنفيذها ومتابعتها إلى مساعدة الجامعات على بلوغ أهدافها الإستراتيجية، ومن ثم يجعلها قادرة على تحقيق المواءمة والتوازن لمواجهة التغييرات الخارجية بما يحسن أدائها ويحافظ على مكانتها التنافسية المستدامة بين الجامعات الأخرى.

وفى هذا السياق أكدت معظم الأدبيات على أن التوافق الاستراتيجى عملية ديناميكية مستمرة، وسلسلة من الأنشطة والإجراءات التى تتم داخل كل عملية وتكون رؤى أكبر حول المكان أو الوضع الذى قد تكون فيه المنظمة غير متوافقة؛ مما يمكنها من تحديد الأنماط الناشئة لتحقيق التوافق الاستراتيجى، ويتضح من ذلك أن التوافق الاستراتيجى ليس مجرد نتيجة نهائية، ومن الضروري تركيز الاهتمام على كيفية انتقال المنظمات بين التوافق وعدم التوافق، وذلك من خلال إحداث المواءمة بين البيئة الداخلية والسياق الخارجى؛ وقد يتطلب ذلك باستمرار إعادة تعديل وإعادة تنظيم لمكونات الاستراتيجية من خلال توضيح كيف يتم تعزيز الهياكل الوظيفية الحالية باستخدام الاستراتيجيات

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

المختلفة، وكيف يتم توافق العمليات الإدارية والأدوار والمهارات والموارد التكنولوجية لاستخدام الكفاءات بشكل فعال، وكل هذا من شأنه تمكين التوافق الاستراتيجي للمنظمة في ظل الظروف الديناميكية من تحقيق الأهداف التنظيمية. (٥١) وهذا يؤكد على أن التوافق الاستراتيجي عملية ديناميكية مستمرة وليس حدثاً عارضاً أو هدفاً نهائي تسعى المنظمات إلى الوصول إليه ولكن عملية مدروسة مخططة تنقل المنظمة من وضع عدم التوافق إلى وضع التوافق المثالي حتى تجعلها تحافظ على مرونتها الاستراتيجية لمواجهة التغييرات الخارجية والتكيف معها.

وفي هذا السياق يشير كابلان ونورتون ٢٠٠٦ إلى أن إحداث عملية التوافق الاستراتيجية بكفاءة وفعالية والمحافظة عليه يتطلب من المنظمات، ما يلي: (٥٢)

- ١- وجود مبادئ موجهة لصياغة استراتيجية واضحة تحدها إدارة المنظمة تساهم في تشكيل الأهداف الاستراتيجية على المستويات الأدنى.
- ٢- فهم واضح لتكامل وتتابع العمليات والأنشطة المتتالية بالمنظمة.
- ٣- التكامل والمواءمة بين المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة مع أولويات واحتياجات ومتطلبات المستفيدين.
- ٤- فهم واضح لمعايير ومؤشرات نتائج الأداء الرئيسية الجيدة.
- ٥- توصيل جميع المعلومات ذات الصلة بشكل فعال إلى الأفراد المناسبين في المستويات التنظيمية المختلفة.

٦- التزام جميع العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة بتحقيق التكامل والربط بين

صياغة الاستراتيجية وتنفيذها والنتائج المحققة لها بالعمليات الوظيفية الأساسية. (٥٣)

وبناء على ما سبق يمكن القول أن إدارة الجامعة ليست في حاجة فقط إلى إحداث التوافق الاستراتيجي بنجاح ولكن الأمر يتطلب منها إدارته للمحافظة على استمرارية تحقيقه ونجاحه، وقد يحتاج منها ذلك إلى تركيز جهودها الإدارية والتنظيمية على وضع ملامح واضحة لاستراتيجية الجامعة يشارك في صياغتها جميع العاملين في المستويات

التنظيمية المختلفة من خلال مشاركة جميع المعلومات الهامة بينهم بشكل فعال ليكونوا على معرفة وعى تام باستراتيجية الجامعة وأهدافها المرجوة؛ الأمر الذى يدفعهم إلى الالتزام بتنفيذها ومتابعتها بنجاح ويساعد الجامعة على تحقيق التكامل والمواءمة بين أداء العمليات والأنشطة المتزامنة مع النتائج المحققة لها فى ظل ما يفرض عليها من تغييرات فى البيئة الخارجية المحيطة بها؛ وبما يتوافق مع أولويات واحتياجات ومتطلبات جميع المستفيدين ويساعدها على تحسين أدائها باستمرار وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

وفى هذا السياق أشارت دراسة مودوبيولا وآخرون Modupeola et al. ٢٠٢١ أنه لكي تتمكن المنظمات من معالجة التغييرات المستمرة فى بيئة الأعمال بنجاح، فإنها تحتاج إلى دمج الكفاءات الداخلية والخارجية وبناءها وإعادة تكوينها، ومن ثم يعتبر التوافق الاستراتيجى طريقة تحافظ من خلاله الكيانات المؤسسية على المرونة الاستراتيجية، والتي تمكنها على الفور وبشكل مناسب من الاستجابة للتغييرات فى بيئة الأعمال. (٥٤)

وعليه لى تستطيع المنظمات التقدم إلى الأمام والحفاظ على بقاءها واستمرارها فإن ذلك يحتاج منها دعم ثقافة التوافق الاستراتيجى بين جميع العاملين فى المستويات التنظيمية المختلفة وقد يلزم ذلك منها نظام اتصال فعال على مستوى المنظمة يضمن أن جميع الاقسام والإدارات والجهات الفاعلة على فهم ودراية ومعرفة بما يفعله الآخرين لتحقيق الاهداف الاستراتيجية والاجراءات التى يتم اتخاذها على مستوى المنظمة، الأمر الذى يحدث فرقا بين المنظمة المتوافقة التى تتسم بالكفاءة والأداء العالى وغيرها التى تهدر جهودها وتؤدى إلى ضعف أدائها على المدى الطويل. (٥٥) وكل هذا من شأنه توضيح مدى أهمية أن تكون المنظمة متوافقة استراتيجيا بما يجعلها قادرة على البقاء والاستمرار وتحقيق الأداء العالى ويكسبها مكانة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

وفى نفس السياق أشارت دراسة أرتان وآخرون Artan et al. ٢٠١٥ إلى أن النتائج التى تحققتها المنظمة لا تعتمد فقط على العمليات المتبعة فى المنظمة ولكن تعتمد

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

على الممارسات أو طريقة العمل التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة والتي تحدث فرقا بين النتائج المحققة حتى في العمليات المصممة جيدا؛ لذلك فإن توافق العمليات مع توافق ثقافة المنظمة والقيادة يحققان التوافق العام للمنظمة.<sup>(٥٦)</sup> الأمر الذي يؤدي إلى جعل المنظمات المتوافقة قادرة على توحيد وتوجيه جهودها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل متجانس ومن ثم إدارة التوافق الاستراتيجي بنجاح.

وحتى تكون المنظمة متوافقة استراتيجيا وتحافظ على نجاح استمرار التوافق فإن عليها مراعاة ما يلي:<sup>(٥٧)</sup>

- ١- التزام دائم من جميع العاملين بالمنظمة في المستويات التنظيمية كافة بتحقيق التوافق والحفاظ عليه كجزء أساسي من استراتيجيات عمل المنظمة.
- ٢- توفير دعم للبنية التحتية التنظيمية والتكنولوجية وتوافقها مع الطلب مما يساهم في دعم وتعزيز عدة عمليات بالمنظمة مثل التدريب والتوظيف والاحتفاظ والتطوير الوظيفي وقياس الأداء ويساعدها على تحقيق هدفها الاستراتيجي.
- ٣- فهم واضح لكيفية ترجمة الاستراتيجيات وتحويلها إلى ممارسات فعلية عبر المستويات التنظيمية الرأسية والأفقية، مع تحديد الاجراءات والمساهمات المطلوبة من كل مستوى.
- ٤- تكوين انسجام وتطابق مقصود بين العمليات والوظائف الأساسية بالمنظمة مع الثقافة التنظيمية.
- ٥- التأكد من أن أي نشاط هام لإدارة التغيير يتكامل مع استراتيجيات العمل والأهداف الاستراتيجية لضمان استمرار التوافق طوال عملية التغيير.
- ٦- ربط قياس الأداء بالأهداف الاستراتيجية؛ حيث يمكن استخدام منهجيات قياس الأداء المخطط لها جيدا من الموارد البشرية لملاحظة ومراجعة أدائهم وتمكنهم من فهم كيف ولماذا تؤدي أفعالهم إلى نتائج إيجابية وسلبية على حد سواء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛ ومن ثم يمكن للقادة توظيف جهود العاملين والاستفادة منها.

وبناء على ما سبق يتضح أن الجامعات المتوافقة استراتيجياً وتسعى إلى ضمان استمرارية التوافق والحفاظ عليهما في حاجة إلى نشر ودعم التوافق الثقافي مع التوافق الاستراتيجي من خلال ربط استراتيجيات عمل الجامعة وأهدافها وتكاملها مع القيم والسلوكيات السائدة مما يساهم في ترجمة الاستراتيجيات وتحويلها إلى ممارسات فعلية عبر المستويات التنظيمية الأفقية والرأسية ووضوح الإجراءات والمشاركة المطلوبة التي تمكنهم من مراجعة أدائهم بالإضافة إلى توفير إدارة الجامعة ما يلزم من موارد وتوافقها من خلال الاستثمار الأمثل للبنية التحتية التنظيمية والتكنولوجية بكفاءة وفعالية؛ مما يدفعهم إلى الالتزام بتنفيذ الاستراتيجيات ومتابعتها، وتحقيق نتائج الأداء المرجوة الأمر الذي يؤدي إلى الحفاظ على بقاء واستمرار الجامعات وتحقيق ميزتها التنافسية.

#### وتميز العديد من الأدبيات بين نوعين رئيسيين من التوافق الاستراتيجي، وهما:

١- التوافق الاستراتيجي الرأسي **Vertical strategic alignment** : والذي يشير إلى نقل رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية إلى المستويات الأدنى وتحويل استراتيجية المنظمة إلى خطط أداء لكل وحدة إدارية وقسم ومن ثم يتم إنشاء خط الرؤية من المستويات التنظيمية الأدنى إلى الأعلى والعكس،<sup>(٥٨)</sup> وقد يعنى ذلك أيضا الاتصال من أعلى إلى أسفل؛ بحيث يتضمن صياغة الاستراتيجيات والأهداف وخطط العمل والقرارات، ويركز على الاستراتيجيات التي تم تطويرها على المستويات العليا للمنظمة ليتم تنفيذها بنجاح على المستويات الأدنى، وقد يتطلب ذلك قيادات على وعى وقادرة على التعبير بشكل فعال عن مبرر وفائدة الاستراتيجيات الجديدة واقتناع العاملين على تنفيذها، ومن ثم تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة في جميع المستويات بما يؤدي إلى الحفاظ على ولاء جميع العاملين وكسب ثقتهم.<sup>(٥٩)</sup>

٢- التوافق الاستراتيجي الأفقي **Horizontal strategic alignment**: والذي يشير إلى تنسيق الجهود بين الوظائف والأقسام والإدارات على نفس المستوى،<sup>(٦٠)</sup> وقد يعنى ذلك الاتصال بين الوظائف والأقسام والعمليات المختلفة في نفس المستوى

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

بالمنظمة، حيث كلما كان التوافق الأفقي أفضل تم تنفيذ القرارات الاستراتيجية بكفاءة و تماسك/ احكام/ ترابط أكثر، بما يؤدي إلى تحقيق انسجام تنظيمي شامل،<sup>(٦١)</sup> وقد يتطلب ذلك التبادل والتعاون بين الأنشطة الوظيفية المختلفة لتحقيق التنسيق والتكامل داخل كل وظيفة،<sup>(٦٢)</sup> بالإضافة إلى التركيز على العمليات الضرورية لتلبية رغبات واحتياجات المستفيدين وتقديم أفضل خدمة لهم، وتخصيص ما يلزمهم من موارد بكفاءة وفعالية بما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة والحفاظ عليها وكسب ولاء المستفيدين ورضاهم.<sup>(٦٣)</sup>

وباستقراء ما سبق فإن التوافق الاستراتيجي واستمراره وضمن نجاحه يحتاج من إدارة الجامعات تركيز اهتمامها على إحداث التوافق الاستراتيجي على كلا من المستويين الأفقي والرأسي، الأمر الذي يمكنها من بناء خط رؤية واضح لرسالتها واستراتيجيتها وأهدافها من المستويات التنظيمية الأدنى إلى الأعلى والعكس بما يحقق التناغم والانسجام التنظيمي الشامل ويسهل تنسيق الجهود والاتصال الفعال على جميع المستويات التنظيمية ويساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح والحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة. وفي هذا السياق أشارت دراسة هبي و تشيه Hei & Chih ٢٠١١ إلى أن المنظمات يمكنها إدارة التوافق الاستراتيجي وتحقيقه وإتقانه وضمن حفاظها على مزايا تنافسية يصعب ازاحتها من خلال تركيزها على مستويين أساسيين، هما: المستوى الرأسي الذي يتمثل في قدرات وموارد وأفراد واستراتيجيات المنظمة، والمستوى الأفقي الذي يتمثل في التركيز على التنسيق بين العمليات الأساسية في نفس المستوى بالمنظمة؛ بحيث يحقق الترابط والتكامل بين المستويين توافق شامل للمنظمة يؤدي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.<sup>(٦٤)</sup> ومن ذلك يتضح ضرورة تركيز اهتمام المنظمات على تحقيق المواءمة والتكامل بين المستويين الرأسي والأفقي؛ الأمر الذي يسهم في إحداث التوافق الاستراتيجي الشامل للمنظمة وضمن استمرار نجاحها بما يحقق أهدافها ويحافظ على ميزتها التنافسية المستدامة.

## رابعاً: النظريات المفسرة لمفهوم إدارة التوافق الاستراتيجي بالجامعات

استند العديد من الباحثين في أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى تفسير مفهوم إدارة التوافق الاستراتيجي وتأثيرها على المنظمة وأداء عملياتها الأساسية بنجاح على العديد من النظريات، يمكن توضيحها فيما يلي:

### ١- نظرية الطوارئ Contingency Theory :

ترجع جذور نظرية الطوارئ إلى ستينيات القرن العشرين، وقد أسهم في تطوير هذه النظرية كلا من لورانس ولورش Lawrence and Lorsch عام ١٩٦٧ والذي نظر إلى المنظمات كنظام مفتوح قادر على التمايز الداخلي والتفاعل والتأثر بالبيئة الخارجية.<sup>(٦٥)</sup>

وتؤكد نظرية الطوارئ على أهمية الخيارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من قبل القيادات التنظيمية في ربط المنظمة ببيئتها من أجل الحصول على الموارد اللازمة للبقاء، مع ضرورة معرفتهم بالظروف البيئية والاستراتيجيات الأمثل في اكتساب الموارد؛ حيث قد تؤدي الطوارئ البيئية إلى زيادة الضغط الداخلي خاصة عندما تشارك السلطة والقوة في محاولة لتعزيز التزام الأعضاء.<sup>(٦٦)</sup>

وطبقاً لريموند وبيرجيرون Raymond and Bergeron ركز منظور نظرية الطوارئ على تحقيق التوافق الاستراتيجي من خلال فهم أعمق لنتائج أداء المواءمة بين قدرات المنظمة واستراتيجية عملها، وقد يستلزم ذلك صياغة الاستراتيجية الناجحة وفقاً للبيئة التي يتم تنفيذها فيها، وضرورة وجود حاجة إلى استراتيجيات متنوعة تتناسب مع التغييرات البيئية.<sup>(٦٧)</sup>

واتساقاً مع ما سبق فإن المنظمات بمختلف أنواعها يستلزم منها ضرورة تطوير مواردها المختلفة وتحسين قدراتها الديناميكية إلى جانب تطوير عملياتها الداخلية استجابة للظروف والتغييرات السريعة في البيئة التنافسية، بما يحفظ لها التوازن ويحقق التكامل

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

والانسجام والمواءمة بين استراتيجية المنظمة وعملياتها ومواردها التنظيمية وقدراتها التكنولوجية ويحقق الأداء العالى للمنظمة. (٦٨)

بالإضافة لما سبق أكد هنريكو وآخرون Henrico et al. ٢٠٢٠ على أنه طبقاً لنظرية الطوارئ فإنه لا توجد استراتيجية أفضل لإدارة المنظمة وتحقيق الأداء العالى وإنما عندما يتوافق هيكل المنظمة بشكل صحيح مع كلا من استراتيجيتها والسياق البيئى الذى يعمل فيه فإنها تكون قادرة على تحقيق التوافق الاستراتيجي والحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة. (٦٩)

وباستقراء ما سبق فإن نظرية الطوارئ تصبح واحدًا من المنظورات النظرية الأكثر تركيزاً على أن إدارة الجامعات فى حاجة ملحة إلى قيادة استراتيجية واعية بضرورة فهم ومعرفة الظروف البيئية والاستراتيجيات الأمثل لتحقيق التوافق بين قدراتها واستراتيجيتها وعملياتها الداخلية وتطويرها فى إطار سياقها البيئى بما يساعد الجامعات على مواجهة التغييرات والتكيف معها، وكذلك تحقيق مستويات أداء عالية والحفاظ على بقاءها واستمرارها وميزتها التنافسية.

### ٢- نظرية المنظور المعتمد على المورد (RBV) Resource Based View:

يرجع أصول نظرية المنظور المعتمد على الموارد إلى عالم الاقتصاد بنروز Penrose ١٩٥٩، والذي طرح الفكرة الأساسية للنظرية حيث ربط أداء المنظمة ونموها بالموارد التى تمتلكها وأنها المحرك الأساسى للميزة التنافسية، (٧٠) ومع بداية ثمانينيات القرن العشرين قدم مصطلح المنظور المعتمد على الموارد لأول مرة فيرنر فيلت Wernerfelt عام ١٩٨٤، والذي أكد على قيمة التركيز على موارد المنظمة بدلاً من منتجاتها. وفي عام ١٩٩١ قدم بارني Barney تعريفاً تفصيلياً للموارد ومجموعة من السمات التي تجعلها مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة. (٧١)

وقد أشار بارني إلى أن المنظمات تمتلك العديد من الموارد والتي تصنف إلى موارد مادية وبشرية وتنظيمية، وأن الموارد التي تؤدي إلى ميزة تنافسية هي الموارد

القيمة *valuable*، والنادرة *rare*، والتي لا يمكن تقليدها *inimitable*، ولا يمكن إحلالها *non-substitutable resources*.<sup>(٧٢)</sup> كما أكد أيضا على أن المنظمات التي يمكنها إدارة مواردها بانتظام وبكفاءة تنفذ استراتيجيات سريعة الاستجابة تساعدها على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة التنافسية بما يؤدي إلى تحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل.<sup>(٧٣)</sup>

ويتضح مما سبق إن ندرة موارد المنظمة لا يمنعها من تحقيق الميزة التنافسية ولكن الذي يحقق النجاح للمنظمات ويضمن لها الاستمرارية والبقاء ومواجهة التهديدات في بيئة تنافسية سريعة التغيير هو الاستثمار الكفاء والامثل لمواردها الداخلية وسعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي هذا السياق فإن الفرق بين أداء المنظمات وتميز منظمة عن غيرها يرجع إلى تزويدها بالموارد التنظيمية المتميزة وطريقة المزج والتنسيق بينها واستثمارها بشكل أفضل، حيث ينصب التركيز والدور الأكبر على التنظيم أى الكيفية التي يتم بها مزج وتوزيع الموارد بأكثر من طريقة للحصول على موارد متجددة،<sup>(٧٤)</sup> كما تزيد من قدرة المنظمة على ابتكار منتجات وخدمات تشبع احتياجات وتطلعات المستفيدين وتكسيبها ميزة تنافسية مستدامة.<sup>(٧٥)</sup>

وكذلك يؤكد أنصار النظرية بأنه من المهم فهم العاملين التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات؛ حيث يساعد في فهم كيفية مشاركة المعرفة في الكشف عن الفرص القائمة على تكنولوجيا المعلومات وإيجاد استراتيجيات تنظيمية فائقة/ محسنة تحقق ميزات تنافسية.<sup>(٧٦)</sup>

وفي ضوء ما سبق فإن نظرية المنظور المعتمد على الموارد تعد من النظريات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتوافق الاستراتيجي وإدارته؛ فكلما بذلت إدارة الجامعات جهودها من أجل تحقيق التوازن المثالي بين مواردها الداخلية بما يتوافق مع استراتيجيات وأهداف العمل ويحقق التكامل بين العمليات الوظيفية في المستويات

التنظيمية كافة فإنها تكون قادرة على التحرك بمرونة في مواجهة التهديدات واقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية؛ مما يؤدي إلى تحسين أدائها وضمان بقائها واستمرارها ويعزز مكانتها التنافسية بين نظرائها.

### ٣- نظرية المنظور المعتمد على السوق (MBV) Market-Based View :

يرجع ظهور المنظور المعتمد على السوق إلى مرحلة اقتصاديات التنظيم الصناعي؛ حيث قدم باين Bain ١٩٦٨ نظرية المنظور المعتمد على السوق في إطار عمل عرف بنموذج المنظمة الصناعية (SCP) Structure- Conduct- Performance والذي يصف علاقة تأثير الهيكل على سلوك وأداء المنظمة، وقد أشار أن عوامل الصناعة وتوجه السوق الخارجي هما المحددان الأساسيان لأداء المنظمة. (٧٧)

وقد أسهم في تطوير هذه النظرية بورتير Porter عام ١٩٨٠، وقدم إطار عمل القوى الخمس والذي يعرف بتحليل الصناعة وتطوير استراتيجية الأعمال ويساعد المنظمة في تقييم المنافسة؛ حيث ركز في هذا النموذج على التهديدات والفرص الخارجية للمنظمة، ونقاط القوى والضعف الداخلية للمنظمة. (٧٨)

كما أكد بورتير على أن مصدر القيمة للمنظمة في الوضع التنافسي الذي يميز مكانتها الاستراتيجية في أسواق المنتج النهائي عن طريق أدائها لأنشطة المنظمة التي تتماثل مع المنظمات المنافسة ولكن بطرق مختلفة تماما، ومن ثم تنشأ الميزة التنافسية ويتم تحديد أداء المنظمات وإنتاجها من خلال الهيكل والديناميكيات التنافسية للبيئة التي تعمل فيها؛ حيث تقوم المنظمات عند صياغة استراتيجيتها بإجراء تقييم شامل لميزتها التنافسية من خلال تقييم البيئة الخارجية. (٧٩)

وفي هذا السياق أشار بورتير إلى أن البيئة التنافسية تشبه بيئة العمل وهي العناصر البيئية التي لها تأثير مباشر على استدامة المنظمة كمصدر المعلومات والموارد؛ وحتى تصل المنظمة إلى الأداء المتميز والمكانة التنافسية أو الموقع الاستراتيجي المتميز فإن ذلك يتم من خلال توافق خياراتها الاستراتيجية كاستجابة لبيئتها التنافسية؛ حيث تتخذ

المنظمات عدة استراتيجيات مختلفة كأمثلة منها: الاستباقية، والدفاعية، والابتكارية/ التوسعية والتي تستطيع من خلالها المنظمات أن تحدد توجهها الاستراتيجي ليكون استجابة فعلية لسياقات بيئية معينة، بما ينعكس ايجابيا على أدائها.<sup>(٨٠)</sup>

ويعد المنظور المعتمد على السوق من النظريات الأكثر شيوعاً في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث أكد على أنه يمكن للمنظمات الاستفادة من اكتساب وتطوير نوعان أساسيان من الأصول المعتمدة على السوق بما يحقق لها مزايا تنافسية مستدامة، أولها: الأصول العلائقية القائمة على السوق والتي تستند إلى عوامل مثل الثقة والسمعة التي تمكنها من تطوير علاقاتها مع المستفيدين، وغالباً تكون نادرة ويصعب على المنافسين تكرارها. وثانيها: الأصول الفكرية القائمة على السوق والتي تشير إلى أنواع المعرفة التي تمتلكها المنظمة حول بيئتها التنافسية؛ حيث تتيح لها الفرصة لمواجهة عدم التجانس والتوافق مع السوق وذلك من خلال اكتساب ونشر واستخدام المعلومات بشكل منهجي لتوجيه تطوير إستراتيجية المنظمة وتنفيذها وهذا يتطلب من المنظمات إنشاء معرفة عميقة بتوجهات السوق.<sup>(٨١)</sup>

ويتضح مما سبق أن نظرية المنظور القائم على السوق من النظريات الأكثر تركيزاً على أن إحداث التوافق الاستراتيجي يحتاج من إدارة الجامعات حشد جهودها في عملية التخطيط الاستراتيجي الذي يهتم بعمل دراسة تقييم شامل من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد المجالات الجديدة لأداء الأنشطة والاستفادة من نقاط القوة واستثمار الفرص في معالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات في بيئتها الخارجية، بما يساعد في توجيه الجامعات نحو مواقع استراتيجية بين منافسيها تحافظ على بقاءها واستمرارها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية المرجوة.

وفي هذا السياق أكد ماير وريموس Maier and Remus ٢٠٠٢ على أن إحداث التوافق الاستراتيجي للمنظمات بما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة يتطلب عمل موازنة بين المنظور القائم على السوق (التوجه الخارجي) والمنظور القائم على الموارد (البيئة الداخلية)

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

وتوجد علاقة ارتباط قوية بين الموارد الداخلية للمنظمة وظروف البيئة والسوق الخارجية؛ ومن ثم لا يمكن الفصل بينهما، لتعزيز مكانة المنظمة بين منافسيها وتميزها.<sup>(٨٢)</sup>

### خامساً: أبعاد التوافق الاستراتيجي بالجامعات

بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة يتضح أن هناك العديد من أبعاد التوافق الاستراتيجي التي تحتاج المنظمات بمختلف أنواعها ومن بينها الجامعات إلى الاهتمام بها من أجل الوصول إلى مستويات الأداء العالي وضمان استدامة ونجاح الجامعات على المدى الطويل بما يحافظ على ميزتها التنافسية. وقد أكدت على ذلك دراسة شيكينك شا Xiqing Sha ٢٠٢٠ على أن الطبيعة المتعددة لأبعاد التوافق الاستراتيجي له دورا هاما ويؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي.<sup>(٨٣)</sup>

وفى هذا السياق قدم Mac Donald ١٩٩١ نموذج للتوافق الاستراتيجي، وأوضح من خلال هذا النموذج أن هناك أربعة أبعاد مترابطة ومتفاعلة للتوافق الاستراتيجي وتؤثر إيجابيا على أداء المنظمة من خلال الفهم الواضح والوعي الكامل لمشاركة جميع العاملين فى استراتيجية المنظمة، وهى: استراتيجية الاعمال Business Strategy ، البنية التحتية التنظيمية Organizational Infrastructures، والبنية التحتية لنظام المعلومات IS Infrastructure، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات IT Strategy.<sup>(٨٤)</sup> وفى هذا السياق تؤكد دراسة ادريين Adrien ٢٠٠٦ على أن الأبعاد الأربعة السابقة للتوافق الاستراتيجي مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض، وسوف تؤثر البنية والقرارات التي يتم اتخاذها فى أى بعد على الأبعاد الأخرى.<sup>(٨٥)</sup>

كما طور هندرسون وفينكاترامان ١٩٩٣ نموذج التوافق الاستراتيجي (SAM) والذى يعد من أشهر نماذج التوافق الاستراتيجي، ويستند على بعدين أساسيين، هما: المواءمة الاستراتيجية Strategic Fit، والتكامل الوظيفي Functional Integration.<sup>(٨٦)</sup>

بالإضافة إلى ما سبق حدد بنيبيا وماكيلفي Benbya & McKelvey ٢٠٠٦ في نموذج ثلاث أبعاد للتوافق الاستراتيجي، هي: البعد الاستراتيجي ، والبعد التشغيلي ، والبعد الفردي.<sup>(٨٧)</sup>

وعلى صعيد مؤسسات التعليم العالي ومن بينها الجامعات توصلت دراسة ليندا خيمينيز Linda Jimenez ٢٠٢٠ إلى أن نضج التوافق الاستراتيجي وفعاليتها وارتباطه بشكل جيد بما يحقق مستوى الأداء التنظيمي العالي يشتمل على العديد من المحددات، وهي: الاتصالات communications، وقياس القيمة value measurement، والحوكمة governance ، والشراكات partnerships ، والتكنولوجيا technology، والمهارات skills.<sup>(٨٨)</sup>

وبالرغم من تباين تصنيف الباحثين لأبعاد التوافق الاستراتيجي، إلا أن هناك تقارباً في مضمون هذه الأبعاد على الرغم من اختلاف مسمياتها بعض الشيء. ويمكن عرض أبعاد التوافق الاستراتيجي التي تحتاج الجامعات إلى تركيز الاهتمام عليها بما يؤدي إلى تحسين أدائها وضمان بقائها واستمرارها ويعزز مكانتها التنافسية بين نظرائها. فيما يلي:

#### ١- القيادة الإدارية

ترتبط القيادة الإدارية ارتباطاً وثيقاً بالتوافق الاستراتيجي باعتبارها أحد الأبعاد الأساسية اللازمة لضمان توحيد جميع الجهود والموارد التنظيمية حول رؤية واستراتيجية الجامعة التي تسعى إلى التحسين المستمر لعملياتها وزيادة مستوى خدماتها المقدمة لتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين؛ بما يساعدها على إدارة التغيير ودعم قدرتها التنافسية.

وعلى كون القيادة الإدارية مسؤولة عن اتخاذ القرارات التي تساعد منظماتهم على التكيف والنجاح في البيئات التنافسية،<sup>(٨٩)</sup> وكذلك قيامها بأدوار أساسية في سعيها إلى إحداث التوافق بين العناصر الموجودة بين كلا من استراتيجية الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، وتوظيف استخدام البنية التحتية المادية والتكنولوجية، وتوليد أفكار جديدة

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

وسائل تكنولوجية جديدة كل هذا من شأنه أن يساعد بنجاح على نشر ومشاركة المعلومات لتحقيق كفاءة العمليات داخل المنظمات؛ واتخاذ إجراءات تنافسية قوية تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وضمان بقاءها واستمرارها.<sup>(٩٠)</sup> كما أن القيادة تكون قادرة على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطوات وإجراءات فعلية، وذلك من خلال سعيها إلى أن تكون الأهداف الاستراتيجية والقيم الثقافية داعمة لبعضها البعض ومتوافقة ويشترك الأفراد في تحقيقها ويعملون بشكل جماعي لجعلها حقيقة واقعة بما يضمن توجيه الموارد القيمة للمنظمة نحو الفرص المناسبة؛ الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الفعالية الفردية والتنظيمية معاً.<sup>(٩١)</sup>

ويتضح من ذلك أن الجامعات في حاجة إلى قيادة إدارية واعية قادرة على إحداث التوافق الاستراتيجي من خلال حشد الموارد التنظيمية والبنية التحتية والتكنولوجية ودعم مشاركة جميع العاملين حول رؤية واستراتيجية الجامعة في سعيها إلى تحسين أدائها وزيادة مستوى خدماتها المقدمة لتلبية احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيدين؛ ويجعلها قادرة على اقتناص الفرص المناسبة لمواجهة التغيرات والتكيف والنجاح في البيئات التنافسية بما يحقق أهدافها الاستراتيجية ويحافظ على بقائها واستمرارها.

وفي هذا السياق تشير دراسة تشارلز وآخرون Charles et al. ٢٠١٠ إلى أنه عندما تسعى المنظمة إلى تغيير استراتيجيتها تظهر فعالية القيادة وتكون أكثر وضوحاً من خلال تصرفاتهم وسلوكياتهم التي تؤثر على ترجمة ونشر المعلومات حول تنفيذ الاستراتيجية الجديدة للمنظمة والتغلب على مقاومة التغيير؛ ويكون من الضروري وضوح واتساق آليات التنفيذ في بيئة العمل والتوجيه المقنع للعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة مما يؤدي إلى زيادة الفهم والوعي بأهمية المبادرات الاستراتيجية وتنفيذها، ويساعد المنظمات على ضمان تحقيق التوافق الاستراتيجي بنجاح.<sup>(٩٢)</sup> وهذا ما أكدت عليه دراسة مودوبويولا وآخرون Modupeola et al. ٢٠٢١ أن نجاح التوافق الاستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة بضرورة توفير الدعم والتوجيه للعاملين والموارد

المطلوبة والخبرة الفنية التي يلزم استخدامها بفعالية وتحتاج إلى مزيد من التنسيق مع تحديد الأولويات بعناية لتكوين رؤية وفهما واضحا للعمل وتقليل ازدواجية الجهود وتضارب الأهداف داخل المنظمة. (٩٣) ومن ذلك يتضح أهمية الدور الفعال للقيادة المنظمات بمختلف أنواعها ومن بينها الجامعات لإحداث التوافق الاستراتيجي وضمان استمرار نجاحه؛ الأمر الذي يساعد الجامعات على تحقيق مستويات أداء عالية والحفاظ على بقاءها واستمرارها وتحقيق ميزتها التنافسية.

وعلى ذلك نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به القيادة في تعزيز التوافق الاستراتيجي والنجاح التنظيمي؛ فإن الخصائص والسلوكيات والممارسات القيادية تؤثر بشكل كبير في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بكفاءة وفعالية حيث أنها تحتاج إلى أنماط قيادية لديها معرفة وكفايات مميزة تساعدهم على تأمين تعاون جميع العاملين في السعي لتحقيقها مما يؤثر إيجابيا على أداء المنظمة. (٩٤) وعليه تؤكد دراسة نيوفر وآخرون. Nufer et al. ٢٠٢٠ على أن القيادة ذات الرؤية المتوافقة استراتيجيا تكون ميسر للاستراتيجية التنظيمية والتي تشير إلى وضع تصور عن الحالة المستقبلية المرغوبة للمنظمة وقادرة على توصيلها وتكوين التزام استراتيجي حولها بتحفيز وإقناع وتعبئة جميع العاملين ببذل الجهد لتنفيذها. (٩٥) وفي ضوء نظرية الطوارئ فإن القيادة ذات الرؤية الإستراتيجية تكون قادرة على ربط الجامعة ببيئتها وتحقيق المواءمة بين استراتيجية عملها ومواردها المادية والتكنولوجية وتعزيز الإلتزام الاستراتيجي من جميع أعضاء المجتمع الجامعي بما يساعدها على توفير الموارد اللازمة لضمان بقاءها واستمرارها.

وفي نفس السياق تشير دراسة زين Zhen ٢٠١٩ إلى أهمية الدور الذي تقوم به القيادة الاستراتيجية في تعزيز التوافق الاستراتيجي بين استراتيجية الاعمال ونظم تكنولوجيا المعلومات؛ حيث تظهر سلوكيات وممارسات القيادة الاستراتيجية في المنظمة من خلال التأثير المثالي في تكوين رؤية استراتيجية وبصيرة وقدره على التعبير عن صياغة استراتيجية واضحة وتغييرها حسب تنوع وتعقد البيئات الخارجية وفي التحفيز

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

الملم من خلال قدرتها على إيصال التوقعات العالية والتعبير عنها وتشجيعها وبناء الثقة والحماس بين العاملين والتوصل إلى اجماع بينهم بأهمية تخصيص واستخدام ونشر موارد نظم تكنولوجيا المعلومات بشكل مناسب وفقا للمهام والأهداف التنظيمية بما يمكن المنظمة من إجراء التعديل في الوقت المناسب لاستراتيجية نظم تكنولوجيا المعلومات لدعم استراتيجية العمل وفق التغيير البيئي؛ الأمر الذي يؤدي إلى التوافق الاستراتيجي بنجاح. (٩٦)

ويتضح مما سبق أن الجامعات في حاجة إلى وجود أنماط قيادية جامعية متنوعة تتوافر فيها المعرفة والجدارات المميزة وتكون لديهم الرؤية المتوافقة استراتيجيا عن الجامعة بما يمكنهم من صياغة استراتيجية واضحة ومرغوبة يتم تعديلها بطريقة صحيحة ومناسبة حسب التغيرات البيئة الخارجية وبما يتوافق مع الإمكانيات والموارد المادية والتكنولوجية للجامعة حتى يجعلهم قادرين على توصيلها وتكوين التزام استراتيجي من جانب جميع أعضاء المجتمع الجامعي من أجل العمل على بذل المزيد من الجهود في تنفيذها ونجاحها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وعليه ينجح القادة ويكونوا قادرين على مواجهة إحدى التحديات الرئيسية التي تواجههم في كيفية دمج استراتيجية الاعمال وتكنولوجيا المعلومات على النحو الأمثل داخل منظماتهم للاستفادة الكاملة من الإمكانيات التقنية والموارد؛ وبذلك يتصرف القادة كمفذين استراتيجيين على دراية ووعي بإحداث التوافق في استثمار تكنولوجيا المعلومات مع أولويات العمل الاستراتيجية؛ مما يجعلهم قادرين على قيادة المنظمة إلى تحقيق التوافق الناجح بين احتياجات العمل والابتكار التكنولوجي في السعي لتعزيز القدرة التنافسية. (٩٧)

وفي نفس السياق تؤكد دراسة عبير وآخرون Abeer et al. ٢٠٠٩ على أن إحداث التوافق الاستراتيجي بالمنظمة وضمان استمرارية تحقيقه ونجاحه يتطلب وجود قيادة ذوى معرفة استراتيجية في مجال التكنولوجيا والتقنيات الجديدة وربطها

باستراتيجية العمل وتحديد مراحل النضج التنظيمي التي تمكنه من تحديد الأولويات الاستراتيجية المناسبة وتساعده على إقامة علاقات عمل جيدة تدعم الثقة والتواصل الفعال بين جميع المستويات التنظيمية؛ الأمر الذي يجعله قادر على تكوين فهم شامل لبيئة عمل المنظمة ومن ثم توجيه عملية التوافق الاستراتيجي وإعادة تطويرها باستمرار في ظل التغييرات.<sup>(٩٨)</sup>

وباستقراء ما سبق يتضح أن إحداث التوافق الاستراتيجي بالجامعات وضمان استمرارية تحقيقه ونجاحه يحتاج إلى أنماط قيادة إدارية مختلفة وواعية لديهم من الكفايات والجدارات المحورية التي تمكنهم من تحقيق التوافق المثالي بين القدرات والإمكانات المادية والتكنولوجية للجامعة واستراتيجية عملها وتطويرها في إطار سياقها البيئي؛ بما يجعل الجامعات قادرة على إدارة التوافق الاستراتيجي باستمرار في ظل التغيير البيئي ويحافظ على بقائها ويدعم قدرتها التنافسية.

## ٢- استراتيجية تكنولوجيا المعلومات

تعد تكنولوجيا المعلومات من الأبعاد الرئيسة للتوافق الاستراتيجي والتي تحتاج من الجامعات تركيز الاهتمام بها في ظل تغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسعي جميع الجامعات إلى التحول الرقمي؛ حيث تساعدها على مواجهة التغيرات في بيئتها الداخلية والتحديات الخارجية المحيطة بها، وإيجاد فرص جديدة واستخدامها لصياغة استراتيجيات تتوافق مع أهداف العمل وتحقق التكامل بين المستويات التنظيمية كافة، وبما يؤدي إلى الحفاظ على الوضع التنافسي لها والتحسين المستمر لأدائها.

وفي هذا السياق يؤكد محمد وآخرون Mohamed et al. ٢٠٢٠ على أن تكنولوجيا المعلومات أحد الأصول الاستراتيجية الهامة التي لها دور كبير في العديد من الجوانب التنظيمية من خلال الاستثمار الأمثل والكفاء لها، وكذلك تساعد في تزويد المنظمات بسمعة جيدة وكسب الدعم الاجتماعي؛ وعلى ذلك فإن تكنولوجيا المعلومات من الأبعاد الأكثر شيوعا واستخداما للتوافق الاستراتيجي بالمنظمات.<sup>(٩٩)</sup> كما أكدت أيضا

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

دراسة يوليانياسيا وجوني Yuliansyah & Johnny ٢٠١٨ على أن استراتيجية تكنولوجيا المعلومات هي ضرورة ملحة وهامة لنجاح المنظمات في ظل المنافسة الشديدة والتغير التكنولوجي السريع؛ حيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة لزيادة كفاءة العاملين وكذلك وسيلة هامة في التفاعل بين المنظمة وعمالها من خلال تقنيات الخدمة الذاتية وتحسين مستوى الخدمة وكسب ثقة العملاء وتوقع التغير السريع في منافسة السوق؛ وعلي ذلك لا بد أن تتوافق استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها. (١٠٠) كما أضافت دراسة صموئيل وآخرون Samuel et al. ٢٠٢٠ أن استراتيجية تكنولوجيا المعلومات المصممة بشكل صحيح تساعد المنظمات على الاستثمار الأمثل للبنية التحتية التكنولوجية بكفاءة وفعالية وتمكنها من إجراء التحولات التكنولوجية بما يتوافق مع البنية التكنولوجية المستهدفة وخطط التحويل مع استراتيجيات العمل الجديدة بما يحقق أهدافها. (١٠١) ومن ذلك يتضح أهمية وضرورة وجود استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعات تمكنها من إحداث المواءمة بين مواردها التكنولوجية واستراتيجية الجامعة لمواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة لإحداث التوافق الاستراتيجي بالجامعات وضمان استمرار نجاحه واستدامة الميزة التنافسية للجامعة.

كما أشار ساهمان وهاباسالو وآخرون Sahlman & Haapasalo et al. ٢٠٠٩ أن استراتيجية تكنولوجيا المعلومات هي جزء أساسي للاستراتيجية الشاملة للمنظمة؛ حيث ترتبط بالاستراتيجيات التنافسية وتعمل على دمج جميع المستويات الإدارية للمنظمة، وتحديد وتطوير الكفاءات التكنولوجية التي تشكل الميزة التنافسية للمنظمة. (١٠٢)

وقد أشار بارنز Barnes ٢٠١٧ إلى أن استراتيجية تكنولوجيا المعلومات هي الخطة التي تضعها المنظمة لكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتوافرة والعمل على توجيهها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (١٠٣)

ويمكن للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة توجيه الاستفادة من استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في تحديد مستوى نضج التوافق الاستراتيجي بالمنظمة وما يلزم من وسائل لتعزيزها، فهي خط دفاع ديناميكي متطور باستمرار؛ ومن ثم فإن نجاح استراتيجية تكنولوجيا المعلومات ودمجها في استراتيجية المنظمة يحتاج إلى دعم قوى من الإدارة العليا، وعلاقات عمل جيدة، وقيادة قوية، وترتيباً مناسباً للأولويات، وثقة، وتواصل فعال بين المستويات المختلفة، بالإضافة إلى فهم وإدراك شامل لبيئة العمل والبيئة التقنية<sup>(١٠٤)</sup> هذا بالإضافة إلى أن رؤية الكفاءة والقدرة في استراتيجية تكنولوجيا المعلومات تتطلب من المنظمة أن تتخذ موقفاً في أنشطة سلسلة القيمة الخاصة بها؛ الأمر الذي يؤدي إلى الحاجة إلى تحقيق التوازن بين الاستثمارات في الموارد والقدرات، واتخاذ قرارات لتوحيدها أو تمييزها أو تنويعها<sup>(١٠٥)</sup> وهذا يؤكد على أن نجاح استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وتوافقها مع استراتيجية الجامعة يتطلب دعم قوى من القيادات الجامعية وتواصل ومشاركة فعالة بين الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة حتى يمكن للجامعات إحداث التوافق الاستراتيجي بها والحفاظ على استدامة نجاحه.

وفي هذا السياق توصلت دراسة مودوبيولا وآخرون Modupeola et al. ٢٠٢١ إلى أنه ساعدت استراتيجية تكنولوجيا المعلومات المنظمات على إيجاد فرص عمل استراتيجية جديدة مثل تخزين ومعالجة البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات أفضل، وتحسين الاتصال بالمستفيدين والوعي باحتياجاتهم ومتطلبات السوق، وابتكار منتجات وخدمات جيدة، وتحسين أداء العمليات التشغيلية؛ بما يمكن المنظمات من ضمان الحفاظ على استمرارية تحقيق التوافق الاستراتيجي ونجاحه، واستدامة الميزة التنافسية<sup>(١٠٦)</sup> ويتفق ذلك مع نظرية المنظور المعتمد على السوق حيث تستطيع الجامعات من خلال إكتساب ونشر ومشاركة المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات تطوير استراتيجية عملها حسب متطلبات واحتياجات المستفيدين بما يدعم ثقتهم في سمعتها الجيدة ويجعلها قادرة على الحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة ويضمن بقاءها واستمرارها.

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

وبالإضافة إلى ذلك يشير شيكينك شا Xiqing Sha ٢٠٢٠ إلى أن البعد الاجتماعي والذي يركز في أحد جوانبه على الفهم المشترك لدور نظم المعلومات في المنظمة يعد من الأصول الأكثر قيمة لتطوير استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والسماح للمنظمات بإنتاج استراتيجيات التوافق المناسبة<sup>(١٠٧)</sup>

وباسقاط ذلك على المنظمات المجتمعية ومنها الجامعات فإنه يمكنها إحداث التوافق الاستراتيجي من خلال وضع استراتيجية عمل شاملة تحقق التوازن والمواءمة في استثمار تكنولوجيا المعلومات وإمكانية الاستفادة منها في إحداث التكامل والتنسيق بين الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة لأنجاز الوظائف والمهام بالجودة والكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى سرعة ودقة وسهولة تبادل المعلومات وتلقى الاستفسارات في تطوير وتقديم الخدمات المتنوعة وسرعة التواصل مع المستفيدين بما يساعد على تزويد الجامعات بسمعة جيدة وكسب الدعم الاجتماعي؛ ويمكنها من تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ويحافظ على ميزاتها التنافسية المستدامة.

### ٣- استراتيجية الأعمال

تعتبر استراتيجية العمل عن رؤية وتصور المنظمة وتوجهها وآليات العمل التي يتم تبنيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ ومن ثم تمثل أحد الأبعاد الأساسية للتوافق الاستراتيجي التي تجعل المنظمات قادرة على الاستثمار الأمثل لمواردها وقدرتها التنظيمية والتكنولوجية بكفاءة وفعالية في مواجهة التغيرات البيئية التنافسية؛ بما يساعدها على تحسين أدائها وبقائها واستمرارها.

وعليه تؤثر بيئة الأعمال الديناميكية على أداء المنظمة ويواجه القادة بمستوى أعلى من عدم اليقين البيئي في صنع القرار، ومن ثم تحتاج المنظمة إلى استراتيجية عمل لتوجيهها نحو تحقيق أهدافها<sup>(١٠٨)</sup> ولكي تكون المنظمات ناجحة في ظل التغييرات السريعة فإن عليها أن تكون قادرة على تحويل طريقة تفكيرها وتوجهاتها إلى استراتيجية عمل فعالة في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمات<sup>(١٠٩)</sup> وفي هذا السياق أشار

صموئيل Samuel et al. ٢٠٢٠ إلى أن استراتيجية العمل هي وضع خطة لما يجب القيام به لتحقيق النتائج المرجوة. (١١٠)

كما أكدت على ذلك دراسة كلا من جاكوب ومارجريت Jacob & Margret ٢٠١٩ أن استراتيجية العمل هي الأساس لنجاح واستدامة أي منظمة، وتعتبر استراتيجية العمل هي تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى للمنظمة واعتماد مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، ويمكن تطويرها من خلال تحديد طبيعة ومجال ونطاق أنشطتها والاستفادة منها للمنافسة. (١١١) ويتضح من ذلك أن استراتيجية عمل المنظمات ومنها بينها الجامعات هي ترجمة فعلية لرؤى وتوجهات العمل إلى طرق وإجراءات يتم القيام بها في ضوء الاستثمار الأمثل للموارد المادية والتكنولوجية وإحداث التوازن المثالي والمواءمة بينهما بما يمكن الجامعات من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة.

وقد أشار كلا من يوليانياسيه وجوني Yuliansyah & Johnny ٢٠١٨ إلى أن استراتيجية العمل هي ترجمة للعديد من الإجراءات المالية والتشغيلية والاستراتيجية بما يوفر توجيه للمديرين والعاملين لاتخاذ الإجراءات اللازمة للوصول إلى أهداف العمل الشاملة. (١١٢)

كما أشار أيضا آديتيا هوى لينغ Aditya & Hui-ling ٢٠١٧ إلى أن استراتيجية العمل هي توجه المنظمة ومسارات عملها وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف طويلة المدى؛ حيث أن تحقيق التوافق بين استراتيجية عمل المنظمة مع أهدافها المحددة يدعم رؤية ورسالة المنظمة ويحافظ على ميزتها التنافسية. (١١٣) وفي هذا السياق تؤكد دراسة فضيل Fadeel ٢٠٠٨ أن استراتيجية العمل هي إطار العمل والمحرك الأساسي لكل من البنية التحتية التنظيمية والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تحديد الاستفادة المثلى منها بكفاءة وفعالية بما يساهم في نجاح الأعمال وتحسين مستوى أداء المنظمة. (١١٤)

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

والجدير بالذكر أن استراتيجية العمل تتضمن قرارات حول نطاق العمل الذي يشتمل على المنتجات والخدمات والأسواق وكذلك الخيارات حول الآليات الهيكلية لتنظيم العمل والكفاءات المميزة التي تساهم في نجاح المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية لها. (١١٥) وهذا يؤكد على أن تكامل استراتيجية عمل الجامعة مع استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في ضوء الإستفادة المثلى من الإمكانيات والموارد المادية والتكنولوجية المتاحة يمكن الجامعات من إحداث التوافق الاستراتيجي وضمان استمرار نجاحه واستدامة الميزة التنافسية للجامعة.

وفي هذا السياق قد أشارت دراسة أديتيا هوى لينغ Aditya & Hui-ling ٢٠١٧ إلى أن تحقيق التكامل والترابط بين تخطيط الأعمال أو استراتيجية العمل وتخطيط تكنولوجيا المعلومات من شأنه أن يحدث التوافق الاستراتيجي للمنظمة. (١١٦) هذا وقد أكدت أيضا دراسة ساتريو Satriyo ٢٠٢١ أن تحقيق المواءمة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات يتطلب جهدًا مستدامًا وقدرة قائمة على المعرفة لتخصيص موارد تكنولوجيا المعلومات واستخدامه وفقا لتحقيق استراتيجية العمل؛ حيث يجب صياغة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وتنفيذها وفقا لرؤية الأعمال والأهداف، ومن ثم يعد الحفاظ على التآزر والتنسيق والتوازن بين الاستراتيجيتين ضرورة هامة لإحداث التوافق الاستراتيجي للمنظمة بما يمكنها من زيادته إنتاجيتها وتحقيق ميزتها التنافسية. (١١٧)

وقد ميز بورتر Porter بين ثلاث أنواع لاستراتيجيات الاعمال التي يمكن للمنظمات من خلال تبني أى استراتيجية منها تحقيق ميزتها التنافسية، وهي: (١١٨)

- أ- استراتيجية تمايز المنتج Product Excellence Strategy .
- ب- استراتيجية التركيز Focus Strategy .
- ج- استراتيجية قيادة التكلفة cost leadership strategy .

وعليه فإن المنظمات فى حاجة إلى ضرورة التركيز على استراتيجية عمل واضحة مخطط لها جيدا لكي تتوافق ديناميكيا مع الظروف الجديدة، ويمكن الاستفادة منها فى تطوير استراتيجيات الموارد البشرية والاستثمار الأمتل والفعال لمواردها التنظيمية والتكنولوجية، والتجديد فى الخدمات والمنتجات الأساسية بما يساهم فى استمرار توافق المنظمة استراتيجيا ونجاحها.<sup>(١١٩)</sup> ويتضح من ذلك أن الأمر يتطلب من إدارة المنظمات ومن بينها الجامعات عند صياغة استراتيجية العمل أن تأخذ فى الاعتبار حجم المنظمة وقدراتها وإمكانياتها لكي لا تتعرض استراتيجياتها إلى الفشل وتدخل المنظمة فى مشاكل وأزمات نتيجة وجود فجوة بين الموارد والإمكانات المتاحة والأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها.

وفى هذا السياق أشارت دراسة صموئيل وآخرون Samuel et al. ٢٠٢٠ إلى أن استراتيجية العمل التي تحافظ على استمرارية التوافق الاستراتيجي للمنظمة ونجاحه تتميز بأربعة خصائص أساسية، وهى: (١٢٠)

أ. الميزة أو الخصوصية Dignity: وهى تشير إلى أنه غالبا لا تكون الاستراتيجيات فى المنظمة متساوية فى الأهمية؛ فقد تلغى قوانين المنظمة اتجاها معينا فى استراتيجية سنوية إذا كان متعارض مع أهدافها وذلك من خلال التمييز بين الاستراتيجيات بالمواءمة مع الاستراتيجيات التى تتمتع بأعلى درجات الميزة.

ب. الإطار الزمنى Time Frame: والذى يشير إلى أنه عادة ما يكون للاستراتيجيات أطر زمنية مختلفة يتم تفعيل الاستراتيجية خلالها، ولكن فى سياق التوافق الاستراتيجي لا بد من النظر فى الأطر الزمنية بهدف الحفاظ على الاتساق بمرور الوقت؛ وهذا يعنى أنه مع وجود سياق مستقر تدوم مدة الاستراتيجية قصيرة المدى، وذلك من خلال توافق القرارات طويلة المدى مع استراتيجيات قصيرة المدى.

ج. التوجه العملى Action- Orientation: تشمل الاستراتيجية كلا من القواعد الحاكمة والتوجيهات العملية لكيفية وتوقيت تنفيذ الإجراءات، ويمكن أن تكون

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

القواعد رسمية وغير رسمية وتشير إلى هوية المنظمات من خلال تشكيل الأنشطة التي يمكن أو لا يمكن القيام بها، بينما في التوافق الاستراتيجي يتم التركيز على التوجيهات الموجهة نحو العمل وهي أوامر توجيهية للإجراءات التي يتعين القيام بها، مثل أن تقرر المنظمة بناء خدمات جديدة. تحمل هذه التوجيهات كلاً من وصف الخدمة، وما يجب القيام به، وتحديد الأولويات عند القيام بذلك، وبالتالي فهي تختلف عن القواعد.

ح. مستوى التفاصيل Level of Detail : ويشير إلى أن استراتيجية العمل تمتد من الغرض العام لوجود المنظمة إلى أفضل طريقة لإنشاء القيمة وتوصيلها إلى المستفيدين المستهدفين، وبالتالي تغطي نطاقاً واسعاً من مستوى التفاصيل؛ حيث تحتاج خطط التطوير إلى مستوى أكبر بكثير من التفاصيل لتكون قابلة للتنفيذ في الممارسة، ومن ثم يعد مستوى التفاصيل أمراً ذا أهمية وقيمة يجب مراعاتها في التوافق الاستراتيجي.

وباستقراء ما سبق فإن الجامعات في حاجة إلى صياغة استراتيجية عمل واضحة تكون ترجمة لرؤية ورسالة وغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة إلى إجراءات فعلية يتم تنفيذها بطريقة صحيحة وفي التوقيت المناسب من خلال الموازنة بين إمكاناتها ومواردها المادية والتكنولوجية المتاحة بما يجعلها قادرة على مواجهة التغييرات المستمرة والمتلاحقة في بيئتها الخارجية والاستجابة لها بنجاح؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التوافق الاستراتيجي للجامعات وتحسين أدائها والحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة.

### ٤- البنية التحتية المادية والتكنولوجية

تشكل البنية التحتية التنظيمية والتقنية التي تمتلكها الجامعات مورد هام وأساسي في نجاحها وتميزها؛ ولذلك يمثل أحد الأبعاد الرئيسية الهامة للتوافق الاستراتيجي الذي يحتاج من إدارة المنظمات تركيز الاهتمام عليه، حيث أن مزج الموارد المتنوعة

واستثمارها الاستثمار الأمثل والكفاء وتركيزها على القيام بأولويات العمل يعطى المنظمات التعليمية القدرة على التحرك بمرونة فى مواجهة التحديات والتغيرات فى بيئتها الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة بما يحقق أداء أفضل لها ويجعلها تحافظ على مكانتها المتميزة بين منافسيها.

وفى هذا السياق أشارت دراسة ماجنو وآخرون. Magno et al. ٢٠٢٠ إلى أن الموارد التنظيمية والتكنولوجية تلعب دورا مهما فى تمكين ودعم الأنشطة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة بما يساهم فى الحفاظ على التوافق بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية العمل؛ الأمر الذى يمكن المنظمات أن تظل قادرة على المنافسة من خلال تجديد مواردها وقدراتها الديناميكية وكيفية هيكلة حافظة الموارد من خلال تركيزها على تجميع قاعدة مواردها وإعادة هيكلتها وتحديد وتخصيص الموارد بصورتها الجديدة ونشرها لدعم استراتيجية عمل المنظمة. (١٢١) كما أضافت أيضا دراسة سوكانيا Sukanya ٢٠٢١ أن التوافق الاستراتيجي يزيد القدرات الديناميكية للمنظمات ويمكنها من التعامل مع تغيرات البيئة الخارجية من خلال إعادة تعديل مواردها داخليا وتحسين قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات والاستفادة منها بما يجعلها قادرة على تحقيق أداء عالى على المدى الطويل. (١٢٢) ويتفق ذلك مع ما جاء فى منظور نظرية الطوارئ الذى يؤكد على أن التوافق الاستراتيجي يحقق المواءمة المثالية لموارد وقدرات المنظمة التى تتناسب مع المواقف التنافسية للمنظمة ويكسبها الميزة التنافسية التى تسعى إليها. (١٢٣)

ومن ذلك يتضح أن الموارد المادية والتكنولوجية من الأصول المادية الثابتة التى تميز المنظمات ومن بينها الجامعات عن غيرها وتجعلها قادرة على إحداث التوافق الاستراتيجي بنجاح وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ وهذا يتفق مع المنظور القائم على الموارد والذى يؤكد على أن المنظمات التى يمكنها إدارة مواردها بكفاءة وفعالية يجعلها سريعة الاستجابة فى مواجهة تحديات البيئة الخارجية بما يكسبها ميزة تنافسية مستدامة.

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

ويسعى مفهوم البنية التحتية التنظيمية والتكنولوجية إلى الوصول لتحديد سياسات واجراءات العمل التي تتبناها المنظمة؛ بحيث تسمح للتطبيقات والبرمجيات والشبكات والأجهزة أن تدمج في منصة متماسكة بما يحدث التنظيم والتنسيق بين العمليات والأنشطة ويتيح للأفراد في مستوياتها الإدارية المختلفة المعرفة والقدرة على تنفيذ الأدوار والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق استراتيجية العمل والوصول بالمنظمة إلى الأداء الأفضل. (١٢٤)

وبالإضافة إلى ذلك توصلت دراسة أندرو وآخرون Andrew el at. ٢٠١٩ إلى أن توجيه الموارد الداخلية والتقنية للمنظمة وتنسيقها بشكل صحيح مع بعضها البعض يقلل الصراع التنافسي على الموارد ويخلق الحاجة إلى توفير خدمات جديدة بشكل متزايد تتوافق مع احتياجات ومتطلبات المستفيدين الداخليين والخارجيين. (١٢٥) كما أكدت أيضا دراسة شيكينك شا Xiqing Sha ٢٠٢٠ على أن الاستخدام الأمثل والكفاء للموارد التكنولوجية يساعد المنظمة على الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات ومتطلبات السوق ونفوق أدائها وتحقيق مزايا تنافسية. (١٢٦) ويتفق ذلك مع ما جاء في المنظور القائم على الموارد (RBV) الذي يؤكد على أنه يمكن للمنظمات اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها من خلال الاستثمار الأمثل والكفاء لمواردها وقدراتها القيمة وتحقيق التفاعل والمواءمة بينها وبين موارد تكنولوجيا المعلومات وإدارتها بشكل جيد بما يفيد المنظمات في تحديد الفرص ومواجهة تهديدات البيئة الخارجية وسرعة الاستجابة لها وتحسين الأداء التنظيمي. (١٢٧)

ولكى تستطيع المنظمات بمختلف أنواعها مواءمة التغيرات فإن ذلك يتطلب منها بنية تحتية تنظيمية وتكنولوجية مرنة لتكون قادرة على التحكم الفعال في البيئة الخارجية والقيام بمهامها ووظائفها المختلفة والاستجابة السريعة للتغيير، ويمكن تحويل مواردها وإعادة استخدامها بسهولة؛ بحيث تتصف موارده التنظيمية والتكنولوجية المرنة بقدرتها على التواصل مع المكونات الأخرى داخليا وخارجيا، وإعادة تكوينها أو تعديلها بسهولة

دون تأثير كبير وقدرتها التقنية على توزيع أى نوع من المعلومات عبر التقنيات المختلفة بالإضافة إلى قدرة العاملين على التعامل مع التغييرات فى احتياجات العمل بشكل تعاوني عبر الوحدات الوظيفية باستخدام المنصات التقنية المختلفة. (١٢٨)

ويتضح من ذلك أن المنظمات بمختلف أنواعها- ومن بينها الجامعات- تحتاج إلى تحويل مواردها وبنيتها التحتية والتقنية واستراتيجياتها باستمرار للتكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية، بما يحدث المواءمة مع متطلبات الأفراد العاملين واحتياجاتهم، و والمتابعة والتقييم بشكل مستمر لإجراء التغييرات وتقديم الخيارات للوحدات والاقسام الداخلية والخارجية عند الحاجة، الأمر الذى يؤدى إلى ضمان الحفاظ على استمرارية تحقيق التوافق الاستراتيجي ونجاحه، واستدامة الميزة التنافسية.

وفى هذا السياق فإن البنية التحتية التنظيمية والتكنولوجية تتأثر بعوامل مختلفة، منها: الانسجام بين أنشطة المنظمة، وإعطاء كافي للصلاحيات على مختلف المستويات الإدارية، مراجعة القرارات التى تم اتخاذها للتأكد من فاعليتها وجودة تنفيذها، إيجاد وصف وظيفي واضح للمهام ونوعها والنسق الذى تسير عليه، سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، وإجراء التغييرات فى الجوانب الهيكلية والتنظيمية والأساليب للتخلص من البيروقراطية. (١٢٩)

وباستقراء ما سبق يتضح أن الجامعات فى حاجة إلى ضرورة تركيز اهتمامها على تجديد مواردها وإعادة هيكلة البنية التحتية المادية والتكنولوجية بصوره جديدة لدعم استراتيجية عملها حتى تكون قادرة على التحرك بمرونة استراتيجية لمواجهة تحديات البيئة الخارجية والقيام بوظائفها المتعددة استجابة للتغيرات السريعة والمتلاحقة بما يساهم فى الحفاظ على التوافق بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية عمل الجامعة ويمكنها من تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ويجعلها فى وضع تنافسي أفضل بين غيرها من الجامعات ويكسبها الميزة التنافسية المستدامة التى تسعى إليها.

سادسا: أهمية التوافق الاستراتيجي بالجامعات

تسعى المنظمات بمختلف أنواعها- ومنها الجامعات- إلى تبني العديد من الأساليب والمداخل التي تمكنها من الاستعداد والاستجابة السريعة للتغيرات المتلاحقة التي تواجهها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، وتسهم في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها والحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة، وفي هذا السياق تظهر أهمية التوافق الاستراتيجي.

ولقد أشارت دراسة هشام ومحمد Hisham & Mohd ٢٠٠٩ إلى أن التوافق الاستراتيجي له أهمية كبيرة في المنظمات ومنها الجامعات، حيث يمكنها من توفير فرص جديدة تساعدها في توزيع مواردها المتاحة بمرونة أكثر، وتعظيم عائد الاستثمار في نظم تكنولوجيا المعلومات بما يدعم الأهداف والأنشطة التنظيمية على كل المستويات، ويحقق التنسيق والتكامل بين الأعمال المختلفة ويضمن نجاح العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية. (١٣٠)

كما أضافت دراسة بريeto ودي كارفالو Prieto and de Carvalho ٢٠١٨ إلى أن التوافق الاستراتيجي يمثل ضرورة ملحة للمنظمات من أجل التعامل مع التغيرات البيئية الخارجية وتمكنها من التطلع إلى الأمام بما يجعلها قادرة على البقاء والاستمرار والحفاظ على ميزتها التنافسية، حيث إن التوافق يساعد المنظمات في تكوين فهم واضح عن احتياجات ومتطلبات المستفيدين والتنبؤ بها بدقة؛ الأمر الذي يؤدي إلى خلق القيمة والحفاظ عليها وكسب ولاء ورضا المستفيدين ويكون له تأثيرا إيجابيا على أداء المنظمة. (١٣١)

ولقد توصلت دراسة ليندا خيمينيز Linda Jimenez ٢٠٢٠ إلى أن التوافق الاستراتيجي أمراً حيوياً لمؤسسات التعليم العالي لمواجهة التحديات والضغوط المتزايدة لتكون نظام بيئي أكثر كفاءة وفعالية وتعطيها المرونة لإيجاد فرص جديدة للتكيف مع التغير بما يساعدها على تحسين أدائها وضمان الاستدامة لمؤسسات التعليم العالي في

بيئة شديد التنافس ويحقق لها مكانة متميزة بين نظيرتها؛ ومن ثم فإن التوافق الاستراتيجي يؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي. (١٣٢)

وفي هذا السياق أوضحت دراسة سوكانيا Sukanya ٢٠٢١ أن التوافق الاستراتيجي يُمكن المنظمات من الاستشعار المناسب بالتغيرات البيئية الخارجية ويجعلها أكثر مرونة وسريعة الاستجابة والتكيف مع التغيير وتوجه إلى الابتكار والتحسين في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع متطلبات المستخدمين؛ الأمر الذي يؤثر إيجابياً على أداء المنظمات ويحقق أداؤها العالي على المدى الطويل ويحافظ على ميزتها التنافسية. (١٣٣)

كما توصلت دراسة أوبكر وآخرون Aboobucker et al. ٢٠١٩ أن التوافق الاستراتيجي أصبح أكثر أهمية للمنظمات في البيئة الاقتصادية العالمية شديدة المنافسة حيث ييسر لها الوصول إلى الأداء الابتكاري ويمكنها من الحفاظ على مركزها التنافسي، من خلال منتجات جديدة تشبع احتياجات وتطلعات المستخدمين، وتحسين جودة المنتجات الحالية والخدمات المقدمة. ولذلك فإن المنظمات التي تريد أن تعزز ثقافة الابتكار فعليها أن تتوجه إلى التوافق الاستراتيجي في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها. (١٣٤) كما أكدت أيضاً ما توصلت إليه دراسة وآخرون Andrew et al. ٢٠١٩ إلى أن التوافق الاستراتيجي له دور رئيسي في إحداث توازن ومواءمة مع احتياجات المنظمة أهدافها وإيجاد خدمات جديدة مبتكرة تتناسب مع العصر؛ مما يؤثر إيجابياً على نجاح أداء المنظمة. (١٣٥)

كما أشارت دراسة ميلا وآخرون Meera et al. ٢٠١٥ إلى أن التوافق الإستراتيجي يساعد في ظل الظروف البيئية غير المؤكدة والمتغيرة بسرعة على إطالة عمر المنظمة وبقائها واستمرارها على المدى الطويل والحد من الضغوط والتهديدات الناتجة عنها؛ وذلك من خلال زيادة قدراتها الاستراتيجية على التحسين المستمر في

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

عملياتها ومنتجاتها وخدماتها؛ الأمر الذي يمكنها من تحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (١٣٦)

وأوضحت دراسة جوهان وآخرون Johan et al. ٢٠١٣ أن التوافق الاستراتيجي يُمكن المنظمات من تمييز نفسها عن منافسيها وتحقيق أداء عالٍ من خلال اتباع استراتيجية متفوقة أو فريدة تساعدها على مواجهة ديناميكيات البيئة التنافسية الحالية. (١٣٧) كما أكدت أيضا دراسة ياه شين Yi-Chun ٢٠١٩ على أن التوافق الاستراتيجي له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي من خلال ترابط العمليات الوظيفية وتوفير هيكل تنظيمي مسطح أكثر مرونة يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة. (١٣٨)

وكذلك توصلت دراسة يوليانياسيا وجوني Yuliansyah & Johnny ٢٠١٨ إلى أن التوافق الاستراتيجي يرتبط بشكل إيجابي بتحقيق النتائج التنظيمية المرجوة؛ حيث يساعد التوافق الاستراتيجي المنظمة على تحقيق التكامل والترابط بين استراتيجيات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحسين عملية توجيه العاملين والتزامهم في المستويات التنظيمية كافة وتحفيزهم بشكل أفضل، ويعمل على تحسين الكفاءة وخفض التكاليف وتحقيق جودة أعلى للخدمات المقدمة للمستفيدين بما يحقق للمنظمة مكانة متميزة بين منافسيها. (١٣٩)

كما يساعد التوافق الاستراتيجي على تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة قدرة المنظمة على تعظيم مواردها وتنظيمها بشكل مختلف وزيادة الاستفادة من قدرات وكفاءات المحورية للمنظمة، ومرونة المنظمات في استثمار الفرص المتاحة واكتشاف فرص جديدة لتعديل استراتيجيتها بما يتوافق مع تغيرات البيئة الديناميكية. (١٤٠) ومن ثم أشارت دراسة هازلين وآخرون Hazeline et al. ٢٠١٦ إلى أن التوافق الإستراتيجي يساعد في التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التنظيمية من خلال تعميق الروابط بين الموارد

والأنشطة والنتائج المرجوة؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بكفاءة وفعالية واكسابها ميزة تنافسية والحفاظ عليها. (١٤١)

وقد أوضحت دراسة فضيل شامخ Fadeel R. Shamekh ٢٠٠٨ أن التوافق الاستراتيجي أصبح أكثر أهمية للمنظمات في ظل التغيرات السريعة للتقنيات المتقدمة في نظم وتكنولوجيا المعلومات؛ فهو يمكن المنظمة من الحفاظ على المزايا الاستراتيجية والتنافسية وتحسين قدرتها التنافسية الشاملة وعملياتها الأساسية وتعظيم الإنتاجية من خلال استغلال الفرص المتاحة. (١٤٢) كما أشارت في هذا الصدد أيضا دراسة شيكينك شا Xiqing Sha ٢٠٢٠ أن التوافق الاستراتيجي يساعد المنظمات على تحقيق مزايا استراتيجية وتنافسية وتحقيق أداء عالٍ من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفعالية أكثر لتمكينا من الاستجابة بشكل أفضل لتغيرات البيئة. (١٤٣) وفي الجامعات، أبرزت إحدى الدراسات أهمية التوافق الاستراتيجي بها في عدد من الجوانب حيث أنها: (١٤٤)

- ١- تساعد الجامعات على تحقيق أعلى مستوى من التناغم والتوافق بين الاستراتيجية والعاملين والعمليات والمستفيدين بما يتوافق مع أولوياتها التنافسية، ويزيد من فاعلية تنفيذ الأهداف.
- ٢- تساعد على زيادة مستوى التزام العاملين بتحقيق الاستراتيجية ومقابلة توقعات المستفيدين في ضوء الجودة والابتكار.
- ٣- تعمل على توحيد جميع الجهود والموارد حول رؤية واستراتيجية الجامعة، وتحديد سياسات الاستقطاب والتعيين والتحفيز في ضوء الكفاءات اللازمة لتنفيذ استراتيجية الجامعة ويوفر بيئة ملائمة لتطبيقها.
- ٤- يساعد الجامعات في خفض النفقات وزيادة الإنتاجية والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات بما ينعكس إيجابيا على تحقيق مصالح جميع أصحاب المصالح.

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

٥- تعمل على زيادة الالتزام الاستراتيجي مما يزيد من قدرة الجامعات على إدارة عملية التغيير المرتبطة بتطبيق معايير جودة الخدمات المقدمة.

ويتضح مما سبق أهمية التوافق الإستراتيجي للجامعات، حيث إنه يسهم في زيادة قدرتها على تحقيق التناغم والمواءمة بين مواردها الداخلية والخارجية؛ واستثمار الفرص المتاحة، وتعديل استراتيجيتها وعملياتها؛ وتعزيز الهياكل التنظيمية المرنة؛ وتوفير الكفاءات المحورية التنظيمية؛ مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين الخدمات التي تقدمها للمستفيدين منها وأصحاب المصالح، وتحقيق مستويات أداء عالية، بما ينعكس إيجابيا على تعزيز مكانتها بين نظرائها، إلى جانب تعزيز نظم تكنولوجيا المعلومات في تحسين التواصل والتنسيق بين الوحدات والمستويات المختلفة داخل الجامعة؛ الأمر الذي يساعدها على سرعة الاستجابة للضغوط والتغيرات البيئية التي تواجهها الجامعات والتكيف معها، ويمكنها من البقاء والاستمرارية في ظل زيادة حدة المنافسة.

### سابعًا: إدارة التوافق الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة وألياته:

تواجه الجامعات تحديات وتغيرات سريعة ومتلاحقة تتمثل في المنافسة الشديدة من الجامعات الأخرى، وزيادة سرعة التغيير في نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي احتياجات وتطلعات المستفيدين ومتطلباتهم؛ مما يتطلب منها ضرورة إحداث التوافق بين عناصر بيئتها الداخلية مع استثمار الفرص المتاحة لها لمواجهة تلك التغيرات والاستجابة لها بنجاح، وحتى تستطيع الحفاظ على استمرار تحقيق التوافق الاستراتيجي مع البيئة الخارجية فإن ذلك يحتاج من الجامعات الإهتمام بإدارته من أجل ضمان استمرارها وبقائها وتحقيق وضع تنافسي متميز.

وعليه فإن إدارة التوافق الإستراتيجي هي الجهود التنظيمية التي تبذلها إدارة الجامعة في حشد وتطوير جميع إمكاناتها وقدراتها ومواردها التنظيمية والتكنولوجية لإحداث المواءمة بين عناصر بيئتها الداخلية مع استراتيجيتها عملها المستقبلية بما يمكنها

بسرعة وبطريقة صحيحة ومناسبة من مواجهة التغييرات المستمرة والمتلاحقة في البيئة الخارجية والاستجابة لها بنجاح؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء الجامعة وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

وفي هذا السياق هناك العديد من الآليات التي يمكن للجامعات أن تعتمد عليها من أجل إدارة التوافق الاستراتيجي، ويمكن عرض تلك الآليات فيما يلي:

### ١- المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility:

تمثل المرونة مطلب ضروري للجامعات التي تسعى إلى إحداث التوافق الاستراتيجي؛ حيث يمكن لها إعادة ترتيب وتوزيع مواردها وإمكانياتها بشكل يمكنها من الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة لضمان استجابتها بسهولة ويسر للضغوط والتغيرات غير المتوقعة في البيئة التنافسية ومواجهتها والتكيف معها، الأمر الذي يساعدها على تحسين مستوى أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية المنشودة، ويتفق هذا مع نظرية المنظور القائم على الموارد والتي تؤكد على أن المنظمات التي يمكنها الإستثمار الأمثل والكفاء لمواردها وقدراتها تكون قادرة على التحرك بمرونة في مواجهة التهديدات واقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية مما يؤدي إلى تحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل. وعلى ذلك تحتاج الجامعات المرونة الإستراتيجية لتحقيق التوافق الذي تسعى إليه في ظل التسارع الذي تواجهه وتخضع لتأثيراته.

وفي هذا السياق تعد المرونة الاستراتيجية الآلية التي من خلالها تستطيع المنظمة الأداء في ظروف عدم اليقين من خلال تعديل الأفكار التنظيمية بالمعرفة والقدرات الفائقة، وعليه تعد المرونة الاستراتيجية لها تأثير رئيسي في تطوير الاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة وتمكنها من مواكبة الموارد الحالية مع بيئتها، وتنفيذها وقيادة المنظمة نحو التوافق الاستراتيجي، أي أن المرونة الاستراتيجية تعمل كوسيط بين التوجه الاستراتيجي للمنظمة والتوافق الاستراتيجي.<sup>(١٤٥)</sup>

وعليه تحرص المنظمات المرنة استراتيجياً على اختيار الاستراتيجيات التي يمكن تعديلها لمقابلة تغيير البيئة الداخلية والخارجية، وتفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الآخر، كما أن توفير عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد يمثل أحد المتطلبات الأساسية للتوجه الاستراتيجي.<sup>(١٤٦)</sup> وعليه فإن المرونة الإستراتيجية التي تكتسبها الجامعة تجعلها قادرة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة المحيطة بها من خلال موازنة مواردها المادية والتكنولوجية المتاحة مع الاستفادة من الفرص الخارجية بما يحقق توافقها استراتيجياً ويساعدها على تطوير أدائها والحفاظ على بقاءها واستمرارها وميزتها التنافسية المستدامة.

ويعرف لياناج ويراسجي Liyanage & Weerasinghe ٢٠١٨ المرونة الاستراتيجية بأنها الدرجة التي تكون فيها المنظمة مستعدة لتغيير استراتيجيتها استجابةً للفرص والتهديدات والتغيرات في البيئة الخارجية.<sup>(١٤٧)</sup> ويؤكد هذا التعريف على أن المرونة الاستراتيجية هي المستوى الذي تستطيع المنظمات من خلاله تعديل استراتيجيتها لإحداث الموازنة التي تمكنها من مواجهة التهديدات واقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

ويعرف كويتشي وآخرون Koichi et al. ٢٠١٦ المرونة الاستراتيجية بأنها هي قدرة المنظمة على تطوير أو الحفاظ على ميزة تنافسية من خلال الحماية من الظروف التنافسية أو الاستجابة لها.<sup>(١٤٨)</sup> ويؤكد هذا التعريف على أن المرونة الإستراتيجية تجعل المنظمة تحافظ على تطوير أدائها لمقابلة التغير في البيئة التنافسية وتحقيق الموازنة الداخلية للاستجابة له.

كذلك تعرف المرونة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على إعادة تخصيص الموارد بسرعة وسلاسة استجابةً للتغيير.<sup>(١٤٩)</sup> ويضيف هذا التعريف للتعريفات السابقة أن المرونة الإستراتيجية التي تكتسبها المنظمة تعتمد بشكل أساسي على مدى قدرتها في

تحقيق التوافق بين مواردها وإمكاناتها الداخلية مع التغييرات البيئية المحيطة بها لتمكنها من سرعة الاستجابة لها.

ويعرف علاء وزينب ٢٠١٢ المرونة الاستراتيجية بأنها مقدرة المنظمات على التكيف مع التغييرات المتسارعة في البيئة التنافسية؛ وسرعة وكيفية نتائج استجابة الأعمال للتهديدات أو الفرص التنافسية وفي المجالات الاستراتيجية الملائمة والمتواضعة مع القوى البيئية.<sup>(١٥٠)</sup> ويؤكد هذا التعريف أيضا على أن المرونة الإستراتيجية تجعل المنظمة على استعداد لتكيف مع التغيير في البيئة التنافسية وسرعة الاستجابة له من خلال تعديل استراتيجيتها لإحداث التوافق بين مواردها الداخلية والخارجية.

ومن تم تعد المرونة الاستراتيجية مصدر مهم للميزة التنافسية في بيئات العمل الديناميكية والصعبة.<sup>(١٥١)</sup> حيث أن قدرة المنظمة المرنة على إحداث التوافق الاستراتيجي من خلال تحقيقها التكامل والترتيب الشامل لمواردها التنظيمية والبشرية الداخلية والخارجية يمكن أن يؤدي إلى إحداث التغييرات التنظيمية بنجاح والتعامل والتكيف السريع مع ظروف البيئة المتغيرة.<sup>(١٥٢)</sup>

وعليه تعتبر المرونة الاستراتيجية آلية هامة تسعى الجامعات من خلالها إلى إستعادة قدرتها على تطوير استراتيجيات عملها بما يمكنها من مواجهة التغييرات والاستجابة لها من خلال إحداث التوافق بين مواردها وإمكاناتها الداخلية المتاحة وكذلك الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة لها بما يساعدها على تطوير أدائها باستمرار والمحافظة على وضعها الاستراتيجي التنافسي المتميز.

وفي هذا السياق تشمل المرونة الاستراتيجية على الأبعاد الرئيسية التالية:<sup>(١٥٣)</sup>  
أ- مرونة المعلومات: والتي تعتمد على قابلية المعلومات للتكيف مع أكثر من تطبيق ومستخدم، ويتم توافرها لكافة المستخدمين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة لتساعدهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في التوقيت المناسب.

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

ب- المرونة السوقية: وهي قدرة المنظمة على الاستجابة لتغيرات السوق والتكيف معها بشكل سريع ودقيق دون أى إخلال بأعمال المنظمة مع قدرتها على تقليل مرونة المنافسين فى استكشاف الفرص الجديدة.

ج- مرونة تقديم الخدمة: والتي تركز على قدرة المنظمة على إيجاد وتقديم منتجات جديدة بالسرعة الكافية والجودة العالية غير متجاوزة حد التكاليف للتعامل مع البيئة المتغيرة باستمرار وإمكانية المنظمة أن تفي باحتياجات المستفيدين المتغيرة.

د- المرونة التنافسية: هي قدرة المنظمة على مقاومة تهديدات المنافسين من خلال القدرة على استغلال الفرص المتاحة والملائمة مع قدرتها وإمكاناتها استجابة لمتطلبات المستفيدين المتغيرة باستمرار وتنوع خياراتها الاستراتيجية المتوافرة لديها للتنافس بشكل فعال.

وبناء على ما سبق يتضح أن الجامعة فى حاجة إلى استخدام نظم معلومات تتصف بالمرونة لتتوافق مع تكنولوجيا المعلومات التي تمكنها من تحديث معلوماتها باستمرار استجابة لتغيرات البيئة التنافسية السريعة وتوافرها بشكل سريع ودقيق لكافة المستويات الإدارية بالجامعة لتساعدهم فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية بإيجاد وتقديم خدمات جديدة ومتميزة استجابة لمتطلبات واحتياجات المستفيدين المتغيرة بما يحافظ على وضعها الاستراتيجي التنافسي المتميز.

وقد حدد رفعت كاماساك وآخرون Rifat Kamasak et al. ٢٠١٦ فى دراسته عدة محددات أساسية لتحسين مستوى المرونة الاستراتيجية، كما يلي: (١٥٤)

أ- ثقافة التعلم التنظيمي والتي تمثل موردا نادرا وغير قابل للتقليد وتؤثر على موارد وقدرات المنظمة إذ يجب عليها أن تتعلم لتنمو وتواجه التغيرات الحاصلة فى بيئتها بما تسهم فى تشكيل مرونتها، واستمرارية بقاءها على المدى الطويل.

ب- الهيكل التنظيمي الذي يعبر عن خطوط السلطة والاتصال لتسهيل عملية اتخاذ القرار، وتزداد مستوى المرونة عندما تزداد المشاركة واللامركزية.

ج- سلوك العاملين ومهاراتهم وهي من الموارد القيمة والنادرة التي تحتفظ بها المنظمات والعمل على تنوعها لتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة لمختلف التغيرات البيئية ومواجهتها.

د- القدرات التكنولوجية والتي تسهيل عملية تدفق المعلومات والاتصالات في المنظمة ولها الأثر في تحويل الموارد والمعرفة والعمليات إلى سلع وخدمات تحسن من قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات والأحداث غير المتوقعة.

هـ- التدريب والتطوير حيث تسهم برامج التدريب والتطوير المتخصصة في زيادة قدرات العاملين في ممارسة السلوكيات والمهارات المتعددة والمتنوعة التي تنعكس على مستوى المرونة الاستراتيجية للمنظمة.

وبناء على ماسبق يتضح أن تحسين مستوى المرونة الإستراتيجية يعتمد على عدة محددات رئيسية والتي يمكن أن تساعد الجامعة على إحداث التوافق الاستراتيجي والحفاظ عليه واستمرار نجاحه من خلال الاهتمام بنشر ثقافة التعلم التنظيمي بين جميع العاملين، وزيادة قدراتهم على اكتساب المهارات والسلوكيات المتعددة، وتسهيل تدفق المعلومات وتيسير سبل الاتصال التكنولوجية بينهم بما يمكنهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي التي تمكن الجامعة من الاستجابة للتغيرات البيئية ومواجهتها، بما يساعد على الجامعة على إدارة التوافق الاستراتيجي وضمان استدامتها والحفاظ على ميزتها التنافسية.

وتبرز أهمية المرونة الاستراتيجية في تحقيق الموازنة للجامعات لضمان استدامة بقاءها، فيما يلي: (١٥٥)

- تساعد الجامعات على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية.

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

- تولد الإمكانيات اللازمة لتمكين الجامعات من البقاء خلال فترة الأزمات.
  - تساعد الجامعات على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فاعل وبما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر، والحصول على عوائد استثنائية، وتحقيق مستويات أداء عالية.
  - تعمل على تطوير عدد من الخيارات للجامعة قبل ظهور الحاجة إليها، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة.
  - تساعد الجامعات على التحول من استراتيجية إلى أخرى، وبأقل تكلفة في الوقت والجهد والأداء.
  - تساعد الجامعات في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات العملاء من خلال عملية التطوير المستمر للخدمات وبما يضمن تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل.
  - تسهم في تعزيز مكانة الجامعات في السوق، وتحسين مستويات الأداء فيها، وتعزيز الابتكار لديها بما يضمن قدرة الجامعات على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية المختلفة التي تواجهها.
- وباستقراء ما سبق يتضح أن المرونة الاستراتيجية تساعد الجامعات على الاستفادة من توحيد ودمج مواردها الداخلية والخارجية لتوفير الإمكانيات اللازمة التي تمكنها من إيجاد استراتيجيات بديلة تساعد على الانتقال من استراتيجية إلى أخرى بحيث تجعلها قادرة على إحداث التوافق استراتيجياً بين تلبية حاجات ومتطلبات المستفيدين المتغيرة مع تحقيق مستويات أداء عالية وبالتالي فإن المرونة الاستراتيجية لا تقف بالجامعة فقط عند تحقيق التوافق الإستراتيجي، ولكن أيضاً تساعد على إدارة التوافق الإستراتيجي بما يحفظ على استمرار نجاحه ويحقق ميزتها التنافسية المستدامة.

وجدير بالذكر أيضا أن المرونة الإستراتيجية تساعد المنظمات على إدارة التوافق الإستراتيجي من خلال بناء بنية تكنولوجية للمعلومات متوافقة تدعم المرونة الإستراتيجية للمنظمة في قدرتها على توقع التغييرات في البيئة المستقبلية والاستجابة بسرعة وفعالية للتغييرات البيئة الحالية والتعامل معها وإدارة المخاطر التي تهددها بشكل أفضل وتساعد على أن يتوافر لدى المنظمة قاعدة معرفية من المعلومات عن إدارة العلاقة بالمستفيدين من حيث احتياجاتهم ومتطلباتهم وطموحاتهم بما يجعلها قادرة على تحسين خدماتها وتميزها وتقديمها لهم بشكل أفضل يساهم في تعديل وضعها التنافسي. (١٥٦)

وتأكيدا لما سبق أشار عبد المحسن وعبدالله Abdelmohsen and Abdullah ٢٠٢١ إلى أن المرونة الإستراتيجية تقوم بدور رئيس في قيادة المنظمة نحو تحقيق التوافق الاستراتيجي الناجح والحفاظ على توجهها الإستراتيجي التنافسي المتميز في بيئة تنافسية سريعة التغيير؛ حيث أنها تقلل تهديد المخاطر المحيطة بالمنظمة وتعزز فرص الابتكار بداخل المنظمة وتجعلها أكثر قدرة على المنافسة وعلى تطبيق استراتيجياتها المختلفة بنجاح. (١٥٧) وعلى ذلك فإن المرونة الإستراتيجية تعد آلية هامة تساعد الجامعات في الحفاظ على التوازن المثالي بين بيئتها الداخلية والخارجية بما يجعلها قادرة على إدارة التوافق الإستراتيجي وضمان استمرار نجاحه والحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة في بيئة تنافسية سريعة التغيير.

## ٢- اليقظة التكنولوجية Technological vigilance:

تحتاج الجامعات في ظل التطورات والمستجدات التقنية والتكنولوجية المحيطة بها إلى تطوير ما لديها من استراتيجيات لتكنولوجيا المعلومات من خلال تعزيز قدرتها على الحصول على المعرفة التنظيمية وحفظها ومشاركتها والتي تمكن متخذ القرار بالجامعة من اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة للنمو التكنولوجي بما يتوافق مع استراتيجياتها

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

عمل المنظمة؛ ويساعدها على إدارة التوافق الإستراتيجي والحفاظ على استمرار نجاحه ويحقق ميزتها التنافسية المستدامة.

وفى هذا السياق تعد اليقظة التكنولوجية الأداة التي تسمح للمنظمة بأن تكون أكثر دقة فى اتخاذ قراراتها الخاصة بالتطور التكنولوجى فى مجال نشاطها، وتهتم بالمعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية معًا لتوضيح الرؤى أمام المنظمة ومساعدتها على استغلال هذه المعلومات لبناء إستراتيجيتها العامة، وتحقيق أهدافها واتخاذ القرارات المناسبة وكذلك استغلال الفرص التي تكتشفها وتفادى التهديدات التي تحيط بها.<sup>(١٥٨)</sup> ويتضح من ذلك أن اليقظة التكنولوجية لها دور فعال فى ضمان الحفاظ على توافق المنظمة استراتيجيا مع تزايد أهمية تحكم المنظمة فى المعلومات الداخلية او الخارجية من أجل التنبؤ بالفرص والتهديدات مسبقا المرتبطة بالبيئة التنافسية وتوقعات احتياجات ورغبات المستفيدين بما يجعلها قادرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة التي تحافظ على بقاءها واستمرارها.

وعليه تمثل اليقظة التكنولوجية آلية هامة تعتمد عليها الإدارة العليا بالمنظمة فى قياس نتائج أدائها، واتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال جمع المعلومات وتحليلها وتقديمها لهم بما يساعدهم على تكوين فهم أعمق وأفضل للبيئة التنافسية ومعرفة المنافسين الحاليين والمحتملين فى المستقبل لتحديد أفضل خيار إستراتيجي تكنولوجي يساهم فى تقوية الرابط بين التكنولوجيا واستراتيجية المنظمة من أجل تحقيق التوافق الاستراتيجي مع توجهات السوق.<sup>(١٥٩)</sup>

وتعرف اليقظة التكنولوجية بأنها ملاحظة وتحليل المحيط العلمى والتقنى وإرسال المعلومات المنتقاة والمعالجة إلى القيادات من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.<sup>(١٦٠)</sup> ويؤكد هذا التعريف على أن اليقظة التكنولوجية هى الوعى التقنى للمنظمة واستشعارها بكل التغييرات المحيطة فى المجال العلمى التكنولوجي من خلال

جمع المعلومات ومعالجتها وتقديمها إلى متخذ القرار من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة التي تتلاءم مع التطورات العلمية التكنولوجية المحيطة.

وكذلك تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها الجهود المبذولة من طرف المنظمة بهدف الكشف عن التطورات والمستجدات الحادثة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهتم المنظمة حالياً ومستقبلاً.<sup>(١٦١)</sup> ويضيف هذا التعريف للتعريف السابق أن اليقظة التكنولوجية تركز حشد جميع الجهود بالمنظمة من أجل التعرف على التطورات العلمية التقنية المحيطة بها التي لها تأثير على المنظمة وتوافقها حالياً ومستقبلاً.

كما تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها نشاط يتم من خلاله جمع المعلومات الخارجية اللازمة للتغير التكنولوجي وتحليلها ونشرها في المنظمة.<sup>(١٦٢)</sup> ويؤكد هذا التعريف أيضاً على أن اليقظة التكنولوجية هي جهود تتم داخل المنظمة من أجل جمع وتحليل المعلومات والاستفادة من الفرص الخارجية اللازمة لإحداث التغير التكنولوجي الذي يتوافق مع استراتيجية عمل المنظمة.

وباستقراء التعريفات السابقة يتضح أن اليقظة التكنولوجية هي آلية هامة تسعى الجامعات من خلالها إلى بذل المزيد من الجهود من أجل التعرف على التطورات العلمية والتقنية المحيطة بها، والاستفادة من الفرص الخارجية اللازمة للتغير التكنولوجي وتحليلها ومعالجتها وتقديم ما يتم الحصول عليه من معلومات إلى متخذ القرار من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة تجاه مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية حالياً ومستقبلاً.

وفى هذا السياق تشمل اليقظة التكنولوجية على الأبعاد التالية:<sup>(١٦٣)</sup>

أ- الذكاء التكنولوجي: وهو الوسيلة الفعالة لجمع المعلومات وتحليلها حول الأنشطة أو التطورات العلمية والتكنولوجية ونقلها لأصحاب المصالح الذين يمكنهم التصرف بناء عليها في توظيف أفراد مدربين لديهم الخبرة والمهارات التكنولوجية والمزاج الصحيح بينهم.

ب- الاستكشاف التكنولوجي: ويشير إلى البحث بشكل منهجي لتحديد التقنيات الخارجية المبتكرة المهمة من بين تطبيقات أخرى والتي يمكن اكتسابها لتحسين عمليات المنظمة وتحديد فرص النمو المستقبلية ووضعها التنافسي. وبناء على ما سبق فإن اليقظة التكنولوجية تحتاج إلى رصد ومراقبة التطورات التكنولوجية من خلال تجميع وتحليل المعلومات المحيطة بها للوصول إلى الابتكارات التكنولوجية في مجالات أخرى والتعرف على فرص نموها التكنولوجي والاستفادة منها في زيادة معرفة وخبرات ومهارات العاملين للوصول إلى القرارات الإستراتيجية الهامة التي تمكن الجامعة من تطوير قدراتها التنافسية وتحسين أدائها بما يساعدها على التوافق الإستراتيجي لأوضاعها التنافسية.

بالإضافة إلى تعدد جوانب أهمية اليقظة التكنولوجية؛ حيث تساعد في التخطيط الاستراتيجي الجيد، وفي اتخاذ القرارات على المدى المتوسط والطويل، كما تساعد على التعرف على المنافسين وعلى قدراتهم، وكذلك تسمح للمنظمة بأن تكون أكثر دقة في اتخاذ قراراتها الخاصة بنموها التكنولوجي. (١٦٤)

وفي هذا السياق تعتمد إمكانيات المنظمة في الحفاظ على توافقها وبقاء مستوى تنافسيها على اليقظة التكنولوجية التي تمكنها من مراقبة محيطها ومتابعة التطورات التكنولوجية وتوظيفها في تعزيز قدراتها التنافسية؛ ومن ثم يحتاج تطبيق المنظمة لليقظة التكنولوجية إلى اتباع الخطوات التالية: (١٦٥)

أ- تحديد الاحتياجات من المعلومات والمعارف دون الاقتصار على مجال تخصص المنظمة.

ب- البحث عن المعلومات والمعارف والحصول عليها من أهم المصادر المنتجة وأقربها إلى مجال نشاط المنظمة.

ج- إخضاع كل المعلومات والمعارف إلى الدراسة؛ إذ قد لا تكون كلها مفيدة أو قابلة للاستثمار.

د- مراقبة المصادر باستمرار للتأكد من صحة المعلومات والمعارف التي تقدمها للمنظمة.

وباستقراء ما سبق يتضح أن الجامعات في حاجة إلى تبني اليقظة التكنولوجية؛ من أجل متابعة ومراقبة التطورات والمستجدات التكنولوجية المحيطة وإمكانية توظيفها في تعزيز قدراتها التنافسية من خلال التعرف على مصادر المعرفة المختلفة ورصد المعلومات وتحليلها ونشرها والتأكد من مناسبة استخدامها في الوقت الملائم وإجراء التعديلات السريعة عليها عند الضرورة حتى يمكن إعادة توجيه استراتيجية الجامعة بما يحقق لها التوافق بين إمكاناتها وقدراتها الداخلية مع اقتناص الفرص التكنولوجية المتاحة واستغلالها والاستفادة منها لتقديم خدمات متميزة عما يقدمه المنافسين بما يحافظ على بقاء الجامعة ويساعدها على إدارة التوافق الإستراتيجي والحفاظ على استمرار نجاحه ويحقق ميزتها التنافسية المستدامة.

### ٣- الالتزام الاستراتيجي Strategic commitment:

تحتاج الجامعات في ظل البيئة الديناميكية سريعة التغير إلى صياغة وتنفيذ استراتيجيات للبقاء والنمو تجعلها قادرة على المنافسة؛ وقد يستلزم ذلك منها ضرورة الاهتمام بالالتزام الاستراتيجي للعاملين الذي يزيد من رغبتهم في تحقيق أهداف العمل المشتركة ويسهل عليهم تنفيذ الاستراتيجية بنجاح كما يساعد على إحداث التغير الاستراتيجي المطلوب لتحقيق المواءمة بين مواردها مع استراتيجيات عملها وتنفيذها ويمكنها من تحسين أدائها ويحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.

وعليه يؤثر الالتزام الاستراتيجي تأثيراً كبيراً على الأداء التنظيمي والذي بدوره ينعكس على علاقات المنظمة مع موظفيها وعملائها ومنافسيها؛ ويتطلب الالتزام الاستراتيجي التعاون في تطبيق الاستراتيجيات واتخاذ القرارات بشكل مشترك من أجل ضمان سير العمل بالشكل الصحيح والوصول للأهداف التنافسية. (١٦٦)

وفي هذا السياق يشير تشيجيوكي نواتشوكو وآخرون Chijioke Nwachukwu et al. ٢٠١٨ إلى أن التزام العاملين بتنفيذ الإستراتيجية له تأثير إيجابي على نجاح وسرعة تنفيذ الإستراتيجية؛ حيث يزيد الإلتزام الاستراتيجي من تحفيز العاملين ويقصر الفترة المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية ويجعل المنظمة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل مما يساعدها على تحسين أدائها وتحقيق ميزتها التنافسية. (١٦٧)

وعليه يشكل الإلتزام الاستراتيجي الآلية التي تعتمد عليه المنظمات من أجل دعم أدائها التنظيمي والسيطرة على مقدراتها وإمكاناتها الداخلية والخارجية؛ بما يمكنها من إحداث التوافق الاستراتيجي بين عناصر بيئتها الداخلية وألوياتها الاستراتيجية لتكون قوى دفاع مترابطة تجعل الجامعة قادرة على مواجهة التغيرات البيئية الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة لتعزيز قدراتها التنافسية؛ وبالشكل الذي يجعل الجامعة قادرة على إدارة التوافق الإستراتيجي وضمان استمرار نجاحه واستدامة الميزة التنافسية للجامعة.

ويعرف الإلتزام الإستراتيجي بأنه سلوك إيجابي يربط العاملين بالمنظمة ويعزز أدوارهم ومبادراتهم الإستباقية والابتكارية الموجهة نحو التغيير. (١٦٨) ويؤكد هذا التعريف على أن الإلتزام الاستراتيجي هو سلوك استباقي معزز من قبل العاملين تجاه المنظمة يكون له تأثير إيجابي على أدائهم ومبادراتهم الابتكارية في الاستجابة السريعة للتغيير بما يحقق التوافق بين مواردها واستراتيجيه عملها وتنفيذها.

وكذلك يعرف الإلتزام الإستراتيجي بأنه استعداد العاملين وإقناعهم ببذل المزيد من الجهود التعاونية في سبيل تنفيذ الأستراتيجية التنظيمية المقترحة. (١٦٩) ويؤكد هذا التعريف أيضاً على أن الإلتزام الاستراتيجي هو شعور قوى من جانب العاملين بالاندماج في المنظمة والاستعداد لبذل جهود عالية للمشاركة في دعم استراتيجيه عمل المنظمة

ونجاح وسرعة تنفيذها بما يحقق التوافق الاستراتيجي للمنظمة ويحافظ على استمرار نجاحها وبقائها.

وباستقراء التعريفات السابقة يتضح أن الإلتزام الاستراتيجي هو درجة ارتباط العاملين بالجامعة والرغبة أو الشعور الشديد لاستمرار فيها، والاستعداد لبذل المزيد من الجهود التعاونية والمبادرات الابتكارية في دعم استراتيجيتها عملها لتلائم الاستجابة للتغيير ويضمن نجاح وسرعة تنفيذها بما يحقق التوافق الاستراتيجي للجامعة ويساعدها على تحسين أدائها واستمرار بقاء ميزتها التنافسية.

ويشمل الإلتزام الاستراتيجي على بعدين رئيسيين هما: (١٧٠)

أ- **محتوى الإلتزام:** يعد محتوى الإلتزام بعداً مهماً من أبعاد الإلتزام الاستراتيجي؛ حيث أنه يعتمد على الآثار طويلة الأمد التي تنشأ عن تطبيق الاستراتيجيات وتعكس صلاحيتها وفعاليتها وتأثيرها على أداء المنظمة، بالإضافة إلى الاعتماد على الوضوح في تحديد نقاط القوة والضعف في الاستراتيجية، والتي تمكن القيادات من وضع استراتيجيات تلائم الأوضاع الحالية والمشكلات والعقبات التي يعاني منها الأداء التنظيمي، ويساعد على توضيح أبعاد الاستراتيجية وأهدافها وصلاحيتها للتطبيق مما يؤدي إلى ملاءمتها للواقع التنافسي الحالي.

ب- **سياق الإلتزام:** والذي يمثل الاخلاص في الأداء وتعزيز الثقة بين العاملين والقيادة ويزيد من ولائهم لمكان عملهم؛ حيث يمكن الاعتماد عليه في دعم الأداء الاستراتيجي للمنظمة وقياس نجاح القيادة في تحقيق الأهداف القائمة على الكفاءة العالية والثقة والصدق في تنفيذ الاستراتيجية من خلال توفير بيئة عمل يسودها التعاون والتشارك وتناسب احتياجات ومتطلبات العاملين بما يؤدي إلى ضمان نجاح المنظمة واستمرارها.

وبناء على ما سبق يتضح أن هذه الأبعاد هي بمثابة مكونات رئيسية للإلتزام الاستراتيجي؛ حيث يعتمد الإلتزام الاستراتيجي على وضوح الاستراتيجية وأهدافها

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

وصلاحياتها للتطبيق بما يتوافق مع الواقع التنافسي الحالي، كما يحتاج إلى تعزيز الثقة والمصادقية بين العاملين والقيادة من أجل زيادة ولائهم للمنظمة من أجل ضمان نجاح المنظمة واستمرارها وتحسين أدائها.

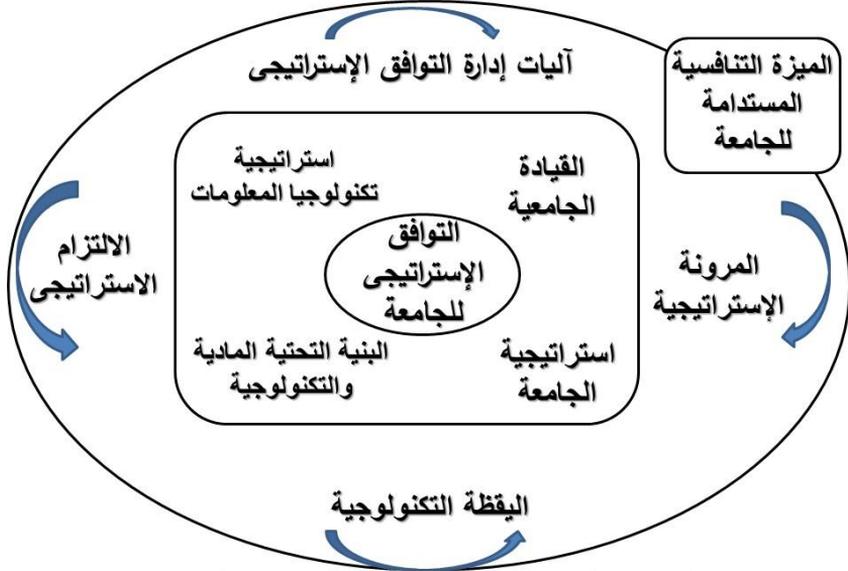
وللالتزام الاستراتيجي العديد من جوانب الأهمية؛ حيث أنه يساعد على مشاركة جميع العاملين في تنفيذ التغيير الاستراتيجي الناجح في المنظمات، كما أنه يزيد من رغبتهم في العمل وتحقيق أهدافه، مما يؤدي هذا إلى تحقيق التوافق بين مواردها مع استراتيجياتها بما يحقق الأداء العالي للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.<sup>(١٧١)</sup>

ويحتاج الالتزام الاستراتيجي إلى العديد من المتطلبات من أجل تحقيقه والاستفادة منه، ومن بين هذه المتطلبات الاجماع الاستراتيجي للعاملين على الفهم المشترك لاستراتيجية المنظمة يمنحهم الثقة في الاستراتيجية، وتحديد الإجراءات المطلوبة واقناعهم بتنفيذها، وتيسير الاتصال والتعاون والتنسيق بين العاملين والإدارة العليا يقلل من عدم اليقين المرتبط بالتغيير الاستراتيجي ويزيد من جدوى الأهداف الاستراتيجية، وحل المشكلات المثارة بشكل فعال حول مخاوف العاملين حول الاستراتيجية.<sup>(١٧٢)</sup>

وباستقراء ما سبق يتضح أن تحقيق هذه المتطلبات لا يساعد فقط على تحقيق الالتزام الاستراتيجي، ولكن أيضا يساعد على إدارة التوافق الاستراتيجي بالجامعة؛ حيث تساعد هذه المتطلبات في إحداث التوافق الاستراتيجي للجامعة ونجاحه واستمرار بقاءه من خلال مساعدتها على توفير جو عمل مناسب بين العاملين والإدارة ييسر سبل الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة تساعد على وضوح وفهم استراتيجية العمل لدى العاملين وتدعم الثقة بينهم وتمكنهم من المساهمة الفعالة في نجاح وتنفيذ الاستراتيجية استجابة للتغيير السريع مما يحقق المواءمة بين مواردها واستراتيجيتها ويسهم في تحسين أدائها وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

ومن العرض السابق يتضح أن آليات إدارة التوافق الإستراتيجي للجامعة يمكن أن تساعد على نضج التوافق الاستراتيجي وفعاليته وضمان الحفاظ عليه واستمرار تحقيقه

بنجاح في ظل البيئات الديناميكية المتغيرة بما يمكن الجامعة من الوصول إلى مستويات الأداء العالي ويضمن استدامتها ونجاحها على المدى الطويل وتحقيق ميزتها التنافسية. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (2) يوضح تأثير آليات إدارة التوافق الإستراتيجي على تحقيق التوافق الإستراتيجي للجامعة وضمان الحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة (من إعداد الباحثة)

ويتضح من الشكل السابق أن آليات إدارة التوافق الاستراتيجي بالجامعة والتي تتمثل في المرونة الإستراتيجية واليقظة التكنولوجية والالتزام الاستراتيجي تؤثر بشكل إيجابي على إحداث التوافق الاستراتيجي للجامعة وضمان استمرار تحقيقه ونجاحه، بما يمكنها من تحسين أدائها والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ومواجهتها وهو ما يجعلها قادرة على البقاء والحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة.

### القسم الثالث: التحليل البيئي لواقع التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس وإدارته

يتميز العصر الحالي بسرعة التغيير والتجديد والذي أصبح سمة واضحة وأساسية في جميع المجالات المجتمعية، وخاصة في ظل التحديات والتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية التي فرضت على جميع المؤسسات

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

عامة والتعليمية خاصة إحداث التوافق الاستراتيجي بين عناصر بيئتها الداخلية لمواجهة هذه التحديات والتغيرات في البيئة الخارجية بما يمكنها من إدارة التوافق الإستراتيجي ويحافظ على ضمان بقائها واستمرارها وتحقيق ميزتها التنافسية.

وتعد الجامعة كإحدى المؤسسات التعليمية التي ليست بمعزل عن هذه التغيرات مما جعلها تواجه بالعديد من التحديات التي تتطلب منها ضرورة التكيف معها ومواجهتها لتحافظ على بقائها واستمرارها؛ حيث أنها تعتبر قاطرة التقدم العلمي والتنمية في المجتمعات المعاصرة، وتسهم في إعداد الكوادر البشرية القادرة على إنتاج المعرفة، وتطويرها، ونشرها، وتوظيفها في معالجة مشكلات المجتمع وقضاياها وتحقيق أهداف التنمية المستدامة وقادر على التكيف مع التطورات التي يشهدها العالم؛ الأمر الذي يفرض عليها ضرورة الحاجة إلى إحداث التوافق الاستراتيجي بين عناصر بيئتها الداخلية بما يساعدها على تحقيق التوازن المثالي بينها بما يمكنها من مواجهة تغيرات البيئة الخارجية ويجعلها قادرة على تطوير أدائها والحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة.

وعليه تختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، والمساهمة في رقي الفكر وتقدم العلم وتنمية القيم الإنسانية، وتعتبر الجامعات بذلك معقلاً للفكر الإنساني في أرفع مستوياته ومصدر الاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وهي الثروة البشرية. (١٧٣)

ويمكن تناول واقع البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس كما يلي:

**أولاً: واقع البيئة الداخلية المؤثرة على التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس**

تشير البيئة الداخلية إلى إمكانات المنظمة البشرية والمادية والمالية الحالية والمستقبلية، وقيم وأفراد الإدارة العليا بها والتي تؤثر إلى حد كبير على أهدافها واستراتيجياتها،

وتعتبر هذه العوامل عن أوجه قوة بالنسبة لها أو نقاط ضعف ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية. (١٧٤)

وتشير نقاط القوة Strengths إلى العناصر أو الخصائص التي تساهم بشكل إيجابي في العمل وتعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية. وتشير نقاط الضعف Weaknesses إلى العناصر أو المؤشرات التي تدل على نقص أو فقر في إمكانيات المنظمة وتجعلها غير قادرة على التنافس وتعوّقها عن الوصول للميزة التنافسية. (١٧٥)

ويمكن تحليل واقع البيئة الداخلية للجامعات المصرية ومنها جامعة عين شمس من أجل الوقوف على جوانب القوة والضعف المرتبطة بالتوافق الاستراتيجي للجامعة من خلال الأبعاد التالية:

#### ١- القيادة الإدارية الجامعية

تعد القيادة الإدارية من الأبعاد الرئيسية التي تؤثر على ضمان الحفاظ على استمرارية تحقيق التوافق الاستراتيجي ونجاحه، واستدامة الميزة التنافسية للجامعات المصرية؛ حيث ينعكس ذلك في معايير اختيار القيادات الإدارية الجامعية، والدور الفعال للقيادات الإدارية في توحيد الجهود البشرية والموارد التنظيمية حول رؤية واستراتيجية الجامعة، وتبنى أنماط قيادية يساعد في دعم القدرات التنافسية للجامعة لإدارة التغيير، مما يتطلب الاهتمام بتنمية مهارات القيادات الإدارية بالجامعات حتى يمكنها مواجهة التحديات والتغييرات المجتمعية.

وهناك العديد من الجهود التي بذلت من أجل وضع أسس ومعايير واضحة لاختيار القيادات بالجامعات المصرية، وذلك مع بداية صدور قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية والذي تضمن ضرورة مراعاة شروط التعيين في الوظائف القيادية والتي تتطلب فيمن يعين الآتي: (أ) أن يكون حسن السمعة والسيرة الطيبة والسلوك الحسن (ب) أن يكون سبق للمرشح شغل وظيفة أستاذ بإحدى الجامعات بالنسبة للوظائف والمناصب

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات  
المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

القيادية (ج) أن يعين أربع سنوات قابلة للتجديد بعد موافقة الوزير ولا يجوز إبعاده عن منصبه قبل اكتمال المدة. (١٧٦)

كما حرصت وزارة التعليم العالي على استمرارية التطوير والتحسين بما يتوافق مع التغييرات والتحديات، وظهر ذلك واضحاً ضمن ما جاء في إطار تطوير القوانين والتشريعات التي تحكم مؤسسات التعليم العالي، والتي أكدت على ضرورة وجود قيادات فاعلة على كافة المستويات، وذلك يتحقق من خلال ما يلي: (أ) وضع أسس واضحة لاختيار القيادات لجذب أقدر العناصر على الإدارة بحيث تكون صاحبة رؤية واضحة وقادرة على تقديم برامج بأهداف تسأل عن تنفيذها بنجاح مع التفرغ الكامل لمهام المنصب (ب) وضع خطة مرحلية للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد بحيث تصل خلال فترة لا تزيد عن خمسة أعوام للحد الأدنى الذي يجب تطبيقه في ذلك الوقت (ج) يكون شغل الوظائف الإدارية العليا بالإعلان ويشترط فيمن يتقدم لشغل المنصب أن يكون قد مضى على شغله وظيفة أستاذ ثلاثة أعوام على الأقل ويكون المتقدمون للإعلان من بين العاملين بالجامعة ويجوز أن يتقدم إليها أساتذة من الخارج مع ضرورة التزام كل من يتولى منصباً قيادياً بالتفرغ الكامل دون إخلال بحقه في التدريس والبحث (د) تشكل لجان الاختيار من داخل الجامعة. كما يحدد القانون ولائحته التنفيذية اختصاصات القيادات وكيفية مراقبة أدائها وطريقة محاسبتها. (١٧٧)

علاوة على ذلك اهتمت أيضاً وزارة التعليم العالي بشروط وإجراءات انتخابات القيادات الجامعية وذلك ضمن ما جاء في القرار الوزاري رقم (٥٧٥) لسنة ٢٠١٢م والذي نص في مادة الأولى والثالثة على أن يكون اختيار الوظائف القيادية عن طريق الانتخاب الحر المباشر من قبل جميع العاملين بهيئة التدريس في الكلية، وذلك في ضوء شروط وإجراءات الترشيح والانتخاب بحيث يكون المتقدم من الأساتذة العاملين ويكون قد مضى على شغله لدرجة الأستاذية خمس سنوات للترشيح للوظيفة ويكون قائماً بالعمل بجامعته لمدة سنتين سابقتين على الترشيح. (١٧٨)

ويتضح مما سبق أن الاهتمام بتطوير أسس اختيار القيادات الإدارية الجامعية ضمن ما جاء في قانون تنظيم الجامعات والتعديلات التي أدخلت عليه والتي اعتمدت مرة على التعيين ومرة أخرى على الانتخاب ثم مرة أخرى على التعيين مما يشير إلى التخطب في أساليب اختيار القيادات الإدارية الجامعية، وكذلك سيطرة فئة معينة على أغلبية المناصب القيادية بالجامعة، هذا بالإضافة إلى اقتصار التشريعات والقوانين فقط على شروط وإجراءات الترشيح للوظائف القيادية العليا بشكل عام، ولم تتطرق إلى معايير وآليات اختيار القيادات بالجامعات بالشكل المفصل، والاعتماد على معايير تقليدية تتمثل فقط في الأقدمية والدرجة العلمية دون مراعاة أي معايير أخرى كالكفاءة والجدارة الإدارية والقيادية وتدريب وتأهيل القيادات على كيفية ممارسة وظائفهم القيادية الجديدة بما يحقق التطوير الدائم والمستمر لرفع كفاءة وفاعلية الجامعات ويحسن أداءها ويجعلها قادرة على إحداث التوافق الاستراتيجي لمواجهة تحديات البيئة الخارجية، ويمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتبذل وزارة التعليم العالي جهودًا كبيرة نحو التطوير والتحسين المستمر لمؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات بما يضمن استدامة وبقاء الجامعات ويحقق ميزتها التنافسية، وقد ظهرت هذه الجهود واضحة في العديد من مبادرات الإصلاح والتطوير المستمر للارتقاء بجودة منظومة التعليم العالي، حيث جاءت استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي (٢٠١٥ - ٢٠٣٠)، والتي هدفت إلى تنمية مهارات الموارد البشرية للإداريين والقيادات الإدارية والتميز في القيادة، وتم تحديد ذلك ضمن أحد المسارات الأساسية للتطوير، وهو مسار الإداريين والقيادات الإدارية الذي يؤكد على كيفية رفع وبناء قدرات العاملين بمؤسسات التعليم العالي وتحسين كفاءة العمل الإداري وتطوير منظومة الأداء،<sup>(١٧٩)</sup> وأيضًا تجلت الجهود واضحة في النهوض بالقدرة المؤسسية للجامعات المصرية وفعاليتها التعليمية لتحقيق التميز والمنافسة من خلال متابعة الإجراءات ودراسة قواعد اختيار القيادات الجامعية ولجان التقييم.<sup>(١٨٠)</sup>

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات  
المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

وانطلاقاً أيضاً من المعايير القومية القياسية اللازمة للتقويم واعتماد الجامعات المصرية والتي تؤكد على الاستجابة للاحتياجات القومية في تطوير منظومة التعليم والارتقاء بجودته لتحقيق التميز والتنافسية، قد تضمنت مجالين رئيسيين (القدرة المؤسسية – والفاعلية التعليمية) ويندرج تحت كل مجال منها عدة مجالات فرعية ومعايير تمثل إطاراً مرجعياً يتم على أساسها قياس وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي لضمان استمرارية عمليات التحسين والتطوير؛ حيث يندرج تحت مجال القدرة المؤسسية بعض المعايير الفرعية، ومنها: المعيار الثاني: القيادة والحوكمة والذي يؤكد على أن الجامعة لها قيادة واعية تتبنى فكر التطوير والسعي إلى التميز وقادرة على وضع السياسات اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات في إطار زمني ملائم يضمن كفاءة وفاعلية أداء الجامعة.<sup>(١٨١)</sup> هذا بالإضافة إلى أنه يتم اختيارها وتنمية قدراتها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير موضوعية.<sup>(١٨٢)</sup>

وقد جاءت ضمن المعايير القومية القياسية للتقويم عدة مؤشرات لمعيار القيادة والحوكمة لاستيفاء تحقيقه ومنها: أن تعتمد المؤسسة معايير موضوعية وشفافة لاختيار القيادات الأكاديمية ومن بينها القدرات الإدارية والقيادية، الإلمام التام بمجالات تخصص المؤسسة، والمساهمة في مجالات الجودة والتطوير على مستوى الجامعة، تقديم خطة مكتوبة تعكس رؤيته لسبل وإجراءات التطوير في الجامعة ونمط القيادة الذي سيقوم باتباعه، وتحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية للقيادات الحالية والمستقبلية بناء على دراسة الفجوة بين مستويات الأداء الحالي للقيادات والمستوى المرجو وتستعين بخبراء متخصصين في مجال القيادة والإدارة للقيام بالتدريب.<sup>(١٨٣)</sup>

كما تضمنت الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠ التركيز على الاهتمام بتنمية مهارات الموارد البشرية للإداريين والقيادات وذلك من خلال إنشاء مركز دولي لتنمية مهارات وقدرات الإداريين والقيادات الإدارية،<sup>(١٨٤)</sup> وأكدت ضمن أهدافها على مشاركة القيادات الإدارية في وضع خطط الجامعة وتفعيل الدور الإداري، واعتماد

معايير الموضوعية في اختيار المواقع القيادية اعتمادًا على التنافسية والشفافية والمساءلة. (١٨٥)

لذلك أدركت العديد من الجامعات المصرية أهمية التطوير الشامل لمنظومتها من خلال تأهيل وإعداد واختيار الكوادر البشرية المطلوبة لإدارة المنظومة بكفاءة وفعالية مما يجعلها قادرة على تحسين وتطوير أدائها ويحقق للجامعات الميزة التنافسية المستدامة؛ حيث جاء ذلك ضمن العديد من الخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية، ومنها ماجاء بالخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس (٢٠١٨-٢٠٢٣م) والتي تؤكد على أهمية تدريب وتأهيل وتنمية قدرات القيادات الإدارية طبقًا لاحتياجاتهم الفعلية وحرصًا على استدامة الرضا الوظيفي مما ينعكس على كفاءة أدائه وإتقانه العمل، وتطبيق معايير قياس أداء الكوادر البشرية. (١٨٦)

ويتضح مما سبق أن الجهود والمحاولات المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي بصفة عامة والجامعات المصرية بصفة خاصة نحو النهوض والارتقاء بالقدرة المؤسسية للجامعات من خلال التأكيد على العديد من الجوانب ومن بينها متابعة دراسة قواعد اختيار القيادات الإدارية الجامعية وتنمية قدرات ومهارات الكوادر القيادية ورعايتها والمحافظة عليها، إلا أن هذه الجهود لم ينفذ بعضها بالصورة المرجوة ولا يزال يتم الاعتماد على معيار الأقدمية والدرجة العلمية دون الأخذ في الاعتبار معيار الكفاءة والجدارة القيادية التي تمكن القيادة الجامعية من تحقيق التوافق المثالي بين القدرات والإمكانات المادية والتكنولوجية للجامعة واستراتيجية عملها وتطويرها في إطار سياقها البيئي؛ بما يجعل الجامعات قادر على إدارة التوافق الاستراتيجي باستمرار في ظل التغيير البيئي ويحافظ على بقائها ويدعم قدرتها التنافسية.

وبالرغم من الجهود المبذولة من أجل تنمية مهارات وقدرات القيادات الإدارية بالجامعات المصرية ومن بينها جامعة عين شمس، إلا أن الواقع يشير إلى أن عملية اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية لا تركز على مدى توفر الكفايات الخاصة بعملية

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

التخطيط لدى المرشح؛ حيث تعتمد على قدرة المرشح على البحث والتدريس لا على القيادة والإدارة والتخطيط، وترقيات أعضاء هيئة التدريس لا تأخذ في الاعتبار قدرتهم على القيادة والإدارة والتخطيط الاستراتيجي، بل تعتمد بصفة أساسية على مهاراتهم البحثية والتدريسية، هذا بالإضافة إلى الافتقار للآليات التي تستطيع من خلالها تطوير أسلوب أدائها للمهام والوظائف التي تقوم بها بشكل مستمر حتى تستطيع تلبية احتياجات البيئة المتغيرة ومتطلبات سوق العمل.<sup>(١٨٧)</sup>

كما أن فهم القيادات الجامعية لمسئولياتهم والإحاطة بأبعادها يخضع لاجتهادات فردية تختلف باختلاف وجهات نظرهم؛ حيث يوجد ندرة في تلقي برامج تدريبية سابقة للتعين قبل أو بعد إسناد مهام المنصب الإداري للقيادات الجامعية، وبعض محاولات تأهيل القيادات لم تخرج عن حيز القرارات والبعض الآخر لا يلبي احتياجات القادة الجامعيين إلى جانب افتقارها للحدثة وتتسم في غالب الأمر بالتقليدية الشديدة، بالإضافة إلى قصور عمليات تقييم البرامج التأهيلية ويتم الاكتفاء بحضور البرامج دون النظر إلى ما حققه من أهداف.<sup>(١٨٨)</sup>

وهذا وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن هناك قصورًا في إعداد وتأهيل وتطوير القيادات الجامعية وغياب التوصيف الوظيفي للقيادات الجامعية وندرة البرامج التدريبية التي تحقق تنمية مهارات القيادات الجامعية بالإضافة إلى أن الأساليب التدريبية الشائعة في تدريب القيادات لا تحقق أهداف البرامج التدريبية الموجهة لها، وضعف آليات اختيار القيادات الجامعية وغياب الإعداد المهني في مهارات القيادة لمن يتولى المنصب، وضعف الرؤى التخطيطية لدى القيادات الجامعية حيال الإنماء المهني لمؤسساتها التعليمية، كما أن هناك قصورًا في العلاقات الوظيفية وتوترها.<sup>(١٨٩)</sup>

وهناك جوانب قصور عديدة في أداء القيادات الجامعية، والتي منها: ضعف الرؤى التخطيطية لديها تجاه النمو المهني للجامعة، واتباع الاتجاهات الإدارية التقليدية في الإدارة الجامعية التي تعوق نقص الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة

ونقص المعرفة بالقواعد والأسس الإدارية والبطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير المؤسسي لمواجهة متطلبات العصر، وضعف المهارات القيادية لدى قادة الجامعة وما يرتبط بها من عمليات حفز الإبداع والتجديد والابتكار، والقدرة على حل المشكلات ومواجهتها، بالإضافة إلى القصور في تنمية المهارات الإدارية للقيادات الجامعية سواء قبل تولي المناصب الجديدة أو أثناء توليها ونقص الدورات المخصصة للقيادات الجامعية وقلة تنوعها وتعددتها وتخصصها في كيفية ممارسة المهام الإدارية والقيادية بالجامعة، وقد يرجع ذلك إلى القصور في أساليب اختيار القيادات الجامعية وما يستوجب من إعداد وتدريب سابق قبل تولي المناصب القيادية المهمة. (١٩٠)

بالإضافة إلى إهمال معايير التميز والافتدار في اختيار القادة الإداريين، وهجرة الكفاءات إلى الجامعات الخاصة والدولية، وضعف مراعاة إدارة الجامعة الكفاءة والخبرة في توزيع المهام والمسؤوليات وضعف توجيه الأفراد وفقاً لخبرتهم وقدرتهم على العمل، وقلة اهتمام إدارة الجامعة بتقديم الحوافز لنوعي الأداء المتميز والقصور في إعداد برامج تدريبية لتدريب الأفراد على فهم وظائفهم ومسؤولياتهم وتنمية مهاراتهم لمزيد من الجودة وقلة اطلاعهم على التوجهات المستقبلية التي تؤثر على المجتمع الجامعي باستمرار ومحاولة استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط الجيد، وقصور في اكتشاف المتميزين والكفاءات وغياب آليات مراقبة الأداء. (١٩١)

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن أغفال القانون للتوصيف الدقيق لمهام الاختصاصات القيادات الأكاديمية بالجامعات يؤدي إلى التداخل والازدواجية في الاختصاصات، بالإضافة إلى قصور معايير اختيارهم، كما أن شروط ومتطلبات شغل الوظائف القيادية بالجامعة تتصف بالعمومية وعدم الدقة فلا تتضمن مؤهلاً متخصصاً أو دورات تدريبية في مجال الإدارة الجامعية، مع وجود قلة في البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الأكاديمية بالجامعات بالإضافة إلى أن البرامج المتاحة تتسم بالتقليدية الشديدة وتفتقد الحداثة. (١٩٢)

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

كما توصلت دراسة أخرى إلى أن هناك قصورًا في أداء القيادات بالجامعة بما يؤثر بشكل سلبي على تحسين وتطوير الأداء التنظيمي للجامعة؛ هذا بالإضافة إلى قصور المرتبات والحوافز والتدريبات التي يتلقاها القيادات ولا تتناسب مع احتياجاتهم لتولي المناصب القيادية. (١٩٣)

وأوضحت دراسة أخرى أن ضعف التأهيل والتدريب للقيادات الجامعية؛ قد يؤدي إلى ضعف أدائهم لنقص معرفتهم بالقواعد والأسس الإدارية وصعوبة تقييم أدائهم بسبب غموض الأهداف وترتيبها حسب أولوياتها وأهميتها. (١٩٤) هذا وقد أضافت دراسة أخرى إلى أن يوجد اتباع للأساليب التقليدية في اختيار القيادات الجامعية بما لا يتناسب مع معايير التصنيفات العالمية للجامعات، هذا إلى جانب غياب الأسس العلمية لاختيار القيادات، والافتقار إلى معايير واضحة وموضوعية لتقييم الأداء. (١٩٥)

وبناء على ما سبق يتضح أن هناك العديد من جوانب القصور في معايير اختيار القيادات بالجامعات المصرية وتؤثر سلبيًا على أدائها، والتي يتمثل بعضها في نقص الإعداد الإداري للقيادات الذين يؤهلون للممارسات الإدارية ويؤدون مسؤولياتهم الإدارية بدرجة لا تتناسب مع أهميتها، وتقيد المناخ العام للمواهب والقدرات الإبداعية من خلال اللوائح والتشريعات وعزوف كثير من ذوي الكفاءات عن تولي مسؤولية الإدارة الجامعة، وضعف وجود معايير لتطوير وتدريب قدرات الموهوبين ليتوافق أدائهم مع المعايير العالمية لإعداد واختيار القيادات المطلوبة مستقبلاً، وبعض القيادات الجامعية لم يحصلوا على أي برنامج تدريبي قبل أو بعد إسناد مهام الإدارة إليهم؛ مما يتطلب ضرورة وجود قيادة إدارية جامعية لديها رؤية متوافقة استراتيجياً عن الجامعة بما يمكنها من صياغة استراتيجية واضحة ومرغوبة يتم تعديلها بطريقة صحيحة ومناسبة حسب تغيرات البيئة الخارجية وبما يتوافق مع الإمكانيات والموارد المادية والتكنولوجية للجامعة ويجعلهم قادرين على توصيلها وتكوين التزام استراتيجي من جانب جميع

أعضاء المجتمع الجامعي من أجل العمل على بذل المزيد من الجهود في تنفيذها ونجاحها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن جامعة عين شمس كإحدى الجامعات المصرية تعاني من ضعف في اختيار وإعداد وتأهيل القيادات الجامعية المطلوبة مستقبلا بما يتوافق مع المعايير العالمية، وقد أوضحت الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ما يلي: (١٩٦)

- لم تحدد الكليات معايير اختيار بعض المناصب الإدارية التي يخضع التعيين فيها للسلطة التقديرية للعمداء.

- قلة الإحصائيات التي تحدد نسبة الحاصلين على الدورات إلى إجمالي العدد الكلي سنويا ولم يتم قياس مردود التدريب أو الأخذ به عند اختيار القيادات.

- ضعف تقييم أداء القيادات الأكاديمية عبر مبدأ المساءلة والمحاسبية.

- ضعف آليات إنهاء دور القيادة الأكاديمية عند عدم رضا المجتمع الأكاديمي.

- تزايد وطأة الضغوط المختلفة على القيادات الجامعية.

وبناءً على ما سبق يتضح أنه مازال هناك قصورا في تحديد معايير لاختيار القيادات الجامعية بما يتوافق استراتيجيا مع المعايير والمتطلبات العالمية بالإضافة إلى نقص الإعداد الإداري لهذه القيادات والتي يظهر في قلة الدورات التدريبية سواء قبل تولي المناصب الجديدة أو أثناء توليها ونقص الدورات المخصصة للقيادات الجامعية وقلة تنوعها وتعددتها وتخصصها في كيفية ممارسة المهام الإدارية والقيادية بالجامعة وقدرتهم على إدارة التوافق الإستراتيجي في ظل التغيير البيئي المستمر؛ الأمر الذي يؤثر سلباً على أداء الجامعات ووضعها التنافسي الاستراتيجي.

## ٢- استراتيجية تكنولوجيا المعلومات

تحتاج الجامعات في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل أداء أدوارها المستقبلية ووظائفها المختلفة وسرعة ودقة وسهولة تخزين ونشر ومعالجة

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

وتحليل المعلومات وتبادلها لاتخاذ قرارات أو استراتيجيات أفضل، وتقديم الخدمات الجامعية المتنوعة للمستفيدين والتواصل معهم دون التقيد بحدود المكان والزمان مما يجعل الجامعات قادرة على حفظ التوازن المثالي في بيئة تنافسية سريعة التغيير وهو ما يمكنها من الحفاظ على استمرارية تحقيق التوافق الاستراتيجي ونجاحه.

ولقد بذلت العديد من الجهود من أجل وضع رؤية استراتيجية واضحة للاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمؤسسات التعليم العالي، وذلك مع بداية انطلاق رؤية الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي والتي أقرت في المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي في فبراير ٢٠٠٠، والتي أكدت على أن ضمان الجودة في التعليم العالي يتطلب الاستفادة القصوى من تقنية الاتصالات والمعلومات في التعليم العالي، وقد ترجمت استراتيجية مشروع تطوير التعليم العالي إلى ٢٥ مشروعاً تشمل جميع محاور التطوير وذلك حتى عام ٢٠١٧ وتنفذ على ثلاث مراحل، وتم دمج ١٢ مشروعاً من المشروعات ٢٥ إلى ٦ مكونات وكان من بينهم مشروع تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات (ICTP) Information & Communication Technology Project في التعليم العالي.<sup>(١٩٧)</sup> حيث جاء من ضمن المردود والتأثير المتوقع لتحقيق الأهداف الرئيسية للمشروع تعظيم الاستفادة من نظم ومصادر المعلومات، واستخدام التقنيات الحديثة في التعليم والتقويم وإنتاج المواد العلمية والمقررات الإلكترونية.<sup>(١٩٨)</sup>

ويهدف مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات ICTP إلى تأهيل الجامعات المصرية لتقديم الخدمات الإلكترونية من خلال استخدام شبكة المعلومات بالجامعات في إتاحة وتداول المعلومات بصورة إلكترونية بشكل مباشر وسريع، وتحقيق الميكنة الرقمية المتكاملة للإدارة الجامعية والعملية التعليمية، وتهيئة المجتمع الجامعي للتعامل معها من خلال التدريب الموجه والمستمر.<sup>(١٩٩)</sup>

وانطلاقاً من رؤية الدولة للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ فقد طرحت ضمن أهدافها الاستراتيجية إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية.<sup>(٢٠٠)</sup>

حيث وضعت الدولة خططاً واستراتيجيات لتطوير التعليم العالى جاء فى مقدمتها الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالى ٢٠٣٠ ومن بين المسارات الرئيسة التى ركزت عليها هذه الاستراتيجية تحسين نظم الاتصالات والمعلومات فى مجال إدارة التعليم وعمليات التعليم والتعلم والبحث العلمى، وذلك من خلال نظم إلكترونية لتقييم إنجازات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، وكفاءة شبكات ومراكز معلومات مؤسسات التعليم العالى والربط بين تطبيقات نظم المعلومات الإدارية واستكمالها ونظم لتفعيل البوابات الإلكترونية والمكتبة الرقمية وميكنة المكتبات والمستودع الرقمية. (٢٠١)

وفى إطار مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات تم إنشاء اتحاد المكتبات الجامعية فى عام ٢٠٠٦، وتشرف عليه وحدة المكتبة الرقمية كأحد الوحدات التابعة لمركز الخدمات الإلكترونية بالمجلس الأعلى للجامعات، وتعمل الوحدة على رفع كفاءة خدمات المكتبات والمعلومات بالجامعات المصرية ودعم التعاون بين مؤسسات تقديم خدمات المعلومات بالتعليم العالى. (٢٠٢)

وفى إطار استراتيجية الدولة لتحقيق التحول الرقمية فى مختلف المؤسسات ومن بينها التعليمية، قامت عدد من الجامعات المصرية بالاتفاق مع شركة (E- Finance) لتحصيل الرسوم والمصروفات الدراسية مقابل الخدمات الجامعية المختلفة إلكترونياً، ونشر ثقافة استخدام بطاقات الدفع عن طريق التحصيل الإلكتروني باستخدام طرق الدفع الإلكترونية الحديثة. (٢٠٣) علاوة على ذلك أطلقت الدولة منصة لجميع الجامعات المصرية لدعم التعليم عن بعد والتي تمثل نقلة حقيقية للتحول الرقمية للمنظومة التعليمية تماشياً مع استراتيجية التحول الرقمية التى تتبناها الدولة. (٢٠٤)

وعلى مستوى الجامعات بذلت العديد من الجهود فى سبيل تطوير أداؤها ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات، وقد تمثلت تلك الجهود فى إنشاء ٢٢ مركز بيانات بالجامعات المصرية لزيادة سرعة الانترنت من ٣٤ ميجا إلى سرعة ٣ جيجا، وإنشاء ٢٣ موقعا إلكترونيا للإسهام فى دخول بعض الجامعات من أحسن ١٠٠٠ جامعة عالمياً، وإنشاء

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

١٤٠ وحدة خدمات إلكترونية بالجامعات المصرية، وإنشاء عدد ١٧ مركزا لتدريب السادة أعضاء هيئة التدريس على تكنولوجيا المعلومات بالجامعات المصرية، وإنشاء شبكة ألياف ضوئية تربط ٣٣ موقع للجامعات المصرية وفروعها، وإنشاء عدد ٢٢ مركزا لإنتاج المقررات الإلكترونية بالجامعات الحكومية وفروعها، وإنتاج عدد ٤٧٢ مقرا إلكترونيا مع تدريب عدد ٩٩٤ عضو هيئة تدريس على استخدام المقررات الإلكترونية، واستهدف أكثر من ١٧٥ ألف طالب لاستخدام المقررات الإلكترونية بجميع الجامعات، والتعاقد على المكتبات الرقمية، وإنشاء المستودع الرقمي والفهرس الموحد مما ساعد على زيادة معدلات النشر العلمي الدولي وكانت نواه لبنك المعرفة المصري.(٢٠٥)

ولقد تم توفير نظم تأمين شبكات الجامعات المصرية، وتأسيس مراكز تجميع البيانات البيوميترية لطلبة الجامعات المصرية، بالتعاون مع مركز الإصدارات المؤمنة، ونشر التعامل بنظام الشهادات المؤمنة لخريجي الجامعات المصرية وطباعة ما يزيد عن ٤٠٠ ألف شهادة بالتعاون مع مركز الإصدارات المؤمنة.(٢٠٦)

كما قامت جامعة عين شمس بإنشاء شبكة نظم معلومات متكاملة موحدة بالجامعة تربط بين الكليات والمعاهد ورئاسة الجامعة، بالإضافة إلى إتاحة خدمات إلكترونية، وتطبيقات التكنولوجيا في التعليم سواء داخل الجامعة أو في التعليم المدمج والتعليم عبر الويب، والميكنة الإدارية في تسهيل استخراج الشهادات ونظم الإجازات وإنشاء الملف الإلكتروني لكل عضو هيئة تدريس، في ضوء المتطلبات المتغيرة لتكنولوجيا المعلومات.(٢٠٧)

ويتضح مما سبق أن الجهود والمحاولات المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي عامة والجامعات المصرية خاصة ومن بينها جامعة عين شمس نحو النهوض والارتقاء بالقدرة المؤسسية للجامعات من خلال التأكيد على العديد من الجوانب ومن بينها البوابات الإلكترونية والمكتبة الرقمية ومنصات التعلم الإلكتروني والمقررات الإلكترونية، إلا أن

هذه الجهود لا تزال قاصرة إلى حد كبير على تقديم خدمات جامعية إلكترونية بسيطة لم ترقى إلى تحقيق نقلة حقيقية في نظم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بما يتوافق مع توجهات التحول الرقمي للمنظومة التعليمية بالصورة المرجوة ويحقق متطلبات التنمية المستدامة؛ مما يتطلب من الجامعات ضرورة السعي نحو إحداث التوافق بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنية التحتية التكنولوجية حتى تكون الجامعات قادرة على تحقيق الميكنة المتكاملة للإدارة الجامعية والعملية التعليمية بما يمكنها من إدارة التوافق الاستراتيجي باستمرار في ظل التغيير البيئي والاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات ومتطلبات المستفيدين وتجاوز أداؤها وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

وبالرغم من الجهود المبذولة من أجل وضع رؤية استراتيجية واضحة للاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمؤسسات التعليم العالي والجامعي، إلا أن الواقع يشير إلى أن مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم خدمة تعليم ذات جودة تمكن من المنافسة العالمية تتم في أضيق الحدود ولم يتم تعميمها في جميع الكليات بالجامعات المصرية لأنها بحاجة إلى توفير مخصصات مالية كبيرة، هذا بالإضافة إلى التباطؤ في إحداث التطور النوعي لاستيعاب المتغيرات العلمية والتكنولوجية سواء في توفير أجهزة الحاسب أو ربط الكليات بالشبكة القومية والدولية للجامعات. (٢٠٨)

كما لم تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحصول على مخرجات تتوافق مع متطلبات سوق العمل، وذلك لأن النظام التعليمي بصورته التقليدية لا يخدم الاقتصاديات الأساسية دون عامل المعرفة الحديثة وقدرتها على توليد خدمات توزع عبر الشبكة الإلكترونية فالتطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تنطوي على التقارب بين الاتصالات السلكية واللاسلكية وأجهزة الكمبيوتر والإلكترونيات الدقيقة. (٢٠٩)

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أنه مع ضعف وجود نظام تكنولوجي فعال للاتصال والتواصل بين الكادر الأكاديمي والإداري للجامعة وأفراد المجتمع المحلي، بما

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

ينعكس سلباً على قدرة الجامعة على تحقيق احتياجات ومتطلبات المجتمع مما يضعف من قدراتها التنافسية مقارنة بالجامعات المناظرة محلياً ودولياً. (٢١٠)

علاوة على ما سبق أضافت إحدى الدراسات إلى أنه مازال هناك العديد من المشكلات التي تؤثر على تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بالجامعات المصرية، ومن بينها: قلة مواكبة المكتبات لتطورات تكنولوجيا المعلومات، والتي يمكن أن تيسر نقل المعرفة ومشاركتها بفاعلية وسرعة وكفاءة بين أعضاء المجتمع الأكاديمي بعضهم البعض، وبينهم وبين نظرائهم في الكليات والجامعات العربية والأجنبية، علاوة على الافتقار إلى قاعدة ثابتة من البيانات يمكن الاستفادة منها في إجراء البحوث العلمية والتطبيقية. (٢١١)

كما أوضحت دراسة أخرى أنه يوجد ضعف في قدرة الجامعات المصرية على توفير المعلومات الضرورية السريعة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها، هذا إلى جانب ضعف الاهتمام بجودة المواقع الإلكترونية للجامعات، والقصور في تقديم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق نوعية البرامج الأكاديمية المقدمة، وافتقار المكتبات الجامعية إلى تقوية شبكة الإنترنت وتوقف الاشتراك في الدوريات العلمية التي تشكل قاعدة البحث العلمي، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الاهتمام بتطوير مواقع الجامعات التي تتوافق مع المعايير العالمية، وضعف كفاية الموارد المالية المخصصة للجامعات. (٢١٢)

وفي ضوء ذلك فإن جامعة عين شمس تعاني كبقية الجامعات المصرية من ضعف في القدرة المؤسسية للجامعة مما أثر سلباً على قدرتها في استيعاب التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد اوضحت الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس أبرز هذه النقاط كما يلي: (٢١٣)

- ضعف كفاية وفاعلية نظم المعلومات والاتصالات لربط الجامعة ووحداتها وكلياتها مع قصور استكمال قواعد بيانات خاصة بأعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين والطلاب والخريجين فى أغلب المؤسسات الجامعية.

- ضعف توافر آليات فعالة لنشر المعلومات بين الإدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس.

- الشكوى الدائمة من كثرة تعطل شبكة الانترنت ببعض كليات الجامعة.

- إنقطاع خدمات الانترنت ببعض الكليات مثل كليتي البنات والتربية مما يؤثر على دعم الطلاب.

- محدودية التعلم الإلكتروني ومن بعد.

- ضعف استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة فى برامج التدريس لقلّة توافرها لضعف التمويل المالى بالجامعة.

وباستقراء ما سبق يتضح أن هناك العديد من جوانب القصور في مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات المصرية عامة وجامعة عين شمس على وجه الخصوص من حيث تقديم خدمات تعليمية ذات جودة تمكنها من المنافسة العالمية وتجعلها قادرة على الحصول على مخرجات تتوافق مع متطلبات سوق العمل مما يؤثر سلبيًا على أداء الجامعات؛ الأمر الذى يتطلب من الجامعات ضرورة وجود استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات تمكنها من إحداث المواءمة بين مواردها التكنولوجية واستراتيجية عمل الجامعة حتى تكون قادرة على استيعاب ومواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة بما يحدث التوافق الاستراتيجى بالجامعات ويحافظ على استمرار نجاحه واستدامة الميزة التنافسية للجامعة.

### ٣- استراتيجية عمل الجامعة

تعد استراتيجية الجامعة بمثابة منهج أو إطار عمل متكامل، يحدد من خلالها رؤية الجامعة ورسالتها وغايتها وأهدافها الاستراتيجية التى تسعى إلى تحقيقها؛ حيث

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

تعكس الاستراتيجية توجّهات الجامعة في مجالات عملها الأساسية بما يتواءم ويتوافق مع رؤية وتطلّعات الجامعة لإحداث تغيير شامل يرتقى بجودة وكفاءة منظومة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع إلى مستويات عالمية يجعلها قادرة على مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية ويمكنها من إحداث التوافق الاستراتيجي واستمرار نجاحه والحفاظ على وضعها التنافسي.

وقد أولت الدولة اهتماما كبيرا بإنشاء وتطوير الجامعات المصرية ووضعها في مراكز متقدمة مقارنة بنظيراتها في دول العالم. وجاء ذلك في إطار الجهود المبذولة للارتقاء بالمنظومة التعليمية على جميع المستويات ومن بينها التعليم الجامعي بما يسهم في خروج طاقات بشرية مؤهلة ومدربة على أعلى مستوى تلبى طموحات الدولة في التنمية المستدامة، وتمثلت أبرز جهود الدولة في رفع كفاءة العملية التعليمية وتعزيز التميز والتنافسية في التعليم، وتمكين الجامعات الحكومية من أخذ مكانة متميزة بين مختلف جامعات العالم.(٢١٤)

وقد انعكست تلك التوسعات التي شهدتها الجامعات والكليات المصرية بشكل إيجابي على احتلالها مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، واحتل بعضها مكانة متميزة بين عدد من الجامعات العربية والإفريقية، كما أنها شهدت تقدما ملموسا في التصنيفات العالمية لتواصل سعيها الدائم نحو التقدم والارتقاء بالمستوى التعليمي في أكبر عدد من التصنيفات الدولية.(٢١٥)

وفي إطار توجه الدولة للاهتمام بالارتقاء بجودة وكفاءة مؤسسات التعليم العالي بما يزيد من قدرتها التنافسية إقليميا ودوليا ويساهم في خدمة أغراض التنمية المستدامة في مصر، قد حرصت الدولة على تحقيق ذلك ضمن ما جاء في إطار مشروع ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي حيث يتطلب منها توفيق أوضاعها وتحسين أدائها الكلي وزيادة قدراتها التنافسية بما يساعدها على مواجهة التحديات المعاصرة للوصول إلى مكانة متقدمة إقليميا ودوليا،(٢١٦) وأكدت على ذلك في وثيقة معايير اعتماد

الجامعات ضمن ما جاء تحت المحور الأول القدرة المؤسسية والذي اشتمل عدة معايير، من بينها: معيار التخطيط الاستراتيجي والذي يؤكد على أن الجامعة لها خطة استراتيجية معتمدة وواقعية وقابلة للتنفيذ في حدود مواردها المتاحة وأن تبرز استراتيجية الجامعة بوضوح السمات التي تميزها عن الجامعات المناظرة الأخرى في المجتمع المحيط والتي تعكس الوضع الاستراتيجي والتنافسي للجامعة<sup>(٢١٧)</sup>

وفي هذا السياق قد جاءت ضمن المعايير القومية القياسية اللازمة للتقويم واعتماد الجامعات المصرية عدة مؤشرات للقياس معيار التخطيط الاستراتيجي لاستيفاء تحقيقه والتي منها: توجد بالجامعة خطة استراتيجية موثقة وواقعية وقابلة للتنفيذ في حدود الموارد المتاحة تشتمل على تحليل الوضع الاستراتيجي للجامعة، وضوح ودقة صياغة الرؤية والرسالة بحيث تعكس أدوارها وتطلعاتها بما يتفق مع الاتجاهات والأولويات القومية، توافر آليات واضحة وموثقة لقياس مدى تحقق وتنفيذ الرسالة والأهداف والسياسات والخطة التنفيذية من خلال نظام الجودة ومتابعة الأداء بالجامعة<sup>(٢١٨)</sup>

وقد يرجع ذلك إلى المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي عام ٢٠٠٠ والذي أقر في الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم في مصر حتى عام ٢٠١٧، والتي ترجمت إلى مجموعة من المشروعات من بينها مشروع ضمان الجودة والاعتماد، ووفقا لهذا المشروع أصبح مطلوباً من كل جامعة أن يكون لديها خطة استراتيجية تقوم من خلالها بدراسة وتحليل البيئة الداخلية وتغييرات البيئة الخارجية المؤثرة على أداء الجامعات، في إطار مجموعة المعايير التي وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من أجل الحصول على الاعتماد.

وفي إطار هذا قامت بعض الجامعات المصرية بإنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي؛ من أجل المساهمة في وضع الخطط الاستراتيجية للجامعات، ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وقد أنشئت جامعة عين شمس وحدة التخطيط الاستراتيجي في عام ٢٠١٢ للقيام بالعديد من المهام، من بينها: المساهمة في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

ومتابعة تنفيذها، ونشر فكر التخطيط الاستراتيجي بين أعضاء مجتمع الجامعة، والمشاركة في إعداد بعض الإجراءات والأدوات الداعمة لتقييم الأداء وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعة وكلياتها، وإجراء الدراسات اللازمة لتحديد الفجوات القائمة وسبل تخطيها. (٢١٩)

ولذلك اتجهت العديد من الجامعات المصرية إلى وضع خطة استراتيجية خاصة بها لمقابلة تلك التحديات والتغييرات التي تواجهها، وبما يحقق لها الجودة والتحسين المستمر في أدائها الكلى للحصول على الاعتماد ويضمن بقائها واستمرارها والمحافظة على وضعها التنافسي.

وفي هذا الصدد قامت جامعة عين شمس بوضع خطة استراتيجية وتحديثها في ضوء متطلبات برنامج توكيد الجودة والتحسين المستمر والتأهل للاعتماد في الفترة من ٢٠١٨-٢٠٢٣، وأكدت في رؤيتها على أن تصبح جامعة عين شمس ذات ميزة تنافسية عالمية في إدارة منظومة ابتكارية في التعليم والبحث والمعرفة وخدمة المجتمع، وتنص في رسالتها على: أن جامعة عين شمس مؤسسة تعليمية وبحثية وخدمية تتبنى الابتكار وتؤهل معرفيا ومهاريا خريجا قادرا على المنافسة في سوق العمل وخدمة المجتمع طبقا للمستجدات العالمية. وركزت في هدفها على خلق البيئة المحفزة على الابتكار وتدويل الأنشطة الجامعية وإتاحة إمكانات كاملة للتعليم والبحث وتنمية المهارات والانضباط الفكرى لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع. وقد كان من بين غايتها وأهداف الخطة الاستراتيجية ما يلي: (٢٢٠)

- أ- تحسين البنية التحتية والأداء التكنولوجي والبيئة التعليمية.
- ب- تعزيز دور الجامعة في تنمية المجتمع تلبية لمتطلبات التنمية المستدامة.
- ج- ميكنة الخدمات الإدارية من خلال تطبيق نظم المعلوماتية في الملفات.
- د- تطوير بيئة العمل ورفع كفاءتها.
- هـ- توظيف التكنولوجيا في إنشاء نظام لضمان الجودة الداخلية وتقييم الأداء.

وفى هذا السياق اوضحت إحدى الدراسات أن صياغة الخطة الاستراتيجية الملائمة هي التي تضع الجامعات المصرية على أولى خطوات الريادة العالمية التي تنشدها، وتقييم ومراجعة الأداء الاستراتيجي للجامعات يساهم من مدى تحقيق رؤية واستراتيجية الجامعة وسعيها إلى التحسين الدائم والمستمر، بما يصب في التطوير الذي ينشده قادة الجامعات، ولا يتم مراجعة وتقييم الأداء الاستراتيجي ما لم تكن لدى الجامعة خطة إستراتيجية موثقة تحتوى على الرؤية والرسالة والقيم، والغايات الاستراتيجية طويلة الأجل ومبادرات إستراتيجية على مستوى الوحدات التنظيمية. (٢٢١)

وباستقراء ما سبق يتضح أن الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي بصفة عامة والجامعات المصرية بصفة خاصة ومن بينها جامعة عين شمس نحو النهوض والارتقاء بالقدرة المؤسسية للجامعة ومحاولة توفيق أوضاعها وتحسين أدائها الكلى لزيادة قدراتها التنافسية من خلال التأكيد على ضرورة وجود خطة استراتيجية معتمدة تتوافق مع الإمكانيات والموارد المادية والتكنولوجية المتاحة بالجامعة بما يجعلها قادرة على الاستثمار الأمثل لمواردها المادية والتكنولوجية بكفاءة وفعالية ويساعدها على استشعار التغير القادم والاستعداد والاستجابة له بسرعة وبطريقة صحيحة ومناسبة، بما يمكن الجامعة من إدارة التوافق الاستراتيجي وضمان استمرار نجاحه وتطوير أدائها وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

وبالرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية ومن بينها جامعة عين شمس من أجل وضع خطط استراتيجية تساعدها على اكتشاف جوانب القوة في بيئتها وتعزيزها واقتناص الفرص في البيئة الخارجية وتفسيرها ومتابعتها، ووضع أهداف بناءً على التطورات والتغيرات المحيطة؛ فإنه مازال يعاني عدد غير قليل من أعضاء المجتمع الجامعي من غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي؛ بالإضافة إلى اقتناع البعض الآخر بأهمية التخطيط الاستراتيجي؛ بسبب الاعتقاد الخاطئ لديهم بأن تكاليفه تفوق مزاياه. (٢٢٢)

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

علاوة على ذلك تهتم بعض الجامعات بنقل الخطط الاستراتيجية للجامعات الأخرى دون مراعاة توظيفها وصياغتها لتناسب مع طبيعة بيئتها وظروفها الداخلية والخارجية؛ مما يؤدي إلى ضعف مواكبة ما تضعه هذه الجامعات من رؤية وأهداف للتطورات الحديثة، وضعف ارتباطها بحاجات المجتمع، وضعف مناسبتها للإمكانات والموارد المادية والبشرية المتاحة. (٢٢٣)

هذا وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن هناك جوانب قصور عديدة في التخطيط لإعداد الخطة الاستراتيجية بالجامعة، والتي منها: غياب وجود خطط عمل منشورة ومعلنة توضح أولويات العمل بالعديد من وحدات التخطيط الاستراتيجي، واختزال وظيفة التخطيط الاستراتيجي ببعض الجامعات على مجرد استيفاء متطلبات الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وافتقار المواقع الرسمية لوحدة التخطيط على شبكة المعلومات الدولية من التحديث المستمر بالإضافة إلى فقر المحتوى ومحدوديته بالشكل الذي لا يمكن المهتمين والخبراء من متابعة مسار التخطيط الاستراتيجي للجامعة، ضعف توفير الخبرات والكفاءات البشرية المتخصصة في مجالات بعينها مثل التخصصات الإحصائية وبناء المؤشرات الكمية، واستخدامات وتطبيقات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في التخطيط الاستراتيجي، نقص المعلومات والبيانات المتاحة للرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعات. (٢٢٤)

بالإضافة إلى ما سبق أشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك جهود ومحاولات تبذلها الجامعات المصرية لتحسين مركزها التنافسي ضمن التصنيفات العالمية، إلا أنها لازالت تتم بصورة فردية على مستوى كل جامعة وتعد غير كافية لأن ذلك يتطلب تخطيطاً سواء على مستوى الجامعات ككل أو على مستوى كل جامعة وتعظيم عناصر القوة وتقليل نقاط الضعف وفق ترتيب أولوياتها الاستراتيجية ومدد زمنية محددة للإنجاز. (٢٢٥) وفي هذا السياق توصلت إحدى الدراسات إلى ضعف القدرات التنافسية للجامعات

وقدرتها على تحقيق سبق والتميز بالجامعات المناظرة، وقد يرجع ذلك إلى وجود قصور فى وضوح الرؤية الاستراتيجية الشاملة للجامعة. (٢٢٦)

وأشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك قصور فى وضوح رسالة واستراتيجية وأهداف الجامعة لدى أعضائها وصعوبة تحديد عوامل النجاح الأساسية وفصل الأهداف عن المستويات الدنيا فى الجامعة، والحاجة إلى المعلومات والوقت الكافى للعمل بشكل كفاء على كل مؤشر. (٢٢٧)

كما أوضحت دراسة أخرى إلى أن ضعف التوجه الاستراتيجى مما ترتب عليه ضعف الرؤية الاستراتيجية المعاصرة للتطوير واللازمة لتحقيق مزايا تنافسية للجامعات المصرية، بالإضافة إلى ضعف الميزانية المخصصة لعمليات التخطيط الاستراتيجى وإمكانية الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى فى التخطيط الاستراتيجى. (٢٢٨)

وبناء على ما سبق يتضح أن هناك العديد من جوانب القصور فى التوجه الاستراتيجى للجامعات المصرية؛ مما يؤثر سلبا على أداء الجامعات ووضعها التنافسى المتميز بين مثيلاتها من الجامعات المناظرة، والذي يتمثل بعضها فى ضعف مواكبة ما تضعه الجامعات من رؤى وأهداف استراتيجية للمستجدات المتلاحقة وضعف مناسبتها مع الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة لديها وفصل الأهداف عن المستويات التنظيمية الدنيا؛ مما يتطلب من الجامعة ضرورة صياغة خطة استراتيجية واضحة ومعلنة لدى جميع أعضاء المجتمع الجامعى ومرنة تتوافق مع الإمكانيات والموارد المادية والتكنولوجية المتاحة لديها بحيث يمكن تعديلها وتحديثها بما يتناسب مع مواكبة التغيرات البيئة الخارجية وترتبط بالأولويات الإستراتيجية واحتياجات ومتطلبات المجتمع؛ مما يجعل الجامعة قادرة على إحداث التوافق الاستراتيجى واستمرار نجاحه وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

وفي ضوء ذلك فإن جامعة عين شمس تعاني من ضعف فى التخطيط لإعداد الخطة الاستراتيجية بالجامعة، وقد اوضحت الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس أبرز هذه النقاط كما يلى: (٢٢٩)

- ضعف وضوح رؤية ورسالة وأهداف الجامعة لدى أعضاء المجتمع الجامعى.
- محدودية مشاركة العاملين والأطراف المجتمعية فى الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- محدودية تحديد واضح لمسئولى متابعة الخطة التنفيذية.
- توقف الخطة الاستراتيجية للجامعة على بعض الجهات الخارجية والتي لا يمكن ضمان تعاونها مع الجامعة فى تنفيذ استراتيجياتها.
- قصور فى تصميم التخطيط الاستراتيجى الكمى لاختيار الاستراتيجية الرئيسية للكلية والاستراتيجيات البديلة.
- محدودية دور الجامعة فى توظيف خريجها لدى الجهات المختلفة.
- غياب سياسة محددة فى بعض الكليات لربط الخريج بالكليات والجامعة بعد التخرج.

### ٤- البنية التحتية المادية والتكنولوجية للجامعات

تشكل البنية التحتية التنظيمية والتكنولوجية مورد هام وأساسى تمتلكه الجامعات وتوسعى من خلال تطوير بنيتها التحتية من مباني ومعامل وأجهزة وتجهيزات ووسائل الاتصال اللازمة من برمجيات وشبكات الانترنت وتوفير ما يلزم لها من موارد مالية مقررة للجامعة من الميزانية السنوية من جانب الدولة أو موارد ذاتية أخرى إلى إحداث المواءمة بين استراتيجية عمل الجامعة مع استراتيجية التحول الرقمى؛ بما يحقق التوافق الاستراتيجى للجامعات ويضمن لها الحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة.

ولقد بذلت الدولة المصرية العديد من الجهود التى تعكس الاهتمام بتطوير البنية التحتية التنظيمية والتكنولوجية لمؤسسات التعليم العالى من أجل زيادة قدرتها التنافسية وتمكنها من تلبية المتطلبات والمتغيرات المختلفة؛ بما يحدث التوافق الاستراتيجى للجامعات. وفى هذا السياق حرصت الدولة ضمن إطار مشروع ضمان

الجودة والاعتماد فى مؤسسات التعليم العالى على توفيق أوضاعها وتحسين أدائها الكلى وزيادة قدراتها التنافسية محليا ودوليا بما يساعدها على مواجهة التحديات المعاصرة واحتلال مكانة متقدمة اقليميا ودوليا،(٢٣٠) وأكدت على ذلك وثيقة معايير اعتماد الجامعات ضمن ما جاء تحت المحور الأول القدرة المؤسسية والذى اشتمل عدة معايير، منها: المعيار الرابع: الموارد المالية والمادية والبنية التكنولوجية، والذى يؤكد على أن للجامعة موارد مالية ومادية وبنية تكنولوجية ملائمة لطبيعة نشاطها وحجمها، بما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، والحرص على كفاءة استخدام تلك الموارد وتنميتها.(٢٣١)

وقد جاءت ضمن المعايير القومية القياسية اللازمة للتقويم واعتماد الجامعات المصرية عده متطلبات لقياس معيار الموارد المالية والمادية والبنية التكنولوجية لدلاله على استيفاء تحقيقه؛ حيث تحتاج الموارد المالية والمادية والبنية التكنولوجية إلى متابعة دائمة حتى تضمن الجامعة توافرها وكفايتها وصلاحياتها لتحقيق رسالة الجامعة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، ومنها: تعمل الجامعة على توفير الموارد المالية السنوية اللازمة لتنفيذ الأنشطة المتضمنة فى خطتها الاستراتيجية دون تباطؤ أو تعثر، تحرص الجامعة من خلال خطة مدروسة ومعتمدة على الاستمرار فى متابعة المرافق والأجهزة وصيانتها والقيام بما تتطلبه من أعمال الترميم والإحلال والتجديد والحماية من المخاطر المحتملة، وتوفير عددا كافيا من أجهزة الحاسب الألى بعدد الطلاب أو المستفيدين وتزويدها بالبرامج المطورة وصيانتها، ويوجد للجامعة موقع على شبكة المعلومات الدولية الأنترنت يحوى كل ما يحتاجه المتصفح عن الجامعة ويتم تحديثه باستمرار.(٢٣٢) وهذا يتفق مع ما جاء ضمن قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لآخر التعديلات سنة ٢٠٠٦ فى المادة (٢٣) من القانون على أنه يختص مجلس إدارة الجامعة برسم وتنسيق السياسة العامة للتعليم والبحوث فى الجامعة وتنظيمها ووضع الخطة الكفيلة بتوفير الإمكانيات الكافية لتحقيق أهداف الجامعة، ووضع خطة استكمال وإنشاء المباني ودعم المعامل والتجهيزات والمكتبات فى الجامعة ومتابعة تنفيذها.(٢٣٣)

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

كما اهتمت أيضًا وزارة التعليم العالي بتطوير القوانين والتشريعات التي تحكم مؤسسات التعليم العالي من أجل رفع كفاءة المؤسسات التعليمية للارتقاء بمستوى التعليم العالي وجودته، لتمكينها من الدخول في حلبة المنافسة العالمية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وضمان تحقيق مردود عالٍ من الإنفاق على كافة الأنشطة بناءً على خطة معتمدة ومعدة سلفاً. (٢٣٤)

وعلى الرغم من الطابع الديمقراطي الذي تتسم به آلية إعداد الموازنة بقانون تنظيم الجامعات؛ إلا أن الواقع الفعلي للممارسة العملية يشير إلى وجود سلطٍ مركزيةٍ مهيمنة إذا إن مسؤولي الجامعات والقائمين على إدارتها لديهم حرية تصرف محدودة في الموازنات المخصصة لها، فضلاً عن الافتقار إلى توافر القدر الكافي من المرونة للجامعات حيال إعادة توزيع الموارد عبر أبواب الموازنة أو تغيير بنود الميزانية، ولعل ذلك يتنافى مع مبدأ استقلالية الجامعات وحريتها في إدارة شئونها ومواردها المالية كما أن الاستقلال المالي والإداري للجامعة ينطوي على حرية تصرفها في الاعتمادات المخصصة لها وفق احتياجاتها وليس وفق مجموعة من الأبواب والبنود التي تحول دون إدارة الجامعة لأموالها بكفاءة وفاعلية، (٢٣٥) ومن ثم يؤثر سلباً على توفير ما يلزمها من موارد مادية وتكنولوجية ودعم بنيتها التحتية بما يمكنها من تحقيق أهداف الجامعة وأدائها لوظائفها ويعوقها عن إحداث التوافق الاستراتيجي واستمرارية نجاحه مما لا يدفع بها إلى التميز والمنافسة.

ولقد قامت وزارة التعليم العالي المصرية بالعديد من الجهود تنفيذاً للخطة الاستراتيجية التي وضعتها ومن بينها خطة عام ٢٠٢٠ والتي تضمنت عدة محاور من بينها: دعم وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعات بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات المطلوبة لتطوير البنية التحتية المعلوماتية ورفع سرعات الإنترنت بالجامعات المصرية الحكومية بما يساهم في التحول إلى الجامعات الذكية. (٢٣٦)

كما جاء أيضا ضمن أهداف الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠ تطوير البنية التحتية لتقنية المعلومات والاستمرار في تحديثها وتلبيتها للمتطلبات والمتغيرات المختلفة،<sup>(٢٣٧)</sup> والتي تتوافق مع رؤية الدولة في خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠، حيث أكدت على توفير بنية تحتية متميزة وذلك لرفع كفاءة العملية التعليمية.<sup>(٢٣٨)</sup>

ولقد كان للتحويل الرقمي نصيب كبير من اهتمامات الجامعة وتوجهاتها إلى تطوير بنيتها التحتية التكنولوجية؛ حيث تم إنشاء مركز بيانات عالي القدرة والسعة يربط جميع كليات الجامعات المصرية وإتاحة الدفع الإلكتروني، وجميع إجراءات التنسيق والتحويل بين الكليات، بالإضافة إلى الشروع في تجهيز أربعة مراكز اختبارات إلكترونية، والبدء في عديد من التطبيقات الرقمية.<sup>(٢٣٩)</sup>

ومن هذا المنطلق تسعى جامعة عين شمس إلى تقديم تجربة تعليمية فريدة للطلاب من خلال دعم البنية التحتية التكنولوجية، والمكتبات التقليدية والرقمية، وإتاحة الحاسبات المدعمة بالإنترنت، والتغطية اللاسلكية داخل الحرم الجامعي والمدينة الجامعية، وكذلك إنشاء شبكة نظم معلومات متكاملة موحدة بالجامعة تربط بين الكليات والمعاهد ورئاسة الجامعة بالإضافة إلى إتاحة الخدمات الإلكترونية والتعليم الإلكتروني.<sup>(٢٤٠)</sup>

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي عامة وجامعة عين شمس كإحدى الجامعات المصرية على وجه الخصوص نحو الاهتمام بتطوير البنية التحتية المادية والتكنولوجية لديها من أجل زيادة قدرتها التنافسية وتمكنها من تلبية المتطلبات والمتغيرات البيئية الخارجية؛ وذلك من خلال إحداث التوافق بين الموارد المادية والتكنولوجية للجامعة وضمان كفاءة استخدامها وتنميتها وتجديدها في إطار استراتيجية عملها بما يمكن الجامعة من تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية.

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

وعلى الرغم من الجهود السابق الإشارة لها على المستوى القومى وعلى مستوى الجامعات المصرية فى سبيل النهوض بالبنية التحتية التنظيمية والتكنولوجية بالجامعات؛ إلا أنها مازالت تعاني من العديد من المشكلات التى تحول دون تحقيق ذلك، ومن بينها: انخفاض كفاءة تخصيص الموارد المالية المتاحة بالجامعات المصرية؛ مما يعوق تحسين جودة مخرجاتها التعليمية، بالإضافة إلى إهدار الموارد وضعف استثمارها بشكل أمثل من حيث ضياع وتلف وتكهين بعض الأصول المادية والتكنولوجية قبل الوصول إلى عمرها الافتراضي نتيجة تراخي القيادات الجامعية فى الاستثمار الأمثل للأصول المتوافرة لديهم. (٢٤١)

وفي هذا الصدد فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك نقص أجهزة الحاسب الألى وشبكات الاتصال الإلكتروني المتقدمة التى تتناسب مع متغيرات العصر، وقلة الكفاءات البشرية المدربة لها، وضعف الصيانة الدورية للأجهزة وتحديث البرمجيات المطبقة، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية. (٢٤٢)

هذا وقد رصدت الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (٢٠١٥-٢٠٣٠) العديد من المشكلات ومن بينها ضعف البنية التحتية والمعلوماتية وضعف قاعدة البيانات لدى المؤسسات البحثية المختلفة ومنها الجامعات، وبالتالي ضعف القدرة على اتخاذ القرار. (٢٤٣)

كما توصلت إحدى الدراسات إلى أنه لا تتغلب المباني الجامعية الحديثة على الكثافة الطلابية العالية فى معظم الجامعات، وذلك لأن القاعات والمدرجات لم تعد بالقدر الكافى الذى يناسب الأعداد الكبيرة والتخصصات والشعب المتعددة، كما أنه لا يزال الإفادة من تكنولوجيا الاتصالات الحديثة ضئيلة ولا تتناسب مع تحقيق جودة المخرجات، هذا بالإضافة إلى أن البنية التحتية للمعامل والمختبرات تفتقد الاهتمام الكافى بتوافر المقومات المطلوبة فى المعامل من التجهيزات الحديثة وقطع الغيار والمعدات واحتياجات الموارد المستهلكة. (٢٤٤)

وفى هذا السياق أشارت إحدى الدراسات إلى أن ضعف البنية التحتية للجامعات المصرية بوجه عام ترتب عليه تراجع القدرة التنافسية لها محليا ودوليا. (٢٤٥) كما أوضحت دراسة أخرى أن ضعف ملاءمة أعداد الطلاب المقبولين مع الموارد المتاحة بسبب تزايد أعداد الطلاب وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي قد نتج عنه تدهور البنية التحتية في الجامعات المصرية وضعف كفاء المكتبات والمعامل والتجهيزات لتقديم خدمات تعليمية متميزة. (٢٤٦)

ويتضح مما سبق أن الجامعات المصرية ما زالت تعاني من ضعف البنية التحتية المادية والتكنولوجية وانخفاض الموارد المالية اللازمة لتجديد وتنمية مواردها مما يؤثر سلبا على جودة خدماتها التعليمية، ويعوق الجامعات عن تحسين أدائها ويضعف قدرتها التنافسية على تحقيق غايتها وأهدافها الاستراتيجية؛ مما يتطلب من الجامعات الاستثمار الأمثل والكفاء لمواردها المادية والتكنولوجية وإمكاناتها المتاحة ومزجها مع بعضها البعض فى تناغم تام لمواءمة التغير فى البيئة الخارجية وزيادة حدة التنافس؛ بما يحقق التوافق الاستراتيجي للجامعات بشكل فعال بين عناصر بيئتها الداخلية مع استراتيجيات عملها ويضمن لها الحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة.

وفي ضوء ذلك فإن جامعة عين شمس كإحدى الجامعات المصرية تعاني من ضعف فى مواردها المادية وبنيتها التكنولوجية، وقد اوضحت الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس أبرز هذه النقاط كما يلي: (٢٤٧)

- تكس المباني الجامعية بأعداد كبيرة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- تهالك بعض القاعات الدراسية ببعض الكليات.
- الزيادة المستمرة والمتتالية فى أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعة مما يزيد من الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة ويؤثر سلبيا على الخدمات المقدمة للطلاب.
- قصور تنفيذ خطط الصيانة الدورية للمرافق وللأجهزة والمعدات والمعامل فى بعض الكليات.

■ قصور خطة تنمية الموارد الذاتية للجامعة.

وباستقراء ما سبق يتضح أن هناك ضعفاً في الموارد المالية والاستفادة المثلى من الموارد المادية والتكنولوجية المتاحة بجامعة عين شمس مما يضعف من قدرتها التنافسية ويؤثر سلباً على أداء وظائفها وتحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ويعوقها عن إحداث التوافق الاستراتيجي وبالتالي تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

**ثانياً: واقع البيئة الخارجية المؤثرة على التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس**

وتمثل البيئة الخارجية العوامل التي تؤثر على المنظمة وتقع خارج حدودها ونطاق رقابة إدارتها، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية. (٢٤٨)

وتشتمل البيئة الخارجية على الفرص Opportunities والتي تشير إلى وجود اتجاهات أو تغيرات ايجابية في مكونات البيئة الخارجية والتي على المنظمة السعي لاستغلالها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تشتمل على التهديدات Threats والتي تشير إلى وجود اتجاهات سلبية على المنظمة تجنبها أو الحد من الآثار التي تتولد عنها. (٢٤٩)

ويمكن تحليل واقع البيئة الخارجية لجامعة عين شمس كإحدى الجامعات المصرية من أجل الوقوف على الفرص والتهديدات المرتبطة بالتوافق الاستراتيجي للجامعة من خلال الأبعاد التالية:

**١- العوامل السياسية**

تعد العوامل السياسية من العوامل الهامة التي تؤثر بدرجة كبيرة على تنظيم عمل المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها ومن بينها الجامعات؛ حيث تمثل التوجهات السياسية والاستراتيجيات التي ترسمها الحكومة والتشريعات والقوانين التي تسنها والجهود التي تقوم بها لإحداث نقلة جذرية نوعية وإصلاحات في سبيل النهوض بالعملية

التعليمية كل هذا من شأنه أن يؤثر على تطوير منظومة التعليم العالي لتتلاءم مخرجاته مع الاحتياجات التنموية.

واستجابة للاحتياجات القومية فى تطوير التعليم والارتقاء بجودته صدر قرار رئاسي بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بموجب القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ والذي ينص على أن الهيئة تتمتع بالاستقلالية وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة وتتبع رئيس مجلس الوزراء. ومن أهداف الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد دعم القدرات الذاتية للمؤسسة التعليمية، وتأكيد الثقة على المستوى المحلى والأقليمي والدولى فى مخرجات العملية التعليمية بما لا يتعارض مع هوية الأمة. (٢٥٠)

ومن أجل تحقيق أهدافها تعمل الهيئة على وضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بضمان جودة التعليم وإعداد تقارير التقييم والاعتماد والإجراءات التنفيذية اللازمة لذلك، وإعلام المجتمع بمستوى المؤسسات التعليمية وبرامجها ومدى قدرتها على تقديم الخدمة التعليمية وفقا لرسالتها المعلنة، وضع المعايير والإجراءات لقياس مدى استيفاء المؤسسة التعليمية لشروط الاعتماد، ووضع أسس وآليات استرشاديه لقيام المؤسسات التعليمية بالتقويم الذاتى، بالإضافة إلى وضع أسس وقواعد وإجراءات المتابعة الدورية للاعتماد والمراجعة والتطوير المستمر لها فى ضوء المتغيرات. (٢٥١)

وقد مرت مصر بالعديد من التغييرات السياسية التى أثرت على كافة القطاعات المختلفة بالدولة ومن بينها قطاع التعليم، ولكن شهدت مصر مع بداية ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ نقلة فريدة بين التغييرات السياسية والثورات الكبرى فى التاريخ الإنسانى؛ حيث ظهر من خلالها العديد من المطالب ومنها الحرية والكرامة الإنسانية والعدالة الاجتماعية حق لكل مواطن من أجل النهوض والتقدم لصناعة مستقبل أفضل. وقد أسفرت هذه الثورة خلال عدة سنوات إلى حالة من عدم الاستقرار السياسي الذى انعكس تأثرها بشكل كبير على العملية التعليمية فى جميع المراحل المختلفة، إلى أن بدأ جنى ثمار هذه الثورة وبداية الاستقرار السياسى مع صدور دستور ٢٠١٤ لبناء دولة ديمقراطية حديثة.

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

وجاء دستور ٢٠١٤ بالعديد من المواد التي تؤكد على اهتمام الدولة بالتعليم بشكل عام والجامعي بشكل خاص، حيث نصت المادة (١٩) على أن من أهداف التعليم تأصيل المنهج العلمي في التفكير، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار، وعلى الدولة أن تلتزم بمراعاة أهدافه في مناهج التعليم ووسائله، وتوفيره وفقا لمعايير الجودة العالمية. (٢٥٢)

كما أشار الدستور في المادة (٢١) إلى أن الدولة تكفل استقلال الجامعات وتوفير التعليم الجامعي وفقا لمعايير الجودة العالمية، وتعمل على تطوير التعليم الجامعي وتكفل مجانيته في جامعات الدولة. (٢٥٣)

وقد أشار الدستور أيضا في المادة (٢٢) إلى أن أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم هم الركيزة الأساسية للتعليم تكفل الدولة كفاءتهم العلمية ومهاراتهم المهنية ورعاية حقوقهم المادية والأدبية بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه. (٢٥٤)

وبناء على ذلك يتضح أن التغييرات السياسية التي حدثت قد أكدت على سعي الدولة للاهتمام بجودة التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة وفقا للمعايير العالمية من أجل ضمان تحقيق أهدافه، بالإضافة إلى إعطاء الجامعات الاستقلال الذي يمكنها من توفيق أوضاعها الاستراتيجية ويساعدها على تطوير أدائها.

كما أصدرت الدولة استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠، والتي تبنت العديد من الأهداف الخاصة بالتعليم حتى يكون بجودة عالية متاحة للجميع دون تمييز في إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل، ومن بينها الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي من خلال تحسين القدرة التنافسية للمنظومة التعليمية. ومن مؤشرات القياس التي جاءت بالخطة الاستراتيجية لتحقيق هذا الهدف هو أن جميع مؤسسات التعليم العالي معتمدة مرتين على الأقل قبل حلول عام ٢٠٣٠ من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد محليا وعالميا، ووجود عشرة جامعات على الأقل في مؤشر أفضل ٥٠٠ جامعة في العالم، ووضع استراتيجية للتوسع مع الاعتبار لمتطلبات سوق العمل وإدخال التخصصات الجديدة المطلوبة. (٢٥٥)

وقد قامت وزارة التعليم العالى بالعديد من الجهود فى ظل التغييرات السياسية التى حدثت، حيث توسعت التوجهات الاستراتيجية لمستقبل التعليم العالى فى مصر على أساس عدة مبادئ، ومن أهمها: التنوع والتكامل والمرونة فى نظم التعليم وديناميكية النظم بما يسمح بتعديل وتطوير الاستراتيجية مع التغييرات المجتمعية والتطورات العالمية، الكفاءة والجودة بمستويات عالمية هى طريق التميز فى التعليم العالى، وتأهيل وإعداد الكوادر الأكاديمية والإدارية المطلوبة لإدارة منظومة التعليم العالى. (٢٥٦)

وفى ضوء ما سبق يمكن القول أن التوجهات الاستراتيجية للدولة نحو الارتقاء بجودة مؤسسات التعليم العالى من خلال تحسين قدرتها التنافسية، ووضع استراتيجية للتوسع فى إدخال التخصصات الجديدة المطلوبة بما يلائم سوق العمل؛ كل هذا من شأنه أن يسهم فى توافق الجامعات استراتيجياً وتمكينها من تحسين وضعها التنافسى.

كما وضعت وزارة التعليم العالى الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالى ٢٠١٦-٢٠٣٠، والتى ركزت على تحويل الجامعات من مستهلك للمعرفة إلى منتج لها، وتحقيق الملاءمة بين التخصصات وسوق العمل على المستوى القومى وعلى مستوى الأقاليم التخطيطية والمحافظات من أجل الوصول إلى الجودة والكفاءة المطلوبة. ومن المشروعات والمبادرات التى جاءت بها الاستراتيجية لتحقيق ذلك إنشاء مؤسسات تعليم عالى جديدة، وإنشاء برامج أكاديمية جديدة متميزة تخدم سوق العمل، هياكل تنظيمية مرنة للمؤسسات التعليمية مواكبة للمتغيرات الحديثة، ومنظومة دعم وتطوير تأهيل المؤسسات التعليمية للاعتماد. (٢٥٧)

وفى هذا السياق حرصت وزارة التعليم العالى والبحث العلمى على وضع استراتيجياتها فى ضوء خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠، ومن بين الأهداف التى وضعتها الوزارة بالاستراتيجية ما يلى: (٢٥٨)

أ- إتاحة التعليم للجميع دون تمييز ورفع كفاءة العملية التعليمية من خلال توفير بنية تحتية متميزة وتعزيز التميز والتنافسية فى التعليم.

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

ب- تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية من خلال إنشاء هيئة الاعتماد والجودة مؤسسات التعليم العالي، وتطوير في البرامج وتوفير برامج جديدة ترتبط بالتغيرات المستقبلية في سوق العمل وتلبي احتياجاته محليا وعالميا، وتلبي التطور التكنولوجي.

ج- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم من خلال إنشاء ٨ جامعات تكنولوجية، والبدء بعدد ٣ جامعات في كل من القاهرة وبنى سويف وقويسنا، والارتقاء بموقع الجامعات المصرية في التصنيف الدولي للجامعات، وتوقيع برتوكول البرامج التعليمية والبحثية المشتركة مع جامعات عالمية.

وبالإضافة إلى ما سبق يعد تحسين جودة المؤسسات التعليمية ومن بينها الجامعات بما يتوافق مع النظم العالمية من الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها الدول المختلفة من أجل رفع كفاءة التعليم وتحقيق التميز والتنافسية بين الدول الأخرى؛ لذلك سعت الدولة المصرية إلى إنشاء هيئة قومية للاعتماد تضع عده معايير تسترشد بها المؤسسات التعليمية وتسير عليها لإحداث التطوير والتحسين المستمر.

وفي إطار مواصلة الجهود المبذولة للارتقاء بالمنظومة التعليمية على جميع المستويات ومن بينها التعليم الجامعي. فقد أولت الدولة اهتماما كبيرا بإنشاء وتطوير الجامعات المصرية ووضعها في مراكز متقدمة مقارنة بنظيراتها في دول العالم؛ بما يسهم في خروج طاقات بشرية مؤهلة ومدربة على أعلى مستوى تلبي طموحات الدولة في التنمية المستدامة، والسعي إلى رفع كفاءة العملية التعليمية والتي تتطلب توفير بنية تحتية متميزة بما يحقق مبادئ العدالة وتكافؤ الفرص، ويعزز التميز والتنافسية في التعليم، ويمنح الجامعات الحكومية مكانة متميزة بين مختلف جامعات العالم. (٢٥٩)

ويتضح مما سبق أن الجهود والمحاولات من الدولة المصرية في سعيها نحو النهوض والارتقاء بجودة المؤسسات التعليمية ومن بينها الجامعات يمكن القول أنها يمكن

أن تساعد الجامعات المصرية على توفيق أوضاعها الاستراتيجية وتمكنها من تحسين أدائها وقدرتها التنافسية ووضعها في مراكز متقدمة مقارنة بنظراتها من جامعات العالم. وعلى الرغم من الجهود المبذولة التي حدثت في ظل التغييرات السياسية في السنوات الأخيرة؛ إلا أنه رصدت استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠ من خلال تشخيص وتحليل منظومة التعليم العالي بمصر عن بعض التهديدات التي تؤثر سلبيًا على الارتقاء بجودة منظومة التعليم العالي بمصر، ومنها ما يلي: (٢٦٠)

أ- أنه لا تزال المركزية في حوكمة التعليم العالي المصرى تشكل عقبة أمام تحقيق الكفاءة المؤسسية، ومن ثم أمام القدرة التنافسية لها، وبالتالي سوف يتعذر الإبقاء على التطورات الإيجابية مثل ثقافة الجودة التي تحققت بفضل مشروع تطوير التعليم الجامعي ونظام الاعتماد في حالة تغييرات جوهرية في الحوكمة والسياسات.

ب- اتساع فجوة المهارات بين متطلبات سوق العمل والخريج.

ج- عدم المواكبة النسبية للتشريعات والنظم والأليات الحاكمة للتعليم العالي مع متطلبات العصر الحديث.

د- الندرة النسبية للموارد المتاحة وعدم استغلالها بالشكل الأمثل.

هـ- الترتيب المتأخر لمؤسسات التعليم العالي دوليا وانخفاض مستوى تنافسية تلك المؤسسات دوليا.

و- القصور الملحوظ في رصد مؤشرات وإحصائيات سوق العمل والتعليم بشكل ممنهج والتضارب في الإحصاءات عبر المؤسسات الواحدة.

ز- وجود قصور بنظام التعليم العالي في مصر مسح دقيق للحصول على بيانات مهمة لقياس الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي، الأمر الذي يحول دون استخدام هذه المؤشرات التالية لتقييم الكفاءة الداخلية.

باستقراء ما سبق فإن التغييرات السياسية المحيطة بالجامعات المصرية يمكن أن تؤثر على تطوير أداء المنظومة التعليمية لتتلاءم مخرجاتها مع الاحتياجات التنموية

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

للمجتمع وتجعلها قادرة على استثمار الفرص المتاحة لها لضمان بقاءها واستمرارها ومواجهة التحديات التي تشكل عبءة أمام المحافظة على استمرار توافقيها استراتيجيا؛ مما يتطلب تطويرها ورفع قدراتها التنافسية لتحتمل مراكز متقدمة في التصنيف الدولي للجامعات بما يحافظ على استدامة تميزها.

### ٢- العوامل الاقتصادية

يعد العامل الاقتصادي من أهم العوامل المؤثرة في النظام التعليمي وخطط تطويره؛ حيث يشكل المستوى الاقتصادي للدولة التي تنشأ بها مؤسسات القطاعات المختلفة ومن بينها المؤسسات التعليمية ونسبة الأنفاق من الدخل القومي التي تخصصها الدولة للتعليم أثر واضح على المؤسسات التعليمية من حيث التوسع في الفرص التعليمية وجودة التعليم وإدخال التكنولوجيا الجديدة وتوظيفها وتحسين دور المؤسسات التعليمية وما تقدمه من خدمات تربوية وتعليمية وخدمية وبحثية للمجتمع.

شهد الاقتصاد المصري تحديات عديدة خلال الأعوام العشر السابقة التي نجمت عن التغييرات السياسية مع اندلاع ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ حيث تدهور الوضع الاقتصادي بعد الثورة نتيجة للمطالب الفئوية واختلاف التوجهات والأحزاب السياسية وتعطل العديد من قطاعات الدولة المختلفة ومن بينها قطاع التعليم مما أثر سلبيا على المنظومة التعليمية.

هذا إلى جانب أيضا التطورات والتغيرات والأحداث العالمية والإقليمية التي شهدتها مصر وما أفرزته من توترات جيوسياسية ذات انعكاسات سالبة من منظور النمو الاقتصادي، مما أدى إلى تزايد أعباء الدين العام المحلي والخارجي في ظل تنامي الطلبات التمويلية للمشاركة التنموية والتوسع في أدوات الدين العام لتمويل عجز الموازنة والوفاء بالاحتياجات الأساسية للمواطنين. (٢٦١)

وقد انعكس ذلك على الاعتمادات الخاصة بالتعليم العالي في الموازنة العامة للدولة التي تعد أقل بكثير مما هو مطلوب للوفاء باحتياجات التعليم، بالإضافة إلى تزايد الأعداد من الطلاب نتيجة الزيادة السكانية والتي أدت إلى أزمة التعليم العالي نظرا للقدرة

الاستيعابية المحدودة لمؤسساته، إلى جانب الفجوة الواضحة بين متطلبات سوق العمل المتغيرة بفعل التقدم التكنولوجي والمعرفي ومخرجات التعليم العالي غير القادرة عن اللحاق بهذا الركب من التقدم.<sup>(٢٦٢)</sup> ويتضح من ذلك أن هناك ضعف في قدرة مؤسسات التعليم العالي على تحقيق التوافق بين الوفاء باحتياجات ومتطلبات المجتمع من التعليم وقدرتها الاستيعابية المحدودة ؛ مما أثر سلبيًا على ملاءمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل المتغيرة في ظل التقدم التكنولوجي والمعرفي، وذلك بسبب ضعف المخصصات المالية اللازمة لمؤسسات التعليم العالي التي تمكنها من زيادة قدرتها التنافسية ومواكبة التقدم.

وبالرغم من أن المشكلات التي يعاني منها التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص ترجع في بعض أسبابها إلى ضعف التمويل الحكومي؛ حيث يظهر ذلك واضحًا في دستور ٢٠١٤ والذي يشير في مادة (٢١) أن الدولة تلتزم بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي لا تقل عن ٢% من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجيا حتى تتفق مع المعدلات العالمية.<sup>(٢٦٣)</sup> وهي تعد نسبة محدودة للإنفاق على التعليم الجامعي الذي يمثل أساس التقدم والتنمية وخدمة المجتمع ومعالجة مشكلاته والارتقاء به؛ وحيث أن الجامعات تحتاج إلى بنية تحتية مادية وتكنولوجية تجعلها قادرة على حفظ التوازن المثالي بين التوسع الكمي مع الكيفي لتقديم خدمات تعليمية متميزة، لذلك فالجامعات لا تستطيع الحصول على مخرجات تتوافق مع متطلبات سوق العمل وتحقيق المنافسة العالمية في ظل هذا المستوى من التمويل.

وبالرغم من التحديات التي أفرزتها الظروف الاقتصادية إلا أن هناك العديد من الجهود التي تبذلها الدولة المصرية في سبيل النهوض والارتقاء بجودة مؤسسات التعليم العالي ومن بينها الجامعات التي تعد رافدا من روافد التعليم العالي في مصر يسهم في زيادة القدرة الاستيعابية له، وتوسع الجامعة من خلال برامجها التعليمية إلى تحقيق

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

أهداف التنمية المستدامة، وخلق جيل من الشباب قادر على التكيف مع التطورات التي يشهدها العالم. (٢٦٤)

وفي هذا السياق تم التوسع في إنشاء وتطوير الجامعات المصرية بمختلف أنواعها ومنها الحكومية ووضعها في مراكز متقدمة مقارنة بنظيراتها في دول العالم، واستيعاب مزيد من الطلاب، وقد واكب الطفرة الكمية في الأعداد تنوع كبير في البنية المؤسسية الجامعية؛ حيث شهدت الدولة زيادة في عدد الجامعات الحكومية بنسبة ١٧,٤% لتصل إلى ٢٧ جامعة عام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠، وذلك مقارنة ب٢٣ جامعة عام ٢٠١٣ / ٢٠١٤ فضلاً عن زيادة الكليات والمعاهد بهذه الجامعات الحكومية بنسبة تخطت ٣٠% لتصل إلى ٤٩٧ كلية ومعهداً عام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠، وذلك مقارنة ب٣٨٢ كلية ومعهداً عام ٢٠١٣ / ٢٠١٤، كما تمت زيادة البرامج الجديدة لتخصصات تخدم سوق العمل بنسبة ٥٩,٣% لتصل إلى ١٨٨ برنامجاً عام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ مقارنة ب ١١٨ برنامجاً عام ٢٠١٣ / ٢٠١٤ ومن بين الجامعات الجديدة التي تم إنشاؤها جامعة العريش وبلغت تكلفتها الإجمالية ٩٥٠ مليون جنية، وتم إنشاء ١٨ كلية جديدة ومعهدين بالجامعات الحكومية بتكلفة كلية بلغت نحو ٣ مليارات جنية، وفي عام ٢٠٢٠ تم البدء في إنشاء ٦ جامعات تكنولوجية جديدة بخلاف ٣ جامعات سبق إنشاؤها وبدأت الدراسة بها وهي جامعة القاهرة الجديدة، وقويسنا، وبنى سويف التكنولوجية (٢٦٥)

وفي نفس السياق تم إنشاء وحدة لإدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، والتي تهدف إلى إتاحة وتحسين جودة النظام التعليمي بالجامعات الحكومية بما يتوافق مع النظم العالمية وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم العالي، وتقدمت الوحدة ب٢٥ مشروع تشمل جميع محاور التطوير وذلك حتى عام ٢٠١٧ تنفذ على ثلاث مراحل: المرحلة الأولى (مرحلة الجودة) من ٢٠٠٢-٢٠٠٧، المرحلة الثانية (مرحلة الاعتماد) من ٢٠٠٧-٢٠١٢، المرحلة الثالثة (مرحلة العولمة والتميز) من ٢٠١٢-٢٠١٧. وتم دمج ١٢ مشروعاً من المشروعات ٢٥ إلى ٦ مكونات وتم إعطائهم الأولوية ليمولوا من

## د. / هناء شحطة السيد مندور

خلال اتفاقية القرض الموقعة بين الحكومة المصرية والبنك الدولي بمبلغ ٥٠ مليون دولار مع مساهمة الحكومة المصرية بمبلغ يعادل ١٠ مليون دولار، وقد استهدف مشروع ضمان الجودة والاعتماد (QAAP) ضمان جودة التعليم والتحسين المستمر ورفع كفاءة أداء مؤسسات التعليم العالي المصرية.<sup>(٢٦٦)</sup>

كما رصد تقرير النمو الاقتصادي للدولة المصرية التحسن الملحوظ في أداء الموازنة العامة للدولة في ظل فاعلية تنفيذ برنامج الإصلاح الاقتصادي؛ حيث تراجعت نسبة العجز الكلي للنتائج المحلى الإجمالي إلى نحو ٨,٢% عام ٢٠١٨ / ٢٠١٩ مقابل ٩,٨% في العام المالي ٢٠١٧ / ٢٠١٨،<sup>(٢٦٧)</sup> كما أشارت الإحصاءات الخاصة بتطوير الموازنات إلى أنه زادت موازنة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من ٣٥,٥ مليار جنيه عام ٢٠١٧ إلى ٣٨,٥ مليار جنيه عام ٢٠١٨ بواقع ٣ مليار جنيه وبنسبة زيادة قدرها ٨,٥%.<sup>(٢٦٨)</sup>

وباستقراء ما سبق يمكن القول أن الدولة المصرية سعت إلى رفع كفاءة أداء مؤسسات التعليم العالي ومن بينها الجامعات والذي يعد تحدياً للظروف الاقتصادية التي مرت بها الدولة؛ إلا أن ذلك يعكس اهتمامها وحرصها على جودة النظام التعليمي بالجامعات المصرية في محاولة تضيق الفجوة بين مهارات خريجها ومتطلبات سوق العمل المتغيرة بما يتوافق استراتيجياً مع النظم العالمية.

### ٣- العوامل الاجتماعية

يتأثر النظام التعليمي بالعلاقة السائدة بين الفرد والمجتمع؛ وتتمثل مجموعة العوامل الاجتماعية في أشكال متعددة ومنها زيادة أعداد الطلاب، ومعدلات البطالة، وزيادة العرض والطلب على التعليم العالي، والتي تؤثر بشكل واضح على التوافق الاستراتيجي للجامعات المصرية مع الاحتياجات المجتمعية والتنمية.

هذا وتشهد مصر كثافة سكانية مرتفعة في المناطق المأهولة بالسكان إلى جانب تركيزهم في مناطق محددة ويرجع هذا التباين في الكثافة السكانية من منطقة لأخرى إلى

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

أسباب وعوامل عدة من أهمها التركيز الكبير على الخدمات التنموية؛ مما أدى ذلك إلى العديد من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والتي كان لها تأثير على قدرة الدولة في توفير خدمات تعليمية مناسبة تستوعب الزيادة السكانية وتلبى احتياجات المجتمع من التعليم بمراحله المختلفة. حيث تشير إحصاءات قطاع السكان إلى أنه يبلغ تعداد سكان مصر ٩٩,٨٥ مليون نسمة عن عام ٢٠١٩. (٢٦٩)

ومع تزداد أهمية التعليم العالي باعتباره يوفر الرصيد الاستراتيجي للمجتمع في قطاعاته بمعظم احتياجاته من الكوادر البشرية بما يساعدها على النهوض بأعباء التنمية وتقديم الكوادر المطلوبة لتحقيق النهضة الشاملة بأي مجتمع، واستجابة للطلب المجتمعي المتنامي للالتحاق بالتعليم العالي.

تشير الإحصائيات المتوافرة إلى وجود زيادة في أعداد الطلاب الملتحقين بالتعليم العالي؛ حيث تشكل الجامعات الحكومية ما يتجاوز ٦٠% من إجمالي عدد الطلاب المقيدين بها مقارنة بالجامعات الخاصة والأزهرية والمعاهد العليا. (٢٧٠) وقد بلغ عدد الطلاب المقيدين بالمرحلة الجامعة الأولى ٣ ملايين طالب وطالبة عن عام ٢٠٢٠، بزيادة نحو ٧٠٠ ألفاً عن عام ٢٠١٤، وتقدم منظومة التعليم لسوق العمل والإنتاج نحو ٥٠٠ ألف خريج سنوياً. (٢٧١)

يتضح مما سبق سعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق استراتيجية مصر ٢٠٣٠ عن طريق إتاحة فرص التعليم لكل فئات المجتمع من خلال التوسع الكمي والكيفي؛ حيث يظهر ذلك في تزايد أعداد الطلاب الملتحقين بالتعليم العالي في ظل ارتفاع الطلب المجتمعي على التعليم والارتقاء بجودة المنظومة التعليمية بما يجعلها قادرة على بناء القدرات البشرية وزيادة كفاءتهم ومهاراتهم اللازمة من أجل المشاركة الفعالة في التنمية والتقدم بما يحقق الجودة والتنافسية.

بالإضافة إلى معاناة أغلب مؤسسات التعليم العالي من التوسع الكمي على حساب الكيفي من خلال التكدس الشديد في أعداد الطلاب بما يحول دون أداء المؤسسات

## د. / هناء شحطة السيد مندور

التعليمية لوظائفها فى التعليم الجيد، حيث يبلغ عدد الطلاب المقيدىن بجامعة القاهرة على سبيل المثال وليس الحصر نحو ١٨٤٠١٠ طالب فى عام ٢٠١٧ / ٢٠١٨ بينما لا تتجاوز طاقتها الاستيعابية ٥٠ ألف طالب أى بما يوازى ضعف العدد بنحو ٣٦,٨% (٢٧٢)

وعلى الرغم من زيادة عدد الطلاب الملتحقين بالجامعات المصرية إلا أن الواقع يشير إلى وجود العديد من التحديات التى تؤثر على كمية ونوعية الوظائف المتاحة، وقد أعربت دول العالم عن مخاوفها بشأن البطالة الهائلة الناجمة عن هذه التحديات؛ وحتى يتم مواجهة التحديات والتحويلات فى الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا فإن ذلك يستلزم إعداد الشباب لعبور الفجوة بين التعليم ومتطلبات سوق العمل لموائمة وظائف المستقبل. (٢٧٣) وقد يرجع هذا إلى أن استراتيجية التعليم الجامعي قائمة على العرض والطلب بدلا من الطلب والعرض أى أن القبول بالجامعات يكون فى معزل عن الاحتياجات التنموية للدولة وسوق العمل من التخصصات المختلفة؛ مما يترتب عليه ضعف إكساب الخريج المرونة الكافية التى تمكنه من التكيف والمواءمة مع التغيرات فى سوق العمل لتحقيق الميزة التنافسية محلياً وإقليمياً ودولياً بما يدعم خطط التنمية المستدامة.

وفى هذا السياق تشير إحصاءات قطاع سوق العمل إلى ارتفاع معدلات البطالة بين المؤهلات العليا بالمقارنة بالمؤهل المتوسط والأقل من المتوسط؛ حيث تطور معدل البطالة وفقا للدالة التعليمية ٢٠١٦ - ٢٠١٩ ليصل إلى ١٦,٧% عام ٢٠١٩. (٢٧٤) مما يفسر إخفاق أسواق العمل فى الاستجابة للنمو السريع نظرا لعدم المواءمة بين مخرجات التعليم والتدريب واحتياجات سوق العمل؛ حيث وصل معدل البطالة بين الجامعيين إلى ٢٠% فى عام ٢٠٢٠. (٢٧٥)

وبناء على ما سبق يمكن القول أن العوامل المجتمعية قد تشكل تحديا أمام مؤسسات التعليم العالى والجامعي المصرية وتجعلها غير قادرة على التوافق استراتيجياً لتلبية التغيرات فى احتياجات المجتمع والتغيرات فى سوق العمل محلياً وإقليمياً وعالمياً

ومواجهة زيادة شدة التنافس بين المؤسسات الأخرى؛ الأمر الذى يتطلب ضرورة تحقيق التناغم والمواءمة بين مدى اقبال طلب الطلاب على الالتحاق بالجامعات ومتطلبات سوق العمل فى القطاعات المختلفة بالمؤسسات والشركات والمصانع بالدولة.

#### ٤- العوامل التكنولوجية

يشهد العالم منذ سنوات ثورة هائلة فى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتزايد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال يوماً بعد يوم فى صياغة الحاضر ورسم المستقبل لبناء مجتمع معرفة متطور يعتمد على استخدام أحدث التقنيات التكنولوجية فى تطوير وتحديث الاساليب العلمية والتعليمية؛ الأمر الذى يتطلب من جميع المنظمات بمختلف أنواعها ومن بينها التعليمية مواكبة تلك الثورة التكنولوجية من خلال إحداث التوافق أى المواءمة والتناغم بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستراتيجيات عمل المنظمات التعليمية بما يمكنها على الفور وبشكل مناسب من الاستجابة للتغيرات ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي؛ هذا إلى جانب تمكينها من تقديم خدمات متوافقة مع توقعات واحتياجات المجتمع وكسب ثقتهم باستمرار.

ولقد اولت الحكومة المصرية اهتماماً منذ عام ٢٠٠٠ بتطوير مستوى استخدام تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال توفير بنية تحتية تكنولوجية قوية قادرة على تنفيذ خطط تطوير قطاع الاتصالات وجذب الاستثمارات وتشجيعها على العمل فى مصر، مع إحداث طفرة كمية ونوعية فى أعداد مستخدمي الإنترنت وقدراتهم على تطوير أدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بصورة خلاقة فى عدة محاولات تمس الحياة اليومية للمواطن والأداء الاقتصادي للدولة. (٢٧٦)

وفى ظل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية شهدت مصر فى مطلع عام ٢٠١١ ثورة من نوع آخر هى ثورة ٢٥ يناير التى لعبت فيها أدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات دوراً رئيساً، وخاصة شبكات التواصل الاجتماعى التى فجرت الشرارة الأولى للثورة، وكما غيرت الثورة العديد من المفاهيم بل والنظرة إلى المستقبل غيرت

أيضا رؤية المصريين لأدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي أصبحت منبرا هاما لحرية الرأي والتعبير ومنفذا جيدا للمشاركة فى الشأن العام وفى إيجاد حلول للقضايا المجتمعية، كما حدث تحول كمى فى اتساع عدد مستخدمى الإنترنت وتحول كیفى فى أنماط استخدام الإنترنت خاصة بين الشباب.<sup>(٢٧٧)</sup> هذا وقد كشف تقرير مؤشرات قطاع الاتصالات عن تسجيل عدد مشتركى شبكة الأنترنى بنحو ٩,٨٣ مليون مشترك مقارنة بنحو ٨,٦٠ مشترك عام ٢٠٢٠ مع زيادة سنوية بنحو ١,٢٣ مليون مشترك بمعدل متوسط نمو سنوى قدره ١٤,٣٦% بمعدل نمو شهرى يبلغ حوالى ١,٠٥% إلى ٩,٧٣ مليون مشترك بزيادة مائة ألف مشترك جديد خلال شهر واحد فقط.<sup>(٢٧٨)</sup> ويتضح من ذلك حدوث نقلة نوعية فى انتشار ثقافة استخدام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بين أفراد المجتمع المصرى.

وفى إطار حرص الدولة المصرية على النهوض باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وتوظيفها فى خدمة قطاعات المجتمع المختلفة ومن بينها قطاع التعليم، تم وضع خطة استراتيجية لتطوير قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٢٠١٢-٢٠١٧)، والتي كان من بين أهدافها الاستراتيجية ما يلى:<sup>(٢٧٩)</sup>

أ- بناء مجتمع معرفى تتفصل فيه الفجوة الرقمية ويستطيع كل أعضائه النفاذ لكل مصادر المعلومات، وذلك من خلال توسيع نطاق التغطية الجغرافية للبنية التحتية لتكنولوجيا الإنترنت فائق السرعة وزيادة معدلات انتشار الخدمة خاصة فى المناطق المحرومة، ويستهدف القطاع فى هذا الصدد زيادة معدلات النفاذ للإنترنت فائق السرعة ليصل إلى ١٣ مليون مشترك فى عام ٢٠١٥. كما يستهدف زيادة معدلات انتشار الحاسبات فى المنازل لتصل إلى ٤٠% من الأسر المصرية بالإضافة إلى ربط جميع المدارس والمؤسسات التعليمية بالإنترنت فائق السرعة.

ب- دعم التنمية الاجتماعية من خلال تطويع أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعمل نحو تحسين الخدمات الأساسية التى تضمن الحياة الكريمة للمواطن المصرى

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

ومن بينها التعليم، ويستهدف القطاع في سبيل تحقيق ذلك دعم وتطوير التعليم باستخدام أدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لأن التعليم هو أحد ركائز التنمية في مصر. لذلك فإن القطاع يستهدف استخدام الحاسبات التعليمية ونشر الإنترنت فائق السرعة في المدارس والوصول إلى المناطق المحرومة، كما يستهدف القطاع لتطوير البرامج والمناهج التعليمية وخاصة في المرحلة الجامعية في مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وذلك لإنتاج جيل من الخريجين القادرين على المنافسة في السوق العالمية. باستقراء الأهداف السابقة، يتضح أنها ركزت على أهمية الاستثمار الأمثل والتوظيف الفعال لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في خدمة قطاع التعليم بمراحلته المختلفة ومن بينها الجامعي وذلك من خلال توسيع نطاق التغطية للبنية التحتية التكنولوجية بربط المؤسسات التعليمية عن طريق الإنترنت في سبيل الارتقاء بجودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب؛ وبما يمكنها من إحداث التوافق بين تطوير البرامج والمناهج التعليمية باستخدام أدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وإعداد جيل جديد من الخريجين قادر على المنافسة العالمية.

ونظرا لما مر به العالم وما زال يمر به في تلك الفترة من انتشار فيروس كورونا المعروف ب" كوفيد-19" منذ ديسمبر ٢٠١٩، فقد بذلت الدولة المصرية جهودا في إطار تحسين البيئة الرقمية وتعزيزها، حيث التحول نحو التعليم عن بعد، والتوسع في استخدام المواقع والمنصات الإلكترونية وتيسير سبل التعلم، والتوسع في تقديم دورات تدريبية لتنمية الموارد البشرية من خلال تفعيل التقنيات الرقمية (٢٨٠) كما شهدت هذه الفترة طفرة كبيرة في استخدام التكنولوجيا المرتبطة بالتعليم فمن التعليم القائم على الكمبيوتر إلى استخدام الإنترنت في العملية التعليمية وصولا إلى التعليم الإلكتروني ومصادره المختلفة بما في ذلك التعليم عن بعد باستخدام المنصات الإلكترونية التي أصبحت أداة لا مفر منها في العملية التعليمية وهي تعد إحدى أساليب التعليم الحديثة التي يمكن من خلالها إدارة جميع الفعاليات التعليمية ومتطلباتها بشكل إلكتروني عن طريق

الأدوات المختلفة التي تتيحها تلك المنصات وقد ظهرت بشكل كبير مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (٢٨١)

كما طرحت رؤية الدولة لاستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ ضمن أهدافها الاستراتيجية إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية. (٢٨٢) وفي إطار تحقيق التوافق والتكامل بين رؤية الدولة وقطاع التعليم العالي طرحت وزارة التعليم العالي الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (٢٠١٥ - ٢٠٣٠) التي تؤكد من خلالها على عبور الفجوة الرقمية والمعلوماتية، وتمكين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لبناء مجتمع متطور وحديث ورسم أفقه المستقبلية بالتركيز على أهمية التعليم والبحث العلمي والتطورات غير المسبوقة في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها للنهوض بمصر واقتصادها والتفوق في المنافسة على المستوى المحلى والإقليمي والعالمي، وفي سبيل تحقيق ذلك سعت الدولة إلى تطوير البنية التحتية لنظم المعلومات وتحسين أداء شبكات الاتصالات الرقمية، وتصميم أشكال جديدة من الربط الشبكي القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تربط بين مؤسسات التعليم والتدريب فيما بين مصر والبلدان المتقدمة. (٢٨٣) مما يشير إلى اهتمام الدولة المصرية بتحقيق التوافق الاستراتيجي بين رؤيتها في عبور الفجوة الرقمية وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في العملية التعليمية بالجامعات بما يجعلها قادرة على اقتناص الفرص في مواجهة التحديات وتحقيق التفوق والمنافسة إقليمياً وعالمياً.

وعلى الرغم من الجهود السابق الإشارة إليها؛ إلا أنه المتصفح لموقع وزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات على شبكة الإنترنت يلاحظ قلة المعلومات والإحصاءات المتاحة عن التعليم العالي بالإضافة إلى قلة حداثتها بعضها؛ مما يقلل فرص الاستفادة أمام الباحثين عن معرفة المزيد من المعلومات والإحصاءات عن هذا النوع من التعليم، كما أنه يمثل تحدياً يضعف من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم العالي.

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

خلاصة ما سبق فإن الواقع يشير إلى أن المؤسسات التعليمية تفتقر إلى مقومات البنية الأساسية التكنولوجية للتحويل الرقمي وأهمها الافتقار إلى نظم إلكترونية لإدارة العملية التعليمية ككل، والافتقار إلى مستودعات رقمية مؤسسية تتيح توفير المعارف والموارد التعليمية بطريقة رقمية وسهلة للطلاب مع ضعف شبكة الإنترنت واختلاف سرعتها من مكان لآخر، هذا بالإضافة إلى أن أزمة جائحة كورونا كشفت مدى هشاشة هذا الوضع المؤسسي وضعف قدرة المؤسسات التعليمية على استمرار العملية التعليمية في ظل توقف الدراسة بموجب الخطر المفروض وإجراءات التباعد الاجتماعي، حيث لم يسبق للمؤسسات التعليمية استخدام التكنولوجيا في التعليم عن بعد، وقلة اعتماد أساتذة الجامعات على التدريس بطريقة افتراضية بشكل أساسي وقلة امتلاكهم للفنيات المطلوبة للتعامل معها إلى جانب وجود فجوة رقمية مجتمعية.<sup>(٢٨٤)</sup>

وباستقراء ما سبق فإنه على الرغم من اهتمام الدولة المصرية بالتوسع في استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع القطاعات المختلفة من بينها قطاع التعليم ومؤسساته؛ إلا أن الواقع يشير إلى وجود قصور في الاستفادة من هذه الجهود في إحداث التوافق بين التوسع في استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنية التحتية التكنولوجية للتحويل الرقمي في الجامعات؛ مما يعد تحدياً يؤثر سلباً على التطورات الإيجابية لإدارة العملية التعليمية ويقف حائلاً أمام قدرتها التنافسية على البقاء والاستمرار.

**ثالثاً: تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس وحساب أوزنها النسبية:**

بناء على ما سبق تم إجراء تحليل لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس كإحدى الجامعات المصرية، فقد تم التوصل إلى مجموعة من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتي تحتاج إلى تقييمها وحساب

أوزنها النسبية من أجل حصر العبارات الأكثر أهمية والاستعانة بها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي، وسوف يتم تناول ذلك على النحو التالي:

#### ١- إعداد استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس

تم إعداد استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية تشتمل على جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تم التوصل إليهم من تحليل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس، وذلك من أجل عرضها على مجموعة من الخبراء بهدف التعرف على آرائهم حول مدى تأثير عناصر البيئة الداخلية والخارجية على التوافق الاستراتيجي بالجامعة ومدى إمكانية الحدوث واستمرار التأثير، من أجل حساب أوزانها النسبية وترتيبها حسب درجة أهميتها واستبعاد العبارات الأقل أهمية والتركيز على العبارات الأكثر أهمية، من أجل بناء مصفوفة التحليل الرباعي بما تتضمنه من جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، بما يساعد في تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار أنسبها التي يعتمد عليها في بناء الاستراتيجية المقترحة.

قد تم عرض الاستمارة في صورتها المبدئية ملحق رقم (١) على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٣) محكما في مجال الإدارة التربوية والتخطيط الاستراتيجي ملحق رقم (٢) لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول بناء الاستمارة، وذلك للتأكد من مدى وضوح عباراتها ودرجة اتساقها مع المحاور المدرجة تحتها. وقد قامت الباحثة بفحص الملاحظات التي تم تلقيها من سيادتهم، والاستفادة منها في الوصول إلى الصورة النهائية للاستمارة. وعليه تم حذف بعض العبارات، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات الأخرى، واختصار بعض العبارات لتتضمن فكرة واحدة، وإعداد الاستمارة في صورتها النهائية.

وتمثلت إجراءات التطبيق فيما يلي:

■ الحصول على الموافقات الإدارية والأمنية الخاصة بتطبيق الاستمارة من وكلاء كليات (التربية والآداب والحقوق والعلوم والحاسبات والمعلومات والصيدلة) لشئون الدراسات العليا والبحوث بجامعة عين شمس.

■ توزيع الاستمارة في صورتها النهائية على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (٨٣) خبيراً من أجل تقييم بنود الاستمارة، في الفترة خلال شهر سبتمبر حتى أكتوبر من عام ٢٠٢٢. وذلك بعدة طرق: باليد، ومن خلال تحويل الاستمارة إلى الصيغة الإلكترونية عن طريق جوجل فورم Google Form. ويوضح الجدول التالي توزيع الخبراء:

جدول رقم (١) يوضح عدد الخبراء وتوزيعهم بجامعة عين شمس

المجموع	منسقى الجودة على مستوى الأقسام بالكليات	مديرى وحدات الجودة بالكليات	قيادات إدارية وأكاديمية بالكليات
٨٣	٣٤	٥	٤٤

■ وبعد تفريغ بيانات الاستمارات تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات بالاعتماد على ما يلي:

أ- حساب المتوسط الحسابي لكل من درجات التأثير واحتمالية الحدوث والاستمرارية لكل العبارات، والذي يمثل حاصل قسمة مجموع درجات الاستجابة

عدد أفراد العينة

ب- حساب متوسط الوزن النسبي لكل عبارة (درجة أهميتها) والذي يمثل حاصل ضرب متوسط درجة التأثير للعبارة  $\times$  متوسط احتمالية الحدوث والاستمرارية لذات العبارة.

ج- استبعاد العبارات التي جاء متوسط الوزن النسبي لها أقل من (١٥)؛ حيث أن الدرجة (٣) تمثل درجة التأثير المتوسط للعبارة، والدرجة (٥) تمثل درجة احتمال الحدوث والاستمرار المتوسط لذات العبارة؛ لذلك تمثل الدرجة (١٥) متوسط الوزن النسبي المرجح لكل عبارة من عبارات الاستمارة، وأن حصول العبارات على متوسط

نسبى أصغر من (١٥) تعنى أنها غير مؤثرة على التوافق الاستراتيجى بجامعة عين شمس، ومن ثم يتم استبعادها.

د- ترتيب بنود الاستمارة وفقاً لمتوسط الوزن النسبى (درجة أهميتها)، والاقتصار على (١٠) عبارات فى كل من جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات والتي تمثل العبارات الأكثر أهمية، والتي يمكن الاعتماد عليه عند بناء الإستراتيجيات البديلة.

وبناء على ما سبق تم إجراء تحليل لنتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التوافق الاستراتيجى بجامعة عين شمس على النحو التالى.

٢- تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على التوافق الاستراتيجى بجامعة عين شمس

ويمكن عرض نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية المتمثلة فى جوانب القوة والضعف المؤثرة على التوافق الاستراتيجى بجامعة عين شمس كما يلى:

#### أ- النتائج الخاصة بجوانب القوة:

يعرض الجدول التالى نتائج تقييم جوانب القوة المؤثرة على التوافق الاستراتيجى بجامعة عين شمس من حيث درجة تأثيرها واحتمالية حدوثها واستمرارها، ومتوسط الوزن النسبى الذى ساعد فى ترتيب العبارات من حيث أهميتها.

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات  
المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

جدول (٢) يوضح حساب متوسط الوزن النسبي لعناصر القوة وترتيبها

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال حدوث والاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
١	تتضمن معايير اختيار القيادات الجامعية امتلاك رؤية مستقبلية واضحة وقدرة على تنفيذها بنجاح وفقا للقوانين والتشريعات.	٣٣٥	٤,٠٣	٦٤٨	٧,٨٠	٣١,٤٣	١٣
٢	نص قانون تنظيم الجامعات على وجود شروط للتعيين في الوظائف القيادية بالجامعات.	٣٤٤	٤,١٤	٧١١	٨,٥٦	٣٥,٤٣	٧
٣	وجود قيادة جامعية واعية قادرة على وضع إجراءات التطوير في إطار زمني ملائم وفقا للمعايير القومية القياسية لاعتماد الجامعات.	٣٤٤	٤,١٤	٦٤١	٧,٧٢	٣١,٩٦	١١
٤	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للقيادات الحالية والمستقبلية بناء على دراسة الفجوة بين مستوى الأداء الحالي والمتوقع وفقا للمعايير القومية القياسية للاعتماد.	٣٠٨	٣,٧١	٦٠٥	٧,٢٨	٢٧,٠١	١٨
٥	الاهتمام بتدريب وتنمية قدرات القيادات الإدارية الجامعية طبقا لاحتياجاتهم الفعلية في إطار الخطة الاستراتيجية للجامعة.	٣١٣	٣,٧٧	٦٣٨	٧,٦٨	٢٨,٩٥	١٦
٦	وجود خطة استراتيجية معتمدة كمتطلب رئيسي لحصول الجامعة على الاعتماد تبرز السمات التي تميزها عن	٣٧٠	٤,٤٥	٧٣١	٨,٨٠	٣٩,١٦	٢

د. / هناء شحطة السيد مندور

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الحدوث والاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	الجامعات المناظرة وتعكس وضعها الاستراتيجي والتنافسي.						
٧	إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة للإسهام في نشر فكر التخطيط الاستراتيجي بين أعضاء المجتمع الجامعي وتنمية كواردها وإعداد خططها الاستراتيجية.	٣٣٣	٤,٠١	٦٤٦	٧,٧٨	٣١,١٩	١٥
٨	إنشاء مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات (ICTP) بالجامعة بهدف مساعدتها في إتاحة المعلومات وتداولها بصور الكترونية من خلال شبكة المعلومات بشكل مباشر وسريع.	٣٦٠	٤,٣٣	٧٠٨	٨,٥٣	٣٦,٩٣	٤
٩	الاستفادة من نظم الاتصالات والمعلومات في إدارة عمليات التعليم والتعلم والتقويم وإنتاج المواد العلمية والمقررات الالكترونية.	٣٤٥	٤,١٥	٧٢٤	٨,٧٢	٣٦,١٨	٦
١٠	إنشاء اتحاد المكتبات الجامعية من أجل رفع كفاءة خدمات المكتبات والمعلومات بالجامعة ودعم التعاون بينهم في تقديم قواعد بيانات ورسائل وأبحاث عالمية.	٣٣٢	٤	٦٧٤	٨,١٢	٣٢,٤٨	٩
١	يختص مجلس إدارة الجامعة وفقا لما نص عليه قانون تنظيم	٣٣٥	٤,٠٣	٦٦٢	٧,٩٧	٣٢,١١	١٠

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال حدوث والاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	الجامعات بوضع الخطة الكفيلة بتوفير الإمكانات اللازمة لاستكمال وإنشاء المباني ودعم المعامل والتجهيزات والمكتبات بما يحقق أهدافها.						
١ ٢	إنشاء وحدة خدمات إلكترونية بالجامعة من أجل تقديم المساعدات والخدمات الجامعية المختلفة إلكترونياً للعاملين والطلاب بالجامعة.	٣٦٣	٤,٣٧	٧١٠	٨,٥٥	٣٧,٣٦	٣
١ ٣	تهتم الجامعة بتطوير البنية التحتية المادية والتكنولوجية وفقاً لمشروع ضمان الجودة والاعتماد.	٣٣٦	٤,٠٤	٦٤٩	٧,٨١	٣١,٥٥	١٢
١ ٤	تستفيد الجامعة من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في توفير الموارد المالية مما يساعدها على القيام بوظائفها في ظل التغيرات المتلاحقة.	٣٣٩	٤,٠٨	٦٦٣	٧,٩٨	٣٢,٥٥	٨
١ ٥	يوجد للجامعة موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت يتضمن بيانات عامة عنها ويتم تحديثه باستمرار.	٣٧١	٤,٤٦	٧٤٧	٩	٤٠,١٤	١
١ ٦	إنشاء الجامعة المستودع الرقمي والفهرس الموحد بهدف زيادة معدلات النشر العلمي والدولي وربطها ببنك المعرفة المصري كمنصة إلكترونية	٣٢٧	٣,٩٣	٦٦٣	٧,٩٨	٣١,٣٦	١٤

د. / هناء شحثة السيد مندور

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الحدوث والاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	ترابط جميع الجامعات.						
١ ٧	إنشاء الجامعة مركز بيانات عالي القدرة والسعة يربط جميع كلياتها بهدف تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في إطار استراتيجية التحول الرقمي.	٣٠٣	٣,٦٥	٦٣٥	٧,٦٥	٢٧,٩٢	١٧
١ ٨	توجه الجامعة للتوسع في استخدام المواقع والمنصات الإلكترونية لإدارة العملية التعليمية ومتطلباتها بشكل إلكتروني عن طريق الأدوات والصلاحيات المختلفة التي تتيحها تلك المنصات بما يتوافق مع التحول الرقمي.	٣٦٠	٤,٣٣	٧٠١	٨,٤٤	٣٦,٥٤	٥

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع نقاط القوة حصلت على متوسطات وزن نسبي أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح (١٥)، وهذا يعني أنها تؤثر على إحداث التوافق الإستراتيجي بجامعة عين شمس، ويمكن الاستفادة منها في بناء جدول التحليل الرباعي.

**ب- النتائج الخاصة بجوانب الضعف**

يعرض الجدول التالي نتائج تقييم جوانب الضعف المؤثرة على التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس من حيث درجة تأثيرها واحتمالية حدوثها واستمرارها، ومتوسط الوزن النسبي الذي ساعد في ترتيب العبارات من حيث درجة أهميتها.

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات  
المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

جدول (٣) يوضح حساب متوسط الوزن النسبي لعناصر الضعف وترتيبها

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال حدوث والاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
١	اتباع الأساليب التقليدية في اختيار القيادات الجامعية بما لا يتناسب مع معايير التصنيفات العالمية للجامعات.	٢٩٨	٣,٥٩	٥١٣	٦,١٨	٢٢,١٩	١٨
٢	اقتصار عملية اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية بالجامعة على قدرة المرشح على البحث والتدريس دون توفر كفايات القيادة والتخطيط لديه.	٣٩٨	٤,٨٠	٧٨٧	٩,٤٨	٤٥,٥١	١
٣	التداخل والازدواجية في مهام واختصاصات القيادات الأكاديمية بالجامعة نتيجة إغفال القانون للتوصيف الدقيق لها وتركها لاجتهادات فردية تختلف باختلاف وجهات نظرهم.	٣٤٥	٤,١٦	٧٠٣	٨,٤٧	٣٥,٢٣	٦
٤	ندرة تلقى القيادات الجامعية برامج تدريبية سابقة للتعين قبل أو بعد إسناد مهام المنصب الإداري.	٢٩٦	٣,٥٧	٦٨٣	٨,٢٣	٢٩,٣٨	١١
٥	افتقار بعض محاولات إعداد وتأهيل القيادات الجامعية للحدثة واتسامها بالتقليدية الشديدة وإخفاقها في تلبية احتياجاتهم.	٢٨٩	٣,٤٨	٥٩٩	٧,٢٢	٢٥,١٣	١٤
٦	توزيع إدارة الجامعة للمهام والمسؤوليات على الأفراد العاملين بها دون مراعاة لكفاءتهم وخبراتهم وقدرتهم على العمل.	٣٧٣	٤,٤٩	٧٥٩	٩,١٤	٤١,٠٤	٣
٧	ضعف الرؤى التخطيطية لدى	٢٩٧	٣,٥٨	٥٠٠	٦,٠٢	٢١,٥٥	١٩

د. / هناء شحثة السيد مندور

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الحدوث والاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	بعض القيادات الجامعية تجاه النمو المهني والتحسين المستمر لأداء الجامعات بما يتوافق مع التغيرات البيئية المتسارعة.						
٨	تبنى القيادات الجامعية للمداخل الإدارية التقليدية التي تعوق الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة.	٢٩٣	٣,٥٣	٥٢٣	٦,٣٠	٢٢,٢٤	١٧
٩	ضعف مواكبة ما تضعه الجامعة من رؤية ورسالة وأهداف لحاجات المجتمع، ومدى مناسبتها للإمكانات والموارد المادية والبشرية المتاحة.	٢٩٠	٣,٤٩	٥٧٣	٦,٩٠	٢٤,٠٩	١٦
١٠	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض أعضاء المجتمع الجامعي وقلة اقتناع البعض الآخر بأهميته وارتباطه بتحقيق أهداف الجامعة مع الاعتقاد الخاطئ لديهم بأن تكاليفه تفوق مزاياه.	٣٠١	٣,٦٣	٦٨٩	٨,٣٠	٣٠,١	١٠
١١	اختزال وظيفة التخطيط الاستراتيجي للجامعة على مجرد استيفاء متطلبات الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.	٣١٧	٣,٨٢	٦٩٣	٨,٣٥	٣١,٨٩	٨
١٢	غموض رسالة الجامعة واستراتيجيتها وأهدافها لدى أعضائها والحاجة إلى المعلومات والوقت الكافي للعمل بكفاءة على كل مؤشر لتحقيق النتائج المرجوة منه.	٢٩٨	٣,٥٩	٥٨٧	٧,٠٧	٢٥,٣٨	١٣

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات  
المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الحدوث والاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
١ ٣	ضعف البنية المعلوماتية بالجامعة مما يضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية ويؤثر سلبا على قدرتها على اتخاذ القرار الاستراتيجي.	٢٩٦	٣,٥٧	٦٠٠	٧,٢٣	٢٥,٧٨	١٢
١ ٤	ضعف الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم خدمات تعليمية ذات جودة تمكن الجامعة من الحصول على مخرجات تتوافق مع متطلبات سوق العمل وتحقق المنافسة العالمية.	٣٠٤	٣,٦٦	٦٩٩	٨,٤٢	٣٠,٨٢	٩
١ ٥	معاونة بعض مكاتب الكليات الجامعية من ضعف شبكة الإنترنت وتوقف الاشتراك في بعض الدوريات العلمية التي تشكل قاعدة البحث العلمي.	٣٦٧	٤,٤٢	٧٠٨	٨,٥٣	٣٧,٧٠	٤
١ ٦	ضعف الاهتمام بتطوير مواقع بعض الكليات الجامعية لتتوافق مع المعايير العالمية، وضعف كفاية الموارد المالية المخصصة لها.	٣١٣	٣,٧٧	٧٠٤	٨,٤٨	٣١,٩٨	٧
١ ٧	إهدار موارد الجامعة وضعف استثمارها بشكل أمثل من حيث ضياع وتلف وتكهين بعض الأصول المادية والتكنولوجية قبل الوصول لعمرها الافتراضي.	٢٨٦	٣,٤٥	٦٠٣	٧,٢٧	٢٥,٠٦	١٥
١ ٨	ضعف ملائمة الجامعة بين تزايد أعداد الطلاب المقبولين مع الموارد المتاحة وضعف كفاءتها لتقديم خدمات تعليمية متميزة، نتيجة زيادة الطلب الاجتماعي	٣٦٢	٤,٣٦	٧١٣	٨,٥٩	٣٧,٤٥	٥

## د. / هناء شحطة السيد مندور

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الحدوث والاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	على التعليم الجامعي.						
١ ٩	ضعف البنية التحتية التكنولوجية للجامعة من حيث نقص أجهزة الحاسب الآلي وشبكات الاتصال الإلكتروني وضعف الصيانة الدورية للأجهزة وتحديث البرمجيات المطبقة بما يتوافق مع التغيرات.	٣٨٩	٤,٦٩	٧٤٠	٨,٩٢	٤١,٨١	٢

يتضح من الجدول السابق أن جميع نقاط الضعف حصلت على متوسطات وزن نسبي أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح (١٥)، وهذا يعني أن جميع نقاط الضعف تقع في نطاق العناصر المؤثرة سلباً على إحداث التوافق الإستراتيجي بجامعة عين شمس ومن ثم تقف عائقاً أمام تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

وباستقراء ما سبق من نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية يتضح أن عدد عبارات عناصر القوة المؤثرة على إحداث التوافق الإستراتيجي بجامعة عين شمس هي (١٨) في مقابل (١٩) عبارة لجوانب الضعف، حيث تزيد جوانب الضعف بمقدار (١) عن جوانب القوة؛ وهو ما يعكس وجود ضعف في الوضع الاستراتيجي للبيئة الداخلية بجامعة عين شمس؛ مما يتطلب ضرورة السعي إلى التغلب على نقاط الضعف وتعظيم نقاط القوة من أجل إدارة التوافق الإستراتيجي بجامعة عين شمس.

### ٣- تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس

ويمكن عرض نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية المتمثلة في الفرص والتحديات المؤثرة على التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس كما يلي:

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات  
المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

أ- النتائج الخاصة بالفرص

يعرض الجدول التالي نتائج تقييم الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية المؤثرة على التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس من حيث درجة تأثيرها واحتمالية حدوثها واستمراريتها، ومتوسط الوزن النسبي الذي ساعد في ترتيب العبارات.

جدول (٤) يوضح حساب متوسط الوزن النسبي للفرص وترتيبها

م	العبارات	درجة التأثير	المتوسط الحسابي والاستمرارية احتمال حدوث	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب
١	اهتمام الدستور المصري عام ٢٠١٤ بتحقيق جودة التعليم الجامعي وفقا لمعايير الجودة العالمية.	٣٣٤	٦٤٢	٣١,٠٧	٢
٢	تكفل الدولة طبقا للدستور المصري استقلال الجامعات والعمل على توفير وتطوير التعليم الجامعي بها.	٢٨٦	٦٦٠	٢٧,٣٤	١٤
٣	اهتمام الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ بالارتقاء بمؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات وتحسين القدرة التنافسية لها مع ضرورة وجود عشرة جامعات على الأقل في مؤشر أفضل ٥٠٠	٣١٥	٦٥٣	٢٩,٧٨	٦

د./ هناء شحثة السيد مندور

م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الحدوث والاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	جامعة في العالم.						
٤	توجه الوزارة من خلال الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي لتحقيق الملاءمة بين التخصصات وسوق العمل على المستوى القومي للوصول إلى الجودة والكفاءة المطلوبة.	٣٠٧	٣,٦٩	٦٤٦	٧,٧٨	٢٨,٧٠	١٠
٥	تضمن الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي في أهدافها إلى الاهتمام بتنمية مهارات القيادات الإدارية بالجامعات لتحسين كفاءتهم وقدرتهم على العمل الإداري والنهوض بقدرتها المؤسسية.	٣١٩	٣,٨٤	٦٤٧	٧,٧٩	٢٩,٩١	٥
٦	تضمن الخطة الاستراتيجية ضرورة توفير برامج جديدة متميزة ترتبط بالتغيرات المستقبلية في	٣١١	٣,٧٤	٦٥٥	٧,٨٩	٢٩,٥٠	٧

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي والاستمرارية احتمال الحدوث	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	سوق العمل وتلبى احتياجاته محليا وعالميا بما يتوافق مع التطور التكنولوجي وتوقيع برتوكول البرامج التعليمية والبحثية المشتركة مع جامعات عالمية.					
٧	وجود هيئة قومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر تسعى إلى دعم القدرات الذاتية للمؤسسة الجامعية وتأكيد الثقة في مخرجاتها على المستوى الأقليمي والدولي.	٣٥٣	٧.٦	٨,٥٠	٣٦,١٢	١
٨	اهتمام الدستور المصري بتخصيص نسبة لا تقل عن ٢% من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي من الناتج القومي لتتصاعد تدريجيا حتى تتفق مع المعدلات العالمية.	٢٨٧	٦.١	٧,٢٤	٢٤,٩٧	١٦

د. / هناء شحطة السيد مندور

م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الحدوث والاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
٩	إنشاء وحدة لإدارة مشروعات تطوير التعليم العالي لمتابعة المراحل التنفيذية لمشروعات التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد (PCIQA) بما يساعد الجامعات على جودة التعليم والتحسين المستمر ورفع كفاءة أدائها.	٣٠٠	٣,٦١	٦٣٧	٧,٦٧	٢٧,٦٨	١٣
١٠	سعى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد إلى إعلام المجتمع المصري بمستوى المؤسسات التعليمية وبرامجها ومدى قدرتها على تقديم الخدمة التعليمية ومتابعة أدائها والتطوير المستمر لها في ضوء المتغيرات المتلاحقة.	٣٠٤	٣,٦٦	٦٥١	٧,٨٤	٢٨,٦٩	١١
١١	ارتفاع نمو الناتج المحلي الإجمالي في مصر بداية من عام ٢٠١٨/٢٠١٩ بما ينبأ عن إمكانية زيادة المخصصات المالية للإنفاق على التعليم العالي والبحث العلمي مستقبلاً.	٢٥٢	٣,٠٣	٥٥٠	٦,٦٢	٢٠,٠٥	١٩

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي والاحتمال الحدوث والاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
١ ٢	إنشاء (٧) جامعات تكنولوجية حكومية في جميع محافظات مصر لإحداث التوسع في البنية المؤسسية الجامعية مع السعي إلى تقديم برامج جديدة للطلاب في تخصصات تخدم سوق العمل لمواكبة التكيف مع التطورات التي يشهدها العالم.	٣٢٥	٦٢١	٣,٩١	٢٩,٢٥	٨
١ ٣	التوجه لتوسيع نطاق التغطية الجغرافية للبنية التحتية لتكنولوجيا الإنترنت فائق السرعة لزيادة أعداد مستخدمي الإنترنت على مستوى الجمهورية.	٣٢٤	٦٦١	٣,٩٠	٣١,٠٤	٣
١ ٤	اهتمام الحكومة المصرية بدعم جميع المؤسسات التعليمية ومن بينها الجامعات بأدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ونشر الإنترنت فائق السرعة بها لتقديم خدمات متوافقة مع توقعات المجتمع.	٣٠٣	٦٤٢	٣,٦٥	٢٨,٢١	١٢

د. / هناء شحطة السيد مندور

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الحدوث والاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
١ ٥	التوسع في زيادة معدلات انتشار الحاسبات في المنازل وانتشار ثقافة استخدام الإنترنت بين أفراد المجتمع المصري بما يلائم مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي	٣٢٦	٣,٩٢	٦٤٩	٧,٨١	٣٠,٦١	٤
١ ٦	التوسع في استخدام التقنيات الرقمية لتقديم دورات تدريبية لتنمية الموارد البشرية بجميع المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات.	٣٢٤	٣,٩٠	٥٣٦	٦,٤٥	٢٥,١٥	١٥
١ ٧	سعى الحكومة المصرية للتحويل نحو التعليم الإلكتروني ومصادره المختلفة لتيسير سبل التعلم في الجامعات لإحداث التوازن لمواجهة الأزمات العالمية كأزمة كورونا.	٣٥١	٤,٢٢	٥٧٦	٦,٩٣	٢٩,٢٤	٩

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي والاحتمالية الحدوث	المتوسط الحسابي النسبي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
١ ٨	تقديم صندوق مشروع تطوير التعليم العالي بالتعاون (HEEPF) مع المؤسسات الدولية الدعم المالي لضمان استمرارية مشروعاته التنافسية بما يحقق جودته وكفاءته وفعاليتة.	٢٨٩	٣,٤٨	٥,٨٤	٢٠,٣٢	١٨
١ ٩	توجه وزارة التعليم العالي إلى إنشاء مركز دولي لتنمية مهارات وقدرات القيادات الإدارية بالجامعات.	٢٧٨	٣,٣٤	٧,٣٣	٢٤,٤٨	١٧

يتضح من الجدول السابق أن جميع العبارات التي تمثل الفرص المتاحة حصلت على متوسطات للوزن النسبي أكبر من درجة الوزن المرجح (١٥)، وبالتالي فإن الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية لجامعة عين شمس لها تأثير كبير على توافرها استراتيجياً، ومن ثم يمكن أن تعتمد عليها في تعزيز جهودها لإحداث التوافق الإستراتيجي، كما أنه يمكن الاستفادة منها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي.

#### ب- النتائج الخاصة بالتهديدات

يتناول الجدول التالي نتائج تقييم التهديدات بالبيئة الخارجية المؤثرة على التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس من حيث درجة تأثيرها واحتمالية حدوثها واستمراريتها، ومتوسط الوزن النسبي الذي ساعد في ترتيب العبارات.

د. / هناء شحطة السيد مندور

جدول (٥) يوضح حساب متوسط الوزن النسبي للتهديدات وترتيبها

م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الحدوث والاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
١	اتساع الفجوة بين مهارات خريج الجامعات المصرية ومتطلبات سوق العمل المتغيرة.	٣٢٠	٣,٨٥	٦١٧	٧,٤٣	٢٨,٦٠	٧
٢	استمرار التغيرات السياسية ومركزية حوكمة مؤسسات التعليم العالي المصرية تشكل عقبة أمام تحقيق كفاءتها المؤسسية وقدرتها التنافسية.	٢٩٥	٣,٥٥	٦١٢	٧,٣٧	٢٦,١٦	٨
٣	أوضحت الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي في مصر وجود ندرة نسبية للموارد المتاحة لتمويل الجامعات وضعف استثمارها بالشكل الأمثل.	٢٦٥	٣,١٩	٥٦٧	٦,٨٣	٢١,٧٨	١٠
٤	ضعف المسح الدقيق للبيانات الهامة لقياس الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي بمؤسسات التعليم العالي في مصر مما يحول دون الاستفادة من استخدامها لتقييم كفاءة النظام التعليمي.	٢٥٧	٣,٠٩	٥٤٨	٦,٦٠	٢٠,٣٩	١١
٥	الترتيب المتأخر للجامعات المصرية في التصنيفات العالمية مما يعكس سلبا على مكانتها التنافسية بين المؤسسات المناظرة دوليا.	٢٩٠	٣,٤٩	٥٧٧	٦,٩٥	٢٤,٢٥	٩
٦	سرعة تزايد النمو السكاني في مصر مما يضعف قدرة الدولة على تقديم خدمات تعليمية مناسبة لأبناء المجتمع تلبي احتياجاته من التعليم بمراحله المختلفة.	٣٤٦	٤,١٦	٧٠٩	٨,٥٤	٣٥,٥٢	١
٧	قلة النسبة التي خصصتها الدولة في الدستور المصري ٢٠١٤	٣٢٨	٣,٩٥	٦٤٩	٧,٨١	٣٠,٨٤	٥

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال حدوث والاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	للأنفاق على التعليم الجامعي.						
٨	التوسع الكمي على حساب الكيفي في ظل ارتفاع الطلب المجتمعي على التعليم الجامعي والزيادة الكبيرة في أعداد الطلاب.	٣١٩	٣,٨٤	٦٦١	٧,٩٦	٣٠,٥٦	٦
٩	ارتفاع معدلات البطالة بين خريجي الجامعات مما يعوقها عن توفير القدرات البشرية اللازمة للمشاركة الفعالة في تنمية وتقدم المجتمع.	٣٤٢	٤,١٢	٦٩٥	٨,٣٧	٣٤,٤٨	٢
١٠	زيادة حدة المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة والأجنبية مع التزايد المستمر في مستوى متطلبات وطموحات المستفيدين من مخرجات الجامعات.	٣١٩	٣,٨٤	٦٨٨	٨,٢٨	٣١,٧٩	٤
١١	سرعة التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يفرض على الجامعات المصرية الاستثمار الأمثل لإمكاناتها ومواردها التكنولوجية والتحديث المستمر لخدماتها التعليمية.	٣٢٩	٣,٩٦	٦٩٠	٨,٣١	٣٢,٩٠	٣

ومن الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات التي تمثل تهديدات البيئة الخارجية بجامعة عين شمس حصلت على متوسطات للوزن النسبي أكبر من درجة الوزن المرجح (١٥)، وهذا يدل على أن لها تأثير كبير على إحداث التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس وضمان استمرار نجاحه بما يحافظ على ميزتها التنافسية المستدامة؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة مواجهة التهديدات والتصدي لها عند بناء الإستراتيجية.

## د. / هناء شحثة السيد مندور

وباستقراء نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية يتضح أن عدد الفرص المتاحة لإحداث التوافق الإستراتيجي بجامعة عين شمس يبلغ (١٩) عنصر في مقابل (١١) عنصر يمثل تهديدات بالبيئة الخارجية؛ حيث تزيد الفرص عن التهديدات بنسبة (١,٧٣)، وهو ما يعكس وجود بيئة خارجية داعمة تساعد على تحسين الوضع الاستراتيجي بجامعة عين شمس؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة السعي لاقتناص الفرص والاستفادة منها من أجل إدارة التوافق الإستراتيجي بجامعة عين شمس بما يمكنها من التغلب على التهديدات المحيطة بها.

### رابعاً: بناء مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Matrix:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس يمكن تحديد أهم عشرة نقاط من عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة على التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة، ويمكن توضيح هذه النقاط في الجدول التالي:

جدول رقم (٦) يوضح أهم عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات

نقاط القوة	نقاط الضعف
١- يوجد للجامعة موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت يتضمن بيانات عامة عنها ويتم تحديثه باستمرار.	١- ضعف ملائمة الجامعة بين تزايد أعداد الطلاب المقبولين مع الموارد المتاحة وضعف كفاءتها لتقديم خدمات تعليمية متميزة، نتيجة زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي.
٢- وجود خطة استراتيجية معتمدة كمتطلب رئيس لحصول الجامعة على الاعتماد تبرز السمات التي تميزها عن الجامعات المناظرة وتعكس وضعها الاستراتيجي والتنافسي.	٢- ضعف البنية التحتية التكنولوجية للجامعة من حيث نقص أجهزة الحاسب الآلي وشبكات الاتصال الإلكتروني وضعف الصيانة الدورية للأجهزة وتحديث البرمجيات المطبقة بما يتوافق مع التغيرات.
٣- إنشاء وحدة خدمات إلكترونية بالجامعة من أجل تقديم المساعدات والخدمات الجامعية المختلفة إلكترونياً للعاملين والطلاب بالجامعة.	٣- اقتصار عملية اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية بالجامعة على قدرة المرشح على البحث والتدريس دون توفر كفايات القيادة والتخطيط لديه.
٤- إنشاء مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات (ICTP) بالجامعة بهدف مساعدتها في إتاحة المعلومات وتداولها بصور الكترونية	٤- معاناة بعض مكاتب الكليات الجامعية من ضعف شبكة الإنترنت وتوقف الاشتراك في بعض الدوريات العلمية التي تشكل قاعدة

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

نقاط القوة	نقاط الضعف
من خلال شبكة المعلومات بشكل مباشر وسريع.	البحث العلمي.
٥- توجه الجامعة للتوسع في استخدام المواقع والمنصات الإلكترونية لإدارة العملية التعليمية ومتطلباتها بشكل إلكتروني عن طريق الأدوات والصلاحيات المختلفة التي تتيحها تلك المنصات بما يتوافق مع التحول الرقمي.	٥- ضعف الاهتمام بتطوير مواقع بعض الكليات الجامعية لتتوافق مع المعايير العالمية، وضعف كفاية الموارد المالية المخصصة لها.
٦- الاستفادة من نظم الاتصالات والمعلومات في إدارة عمليات التعليم والتعلم والتقييم وإنتاج المواد العلمية والمقررات الإلكترونية.	٦- ضعف الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم خدمات تعليمية ذات جودة تمكن الجامعة من الحصول على مخرجات تتوافق مع متطلبات سوق العمل وتحقق المنافسة العالمية.
٧- نص قانون تنظيم الجامعات على وجود شروط للتعيين في الوظائف القيادية بالجامعات.	٧- التداخل والازدواجية في مهام واختصاصات القيادات الأكاديمية بالجامعة نتيجة إغفال القانون للتوصيف الدقيق لها وتركها لاجتهادات فردية تختلف باختلاف وجهات نظرهم.
٨- تنفيذ الجامعة من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في توفير الموارد المالية مما يساعدها على القيام بوظائفها في ظل التغيرات المتلاحقة.	٨- توزيع إدارة الجامعة للمهام والمسؤوليات على الأفراد العاملين بها دون مراعاة لكفاءتهم وخبراتهم وقدرتهم على العمل.
٩- إنشاء اتحاد المكتبات الجامعية من أجل رفع كفاءة خدمات المكتبات والمعلومات بالجامعة ودعم التعاون بينهم في تقديم قواعد بيانات ورسائل وأبحاث عالمية.	٩- اختزال وظيفة التخطيط الاستراتيجي للجامعة على مجرد استيفاء متطلبات الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
١٠- يختص مجلس إدارة الجامعة وفقا لما نص عليه قانون تنظيم الجامعات بوضع الخطة الكفيلة بتوفير الإمكانيات اللازمة لاستكمال وإنشاء المباني ودعم المعامل والتجهيزات والمكتبات بما يحقق أهدافها.	١٠- غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض أعضاء المجتمع الجامعي وقلة اقتناع البعض الآخر بأهميته وارتباطه بتحقيق أهداف الجامعة مع الاعتقاد الخاطئ لديهم بأن تكاليفه تفوق مزاياه.
مجموع متوسط الوزن النسبي لنقاط القوة (٣٥٨,٨٨)	مجموع متوسط الوزن النسبي لنقاط الضعف (٣٦٣,٥٣)
الفرص	التحديات
١- وجود هيئة قومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر تسعى إلى دعم القدرات	١- سرعة تزايد النمو السكاني في مصر مما يضعف قدرة الدولة على تقديم خدمات

د. / هناء شحطة السيد مندور

نقاط القوة	نقاط الضعف
الذاتية للمؤسسة الجامعية وتأكيد الثقة في مخرجاتها على المستوى الأقليمي والدولي.	تعليمية مناسبة لأبناء المجتمع تلبي احتياجاته من التعليم بمراحل المختلفة.
٢-اهتمام الدستور المصري عام ٢٠١٤ بتحقيق جودة التعليم الجامعي وفقا لمعايير الجودة العالمية.	٢- ارتفاع معدلات البطالة بين خريجي الجامعات مما يعوقها عن توفير القدرات البشرية اللازمة للمشاركة الفعالة في تنمية وتقدم المجتمع.
٣- التوجه لتوسيع نطاق التغطية الجغرافية للبنية التحتية لتكنولوجيا الإنترنت فائق السرعة لزيادة أعداد مستخدمي الإنترنت على مستوى الجمهورية.	٣- سرعة التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يفرض على الجامعات المصرية الاستثمار الأمثل لإمكاناتها ومواردها التكنولوجية والتحديث المستمر لخدماتها التعليمية.
٤- التوسع في زيادة معدلات انتشار الحاسبات في المنازل وانتشار ثقافة استخدام الإنترنت بين أفراد المجتمع المصري بما يلائم مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي.	٤- زيادة حدة المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة والأجنبية مع التزايد المستمر في مستوى متطلبات وطموحات المستفيدين من مخرجات الجامعات.
٥- تضمين الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي في أهدافها إلى الاهتمام بتنمية مهارات القيادات الإدارية بالجامعات لتحسين كفاءتهم وقدرتهم على العمل الإداري والنهوض بقدرتها المؤسسية.	٥-قلة النسبة التي خصصتها الدولة في الدستور المصري ٢٠١٤ للأنفاق على التعليم الجامعي.
٦-اهتمام استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ بالارتقاء بمؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات وتحسين القدرة التنافسية لها مع ضرورة وجود عشرة جامعات على الأقل في مؤشر أفضل ٥٠٠ جامعة في العالم.	٦-التوسع الكمي على حساب الكيفي في ظل ارتفاع الطلب المجتمعي على التعليم الجامعي والزيادة الكبيرة في أعداد الطلاب.
٧- تضمين الخطة الاستراتيجية ضرورة توفير برامج جديدة متميزة ترتبط بالتغيرات المستقبلية في سوق العمل وتلبي احتياجاته محليا وعالميا بما يتوافق مع التطور التكنولوجي وتوقيع بروتوكول البرامج التعليمية والبحثية المشتركة مع جامعات عالمية.	٧-اتساع الفجوة بين مهارات خريج الجامعات المصرية ومتطلبات سوق العمل المتغيرة.
٨- إنشاء (٧) جامعات تكنولوجية حكومية في جميع محافظات مصر لإحداث التوسع في البنية المؤسسية الجامعية مع السعي إلى تقديم برامج جديدة للطلاب في تخصصات تخدم سوق العمل لمواكبة التكيف مع التطورات التي	٨-استمرار التغيرات السياسية ومركزية حوكمة مؤسسات التعليم العالي المصرية تشكل عبة أمام تحقيق كفاءتها المؤسسية وقدرتها التنافسية.

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

نقاط القوة	نقاط الضعف
يشهدها العالم.	
٩-سعى الحكومة المصرية للتحويل نحو التعليم الإلكتروني ومصادره المختلفة لتيسير سبل التعلم في الجامعات لإحداث التوازن لمواجهة الأزمات العالمية كأزمة كورونا.	٩-الترتيب المتأخر للجامعات المصرية في التصنيفات العالمية مما ينعكس سلباً على مكانتها التنافسية بين المؤسسات المناظرة دولياً.
١٠- توجه الوزارة من خلال الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي ٢٠١٦-٢٠٣٠ إلى تحقيق الملاءمة بين التخصصات وسوق العمل على المستوى القومي للوصول إلى الجودة والكفاءة المطلوبة.	١٠- أوضحت الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي في مصر وجود ندرة نسبية للموارد المتاحة لتمويل الجامعات وضعف استثمارها بالشكل الأمثل.
مجموع متوسط الوزن النسبي للفرص (٣٠٥,٢٢)	مجموع متوسط الوزن النسبي للتهديدات (٢٩٦,٨٨)

وينضح من الجدول السابق أنه تم الاستعانة بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في بناء مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix). حيث تمثل مصفوفة التحليل الرباعي أداة تساعد على تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة من خلال الدمج بين عناصر البيئة الداخلية (القوة، والضعف) مع عناصر البيئة الخارجية (الفرص، والتهديدات)، وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر عدد من البدائل الإستراتيجية مما يتطلب القيام باختيار أو بناء الاستراتيجية المقترحة التي تتطابق مع وضع وأهداف المنظمة. (٢٨٥)

جدول رقم (٧) يوضح مصفوفة التحليل الرباعي

البيئة الداخلية		الفرص (٣٠٥,٢٢)	البيئة الخارجية
نقاط القوة S (٣٠٨,٨٨)	نقاط الضعف W (٣٦٣,٥٣)		
إستراتيجية القوة والفرص (S/O)	إستراتيجية الضعف والفرص (W/O)		
-التحديث المستمر لبوابة الجامعة الإلكترونية لتتوافق مع معايير التصنيف العالمي في إطار خطتها الإستراتيجية التي تبرز جهودها وتعكس وضعها الاستراتيجي التنافسي؛ إعمالاً لإستراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ بالارتقاء بجودة الجامعات وتحسين قدرتها	-الاستفادة من الجامعات التكنولوجية في إحداث التوسع في البيئة المؤسسية الجامعية من أجل توفير التجهيزات والمباني المناسبة التي تحقق التوازن بين أعداد الطلاب مما يساعدها على الوفاء بالبرامج والخدمات التعليمية للطلاب في التخصصات التي تلبى احتياجات المجتمع. (W1/O8)		

د. / هناء شحطة السيد مندور

البيئة الداخلية			
نقاط القوة S (٣٥٨,٨٨)	نقاط الضعف W (٣٦٣,٥٣)		
التنافسية عالمياً. (S1,2/O6)			
-التوسع فى تقديم الخدمات الإلكترونية المختلفة للعاملين والطلاب بالجامعة لتتوافق مع المستجدات التكنولوجية ومتطلبات المنافسة، وخاصة مع انتشار ثقافة استخدام الإنترنت فى المنازل، وتوسيع نطاق التغطية الجغرافية للبنية التحتية لتكنولوجيا الإنترنت. (S3/O3,4)	- الاستفادة من الاهتمام القومى بتوسيع نطاق التغطية الجغرافية للبنية التحتية لتكنولوجيا الإنترنت فى توفير أجهزة الحاسب الألى وشبكات الاتصال الإلكترونية من أجل دعم البنية التحتية التكنولوجية للمكتبات الجامعية مما يساعدها على الوفاء بالخدمات التعليمية والبحثية التى تلبى الاحتياجات الأساسية للمستخدمين. (W2,4/O3)		
-الاستفادة من اهتمام الدستور بتحقيق جودة التعليم الجامعى وفق المعايير العالمية فى التوسع فى تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بالجامعة مما يساعد فى دعم التعاون بين خدمات المكتبات وشبكة المعلومات بالجامعة فى سبيل إتاحة المعلومات وتداولها بصورة إلكترونية تسهم فى رفع كفاءة وتميز الخدمات الجامعية المقدمة للمستخدمين. (S4,9/O2)	- الاستفادة من اهتمام وزارة التعليم العالى بتنمية مهارات القيادات الإدارية الجامعية فى توفير ما يلزمهم من احتياجات تدريبية لإكسابهم مزيداً من المهارات والكفايات القيادية والمهنية من أجل تحقيق التوافق بين معايير الاختيار والتعيين فى الوظائف القيادية بالجامعة. (W3/O5)		
-الاستفادة من الاهتمام القومى بالتحول نحو التعليم الإلكتروني ومصادرة المختلفة بالجامعات لإحداث التوازن لمواجهة الأزمات العالمية فى التوسع فى استخدام المواقع والمنصات الإلكترونية لإدارة العملية التعليمية ومتطلباتها بما يلاءم التحول الرقمى. (S5,O9)	-الاستفادة من الاهتمام القومى بتحقيق جودة التعليم الجامعى وفق المعايير العالمية فى المطالبة بوضع توصيف وظيفى للوظائف وتفعيله بحيث يتم على أساسه توزيع الأفراد العاملين بالجامعة على الوظائف المختلفة بما يتوافق مع كفاءتهم وخبراتهم وقدرتهم على العمل الأمر الذى يشجعهم على أدائهم لأدوارهم ويساعد فى زيادة التزامهم الاستراتيجى تجاه عملهم. (W8/O2)		
-الاستفادة من اهتمام وزارة التعليم العالى بتحسين كفاءة وقدرات ومهارات القيادات الإدارية بالجامعات من خلال خططها الإستراتيجية فى المطالبة بوضع وثيقة معايير يتم على أساسها اختيار القيادات الإدارية والاكاديمية بالجامعة بحيث تتوافق مع معايير الاختيار العالمية	-الاستفادة من اهتمام وزارة التعليم العالى بتنمية مهارات القيادات الإدارية الجامعية من خلال خططها الإستراتيجية فى المطالبة بوضع وصف وظيفى دقيق ومحدد للقيادات الإدارية والأكاديمية يتوافق مع متطلبات أدوارهم المستقبلية لملاحقة التغييرات السريعة؛ مما يساعدهم على تحسين كفاءتهم وقدراتهم على العمل		

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

البيئة الداخلية	
نقاط القوة S (٣٥٨,٨٨)	نقاط الضعف W (٣٦٣,٥٣)
بالجامعات. (S7,O5)	الإدارى والقضاء على التداخل والإدراجية فى بعض المهام والاختصاصات الوظيفية. (W7/O5)
-الاستفادة من نظم الاتصالات والمعلومات فى إدارة عمليات التعليم والتعلم والتقويم وإنتاج المواد العلمية والمقرارات، وكذلك توقيع برتوكول البرامج التعليمية والبحثية المشتركة مع جامعات عالمية من أجل تقديم برامج جديدة متميزة للطلاب تلبى احتياجات سوق العمل محليا وعالميا وتتوافق مع التطور التكنولوجي؛ وهو ما يلبى أهداف الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي. (S6,O7)	-الاستفادة من الاهتمام القومى بتحسين القدرة التنافسية للجامعات من خلال استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ فى التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى تحسين مواقع الكليات بالجامعة والتحديث المستمر لها حتى يمكنها تحقيق التوافق مع المعايير العالمية؛ ويساعدها على تحسين وضعها التنافسي بين الجامعات العالمية. (W5/O6)
-التوسع فى الجامعات التكنولوجية من أجل تطوير البنية المؤسسية الجامعية وبالاستفادة من نظم الاتصالات والمعلومات فى إدارة عمليات التعليم والتعلم والتقويم وإنتاج المواد العلمية والمقرارات مما يساعد فى تقديم برامج جديدة للطلاب فى تخصصات تخدم سوق العمل وتلاءم التكيف مع التطورات. (S6,O8)	- الاستفادة من اهتمام وزارة التعليم العالى بتطوير منظومة التعليم الجامعي وتحقيق التوافق بين التخصصات المختلفة ومتطلبات سوق العمل فى تفعيل دور وحدة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة من أجل توفير الخبرات والكفاءات البشرية المتخصصة لصياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة التى تتوافق مع طبيعة إمكانياتها ومواردها وترتبط بحاجات المجتمع؛ مما يساعدها فى القضاء على الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل للوصول إلى الجودة والكفاءة المطلوبة. (W9/O10)
-الاستفادة من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة من أجل توفير الموارد المالية التى يمكن الاعتماد عليها فى توفير ما يلزم من إمكانيات لاستكمال المبانى والمعامل والتجهيزات والمكتبات مما يساعدها على القيام بوظائفها فى ظل التغييرات المتلاحقة ودعم قدراتها الذاتية وتأكيد الثقة فى مخرجاتها إقليميا ودولياً، وهو ما يلبى أهداف هيئة ضمان جودة	- الاستفادة من الاهتمام القومى بدعم القدرات الذاتية للمؤسسة الجامعية وتأكيد الثقة فى مخرجاتها على المستوى الإقليمي والدولي فى نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين أعضاء المجتمع الجامعي ومشاركتهم فى صياغة رؤية استراتيجية واضحة للجامعة تتضمن توفير عدد من البرامج التعليمية الجديدة المتميزة للطلاب التى ترتبط بمتطلبات واحتياجات سوق العمل محليا وعالميا

د. / هناء شحطة السيد مندور

البيئة الداخلية		التحديات (٢٩٦,٨٨)
نقاط الضعف W(٣٦٣,٥٣)	نقاط القوة S(٣٥٨,٨٨)	
وتتوافق مع التطور التكنولوجي وخاصة مع التوسع في توقيع بروتوكول البرامج التعليمية والبحثية المشتركة وتنفيذها مع الجامعات عالمياً. (W10/O1,7)	التعليم والاعتماد للارتقاء بجودة وتميز الجامعات. (S8,10/O1) -الاستفادة من اهتمام وزارة التعليم العالي بتحقيق الملاءمة بين التخصصات وسوق العمل على المستوى القومي للوصول إلى الجودة والكفاءة المطلوبة من خلال خطتها الإستراتيجية في قيام الجامعات بالبحث عن طرق وأساليب جديدة تنمي بها مواردها وتوفر ما يلزمها من تجهيزات ومباني ومعامل ومكتبات مما يساعدها في دعم قدراتها المؤسسية وتأكيد الثقة في مخرجاتها. (S10/O1,10)	
<b>إستراتيجية الضعف والتحديات (W/T)</b>	<b>إستراتيجية القوة والتحديات (S/T)</b>	
- الاستفادة من الموارد المادية والبنية التكنولوجية المتاحة داخل الجامعة مع الحفاظ على الصيانة الدورية لها بما يساعد الجامعة على الاستمرار في خدماتها التعليمية للطلاب؛ بالرغم من سرعة النمو السكاني وزيادة الكبيرة في أعداد الطلاب وخاصة مع ضعف المخصصات المالية للانفاق على التعليم الجامعي من جانب الدولة وزيادة الطلب المجتمعي عليه. (W1,2/T1,5,6,10)	-تفعيل بوابة الجامعة الإلكترونية مع الحفاظ على تحديثها باستمرار والتركييز على ذلك في خطتها الإستراتيجية التي تبرز الجهود التي تقوم بها الجامعة في سبيل الارتقاء بوضعها الإستراتيجي التنافسي؛ مما يساعدها على النهوض بترتيبها في التصنيفات العالمية ويدعم مكانتها التنافسية بين الجامعات المناظرة دولياً. (S1,2/T9)	
- الاستفادة من التعديلات الخاصة بقانون تنظيم الجامعات في تقديم تحديد دقيق لمعايير اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية مع توضيح وصف وظيفي لمهامهم الوظيفية، مما يساعد على التقليل من التداخل والإزدواجية في بعض المهام والاختصاصات الوظيفية؛ ومحاولة تجنب التأثيرات السلبية لاستمرار التغييرات السياسية ومركزية حوكمة الجامعات التي تضعف من كفاءتها وقدرتها التنافسية. (W3,7/T8)	-تعظيم الاستفادة من مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بالجامعة في إتاحة المعلومات وتداولها بصور الكترونية من أجل رفع كفاءة خدمات المكتبات والمعلومات بالجامعة والتي تدعم التعاون بين الجامعات في تقديم الخدمات المعلوماتية، مع تفعيل دور وحدة الخدمات الإلكترونية من أجل تقديم المساعدات والخدمات الجامعية المختلفة إلكترونياً للطلاب والعاملين؛ مما يساعد في مواجهة حدة التنافس بين الجامعات وبمكناها من الوفاء بمتطلبات وطموحات المستفيدين.	

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

البيئة الداخلية	
نقاط القوة S (٣٥٨,٨٨)	نقاط الضعف W (٣٦٣,٥٣)
(S3,4,9/T4)	
-التوسع فى استخدام المواقع والمنصات الإلكترونية لإدارة العملية التعليمية ومتطلباتها بشكل إلكترونى من خلال الأدوات والصلاحيات المختلفة بما يتوافق مع التحول الرقمى؛ مما يساعد على مواجهة سرعة النمو السكانى فى مصر الذى يسبب ضعف فى قدرة الدولة على توفير خدمات تعليمية مناسبة للطلاب.(S5/T1)	- الحفاظ على كفاية الموارد المالية المخصصة لتحديث البوابة الإلكترونية للجامعة من أجل محاولة تحسين الترتيب للجامعة فى التصنيفات العالمية، والتغلب على التأثير السلبي على وضعها التنافسي بين الجامعات المناظرة.(W5/T9)
-تعظيم الاستفادة من نظم الاتصالات والمعلومات فى إدارة عمليات التعليم والتعلم والتقويم وإنتاج المواد العلمية والمقررات الإلكترونية من أجل مواكبة سرعة التقدم العلمى والتكنولوجى؛ مما يساعدها على الاستثمار الأمثل لإمكاناتها ومواردها التكنولوجية وتمكينها من تحديث خدماتها التعليمية.(S6/T3).	- الاستفادة من البنية التحتية التكنولوجية المتاحة داخل الجامعة فى مساعدة المكتبات الجامعية على استمرار تقديم خدماتها التعليمية والبحثية للطلاب؛ بالرغم من سرعة التقدم العلمى والتكنولوجى الذى يواجه الجامعة ويفرض عليها التحديث المستمر لخدماتها.(W2,4/T3)
-تفعيل معايير اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة ومن ضمنها وضع خطة مرحلية قادرة على الانتقال من الوضع الحالى إلى الوضع الجديد من أجل تحقيق كفاءة المؤسسة الجامعية وقدرتها التنافسية؛ مما يساعدها فى مواجهة التغييرات السياسية ودعم استقلالها الإدارى والمالى.(S7/T8)	- تشجيع أعضاء المجتمع الجامعى على الاستفادة من كفاءتهم وخبراتهم وقدراتهم بالمشاركة فى عملية التخطيط الاستراتيجى بالجامعة مع أبنائهم بأهميته فى تحقيق أهداف الجامعة من أجل التغلب على زيادة حدة المنافسة بين الجامعات، ومحاولة تحسين مستوى متطلبات المسـتـفـيدين مـن مخرجاتها.(W8,9,10/T4)
-تعظيم الاستفادة من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة واستثمارها بالشكل الأمثل فى توفير موارد مالية إضافية؛ مما يساعد فى تدعيم الموارد المالية المخصصة للجامعات التى حددتها الدولة للأنفاق على التعليم الجامعى.(S8/T5,10)	-الاستفادة من البنية التحتية التكنولوجية المتاحة داخل الجامعة، علاوة على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى محاولة تحسين كفاءة البرامج والخدمات التعليمية للطلاب من أجل تجنب اتساع الفجوة بين الخريجين ومتطلبات سوق العمل المتغيرة، وتجنب زيادة معدلات البطالة بينهم.(W2,6/T2,7)

د. / هناء شحطة السيد مندور

البيئة الداخلية	
نقاط الضعف W (٣٦٣,٥٣)	نقاط القوة S (٣٥٨,٨٨)
	<p>والوحدات ذات الطابع الخاص من أجل توفير الموارد المالية التي يمكن الاعتماد عليها في توفير ما يلزم من إمكانيات لاستكمال المباني والمعامل والتجهيزات التي يمكن أن تساعدها على القيام بوظائفها في ظل التغييرات المتلاحقة لمواجهة تزايد أعداد الطلاب وخاصة في ظل زيادة الطلب المجتمعي على التعليم الجامعي. (S6,8/T6)</p> <p>-تعظيم الاستفادة من نظم الاتصالات والمعلومات في التوسع في استخدام المنصات والمواقع الإلكترونية لإدارة العملية التعليمية ومتطلباتها بشكل الكتروني من أجل تزويد الطلاب بالمهارات والقدرات التي تمكنهم من تلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة؛ مما يساعدها على القضاء على الفجوة بين مهارات خريجي التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل والتي تتسبب في ضعف قدرة الجامعة توفير القدرات البشرية اللازمة للمشاركة في تنمية المجتمع. (S5,6/T2,7)</p>

ومن جدول مصفوفة التحليل الرباعي يتضح الربط بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على إحداث التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس ومن خلال المزوجة بينها تم الوصول إلى أربعة بدائل إستراتيجية يمكن توضيحها فيما يلي:

١- **البديل الأول: إستراتيجية التوسع**، والذي يمثل إستراتيجية (القوة والفرص S/O)، ويهدف إلى تعزيز نقاط القوة التي تتسم بها جامعة عين شمس لتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمامها بالبيئة الخارجية، وذلك من أجل إحداث التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس وضمان استمرار نجاحها بما يحافظ على ميزتها التنافسية المستدامة.

٢- **البديل الثاني: إستراتيجية التحسين**، ويمثل هذا البديل إستراتيجية (الضعف والفرص W/O) والذي يهدف إلى معالجة نقاط الضعف الداخلية بجامعة عين

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

شمس التي تقف أمامها في الحفاظ على توافقها استراتيجيًا وتهدد وضعها التنافسي وذلك من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

٣- **البديل الثالث: إستراتيجية الاستقرار**، والذي يمثل إستراتيجية (القوة والتهديدات S/T)، ويهدف إلى تعظيم الاستفادة من نقاط القوة الداخلية بجامعة عين شمس لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة والتي تؤثر سلباً على توافقها استراتيجيًا.

٤- **البديل الرابع: إستراتيجية الانكماش**، ويمثل هذا البديل إستراتيجية (الضعف والتهديدات W/T)، والذي يشكل أضعف بديل يمكن أن تتعرض له جامعة عين شمس؛ حيث إن نقاط الضعف الداخلية جعلتها تواجه بمشكلات وتعرض لتهديدات البيئة الخارجية. وحتى تستطيع الجامعة تفادي الآثار السلبية لنقاط الضعف بيئتها الداخلية والتهديدات الخارجية المؤثرة سلباً على توافقها استراتيجيًا؛ فإنها تتعرض إلى إستراتيجية الانكماش.

ولاختيار البديل الاستراتيجي المرجح من البدائل الاستراتيجية الأربعة السابقة، والذي يمكن أن يساعد في بناء الاستراتيجية المقترحة، وبالرجوع إلى نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على إحداث التوافق الإستراتيجي بجامعة عين شمس ومجموع متوسطات الوزن النسبي لكل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن خلال حساب مجموع متوسطات الوزن النسبي لكل من الجانبين المكونين لكل إستراتيجية يتضح ما يلي:

$$٦٦٤,١ = S + O = SO \text{ إستراتيجية التوسع}$$

$$٦٦٨,٧٥ = W + O = WO \text{ إستراتيجية التحسين}$$

$$٦٥٥,٧٦ = S + T = ST \text{ إستراتيجية الاستقرار}$$

$$٦٦٠,٤١ = W + T = WT \text{ إستراتيجية الانكماش}$$

ويتضح من ذلك أن البديل الاستراتيجي الثاني وهو إستراتيجية التحسين حصل على أعلى مجموع متوسطات الوزن النسبي لذلك فهي الإستراتيجية المرجحة والتي سيتم الاعتماد عليها لبناء الإستراتيجية المقترحة لإدارة التوافق الإستراتيجي بجامعة عين شمس؛ وقد يرجع ذلك إلى تعدد الفرص التي تتيح لجامعة عين شمس إمكانية الاستفادة منها في سبيل السعي نحو تطوير أدائها ومعالجة نقاط الضعف بيئتها الداخلية التي تقف عائقاً أمام جامعة عين شمس في الحفاظ على توافرها استراتيجياً بما يهدد استدامة وضعها التنافسي المتميز.

### القسم الرابع: "استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس

#### بما يحقق ميزتها التنافسية".

يسعى هذا القسم من البحث إلى وضع استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة، وذلك في ضوء ما تم التوصل إليه في الإطار النظري والتحليل البيئي لواقع التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس، وما نتج عن مزاجية عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات من تحديد أربعة بدائل استراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي المرجح. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### أولاً: المنطلقات العامة للإستراتيجية المقترحة

ترتكز الاستراتيجية المقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة على مجموعة من المنطلقات النظرية والمحلية، ويمكن تناولهم فيما يلي:

#### ١- منطلقات نظرية

تتحدد المنطلقات النظرية للاستراتيجية المقترحة فيما يلي:

أ- أن التوافق الاستراتيجي له دور إيجابي في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة ودعم توجهها للتحويل التكنولوجي وتطوير مستوى خدماتها بما يحقق لها التحسين المستمر لأدائها والحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة.

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

ب- أن التوافق الاستراتيجي للجامعة يعتمد على تحقيق الموازنة بين عناصر بيئتها الداخلية واستراتيجيات عملها وتحسينها باستمرار من أجل القيام بوظائفها بالجودة والكفاءة المطلوبة والحفاظ على وضعها التنافسي.

ج- أن التوافق الاستراتيجي يعد عملية ديناميكية مستمرة تتطلب وجود قيادة جامعية لديها رؤية متوافقة استراتيجيًا، وامتلاك الجامعة استراتيجية تكنولوجية متكاملة أو ملاءمة مع استراتيجية عملها، وتوفير بنية تحتية مادية وتكنولوجية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية المرجوة والحفاظ على بقاءها واستمرارها في بيئة تنافسية التغيير.

د- أن التوافق الاستراتيجي يساعد الجامعة على تحقيق التناغم والانسجام التنظيمي الشامل ويسهل تنسيق الجهود والاتصال الفعال على جميع المستويات التنظيمية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح والحفاظ على وضعها الاستراتيجي والتنافسي المتميز بين مثيلاتها من الجامعات الأخرى.

هـ- أن إحداث التوافق الاستراتيجي بالجامعة واستمرار نجاحه والحفاظ عليه يحتاج إلى الإهتمام بإدارته من خلال:

■ الاستثمار الأمثل لإمكاناتها ومواردها المادية والتكنولوجية بكفاءة وفعالية بما يعزز بناء قدرتها المؤسسية من أجل التحرك بمرونة استراتيجية لاستشعار التغيرات في البيئة الخارجية والاستجابة السريعة لها.

■ تكوين التزام استراتيجي حول رؤية واستراتيجية الجامعة بالتحفيز والإقناع والمشاركة الفعالة من العاملين في جميع المستويات التنظيمية على بذل المزيد من الجهد لتنفيذها بنجاح وتحقيق النتائج المرجوة.

■ توظيف وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في استشعار التطورات المحيطة بالجامعة من أجل تحسين جودة خدماتها وبرامجها المقدمة للمستفيدين وتيسير سبل الاتصال بهم بما يساعدها في بناء سمعة جيدة لها وتعزيز وضعها الاستراتيجي وتحسين أدائها التنافسي.

## ٢- منطلقات محلية

تحدد المنطلقات المحلية للاستراتيجية المقترحة فيما يلي:

أ- أن هناك العديد من الجهود التي بذلت على مستوى وزارة التعليم العالى من أجل توفيق أوضاع الجامعات وتحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية إقليمياً ودولياً لمواجهة التحديات المعاصرة ووضعها فى مكانة متميزة.

ب- اهتمام الجامعات المصرية ومن بينها جامعة عين شمس بتحقيق التوازن والمواءمة بين كافة أنشطتها وبرامجها وخدماتها المقدمة للطلاب والمستفيدين مع الالتزام بجودتها وتميزها بما يمكنها من الارتقاء بالتصنيف الدولى وفق توجهات الدولة، وتأهيل الخريجين بما يتوافق مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل وتحقيق المنافسة العالمية.

ج- التأكيد على وجود قيادة جامعية تستوعب إحداث التطوير المستمر وتضع السياسات والإجراءات اللازمة للانتقال من الوضع الحالى إلى المستقبلى فى إطار زمني ملائم يحقق كفاءة وفاعلية أداء الجامعة.

د- الاتجاه نحو ضرورة وجود خطة إستراتيجية للجامعة تبرز سماتها وقدراتها المتميزة عن غيرها من الجامعات، وتعكس أدوارها وتطلعاتها بما يتوافق مع الاتجاهات والأولويات القومية وتحافظ على وضعها الاستراتيجى والتنافسى إقليمياً وعالمياً.

هـ- تفعيل دور نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى إدارة عمليات التعليم والتعلم وإتاحة المعلومات وتداولها إلكترونياً ورفع كفاءة الخدمات الالكترونية المختلفة للعاملين والطلاب بالجامعة بما يوافق احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

و- وجود العديد من التحديات الخارجية التى تواجه الجامعات المصرية وتعوقها عن تحقيق كفاءتها المؤسسية وقدرتها التنافسية والتى تستوجب التعامل معها والتصدى لها من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارها ودعم وضعها التنافسى.

#### ثانياً: رؤية الاستراتيجية المقترحة

تتمثل رؤية الاستراتيجية المقترحة فى: "أن تصبح جامعة عين شمس متوافقة استراتيجياً لمواكبة التغيرات المتلاحقة على نحو فعال يسهم فى تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة والارتقاء بتصنيفها عالمياً".

### ثالثاً: رسالة الإستراتيجية المقترحة

تتمثل رسالة الاستراتيجية المقترحة في: " أن تسعى جامعة عين شمس إلى تقديم برامج وخدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية متميزة ذات جودة عالية تلبي احتياجات جميع المستفيدين وتتوافق مع توقعاتهم الحالية والمستقبلية، وإعداد جيل جديد من الخريجين قادر على المنافسة في سوق العمل وخدمة المجتمع، وذلك من خلال تحقيق المواءمة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاستثمار الأمثل للبنية التحتية المادية والتكنولوجية واستراتيجية عملها وتطويرها باستمرار في ظل قيادة إدارية واعية بما يمكنها من البقاء والاستمرار ويحافظ على وضعها التنافسي المتميز".

### رابعاً: الغايات والأهداف الاستراتيجية المقترحة

تحدد الغايات والأهداف الإستراتيجية فيما يلي:

١- الغاية الأولى: توفير قيادة جامعية لها رؤية متوافقة استراتيجياً قادرة على التحول بثقافة الجامعة لمواكبة المستجدات المتلاحقة، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

أ- تطوير نظم اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية على مستوى الجامعة بما يتوافق مع معايير الاختيار العالمية.

ب- تأهيل وتنمية مهارات وجدارات القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة.

ج- تطوير الثقافة التنظيمية السائدة من مجرد قبول التغيير إلى إحداث التوافق الاستراتيجي لمواجهته والتعامل معه.

٢- الغاية الثانية: دعم التوجه الاستراتيجي للجامعة بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

أ- تقديم رؤية استراتيجية واضحة تدعم جهود الجامعة نحو إحداث التوافق الاستراتيجي.

ب- تحقيق تقدم فى الوضع التنافسى المتميز للجامعة.

٣- الغاية الثالثة: التوسع فى تطبيق استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعة بما يتلاءم مع التحول الرقمى ويسهم فى جودة وتميز مستوى خدماتها للمستفيدين، ويمكن تحقيقها من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

أ- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعة وتحديثها باستمرار.  
ب- توفير بيئة عمل مناسبة بالجامعة تتوافق مع تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ج- تطوير الخدمات الإلكترونية لتتوافق مع المستجدات التكنولوجية ومتطلبات المنافسة العالمية.

٤- الغاية الرابعة: التوظيف الأمثل للموارد المادية والمالية والتكنولوجية للجامعة من أجل زيادة قدرتها التنافسية، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

أ- تفعيل دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص لتوفير الموارد المالية للجامعة.

ب- تطوير الأساليب والطرق المتبعة بالجامعة لتنمية مواردها الذاتية.

خامساً: ملامح الإستراتيجية المقترحة، يعرض الجدول التالى ملامح الخطة الاستراتيجية المقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجى بجامعة عين شمس؛ من حيث الغايات والأهداف الاستراتيجية، والأهداف الإجرائية، وأنشطة التنفيذ، ومؤشرات الإنجاز، والمدى الزمنى المقترح لتنفيذها.

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

جدول رقم (٨)

ملاحح الإستراتيجية المقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة  
الغاية الأولى: توفير قيادة جامعية لها رؤية متوافقة استراتيجياً قادرة على التحول بثقافة الجامعة لمواكبة المستجدات المتلاحقة

الأهداف الإستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	مسؤولية التنفيذ	المدى الزمني المقترح
أ- تطوير نظم اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية على مستوى الجامعة بما يتوافق مع معايير الاختيار العالمية بالجامعات.	أ/1 تحديد وثيقة معايير موضوعية لاختيار القيادات الإدارية والأكاديمية بما يتوافق مع المعايير القياسية التنافسية. أ/2 وصف دقيق لمهام ومسؤوليات القيادات الإدارية والأكاديمية يحقق التكامل والتنسيق بينهم. أ/3 استقطاب الكفاءات والجدارات من القيادات الجامعية اللازمة لإحداث التطوير المستمر بما يضمن الحفاظ على الميزة التنافسية.	أ/1 تفعيل التشريعات والقرارات المرتبطة بتطوير معايير اختيار شغل الوظائف القيادية بالجامعة بما يتوافق مع المعايير العالمية للجامعات. أ/2 إدراج المهام والمسؤوليات المرتبطة بالقيادة والتخطيط الإستراتيجي ضمن وثيقة المعايير وتوصيفها طبقاً للمنصب الوظيفي للقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة. أ/3 تطوير برامج إعداد وتأهيل القيادات الجامعية من حيث الشكل والمضمون؛ بما يتوافق مع الجدرات الوظيفية المطلوبة لشغل المنصب القيادي ويحقق التميز التنافسي للجامعة. ب/1/1 التحديد الدقيق والمستمر للاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات الإدارية والأكاديمية بما يتوافق مع واقع الأداء الوظيفي للقيادات.	- وجود معايير معتمدة واضحة ومعلنة للاختيار القيادات الإدارية والأكاديمية متوافقة مع المعايير العالمية. - وجود وثيقة توصيف معتمدة ومعلنة للمنصب القيادي الشاغل بالجامعة. - وجود قائمة بالاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات. - وجود قائمة للمتدربين، وعدد الدورات التي حصلوا عليها، ونتائج تقييم التدريب. - وجود خطة للتدريب القيادات الإدارية والأكاديمية معتمدة. - رضا القيادات الإدارية والأكاديمية المشاركين في البرامج التدريبية عن هذه البرامج. - وثيقة معايير تقييم أداء القيادات واضحة ومعتمدة ومعلنة. - استمارة تقييم دورية محدثه لأداء القيادات الإدارية والأكاديمية. - لوحة تكريم بأسماء النماذج القيادية المتميزة التي لها إنجازات بارزة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة التعليم العالي والبحث العلمي</li> <li>مجلس إدارة الجامعة</li> <li>مجلس أمانة الجامعة</li> <li>الإدارة العامة للتنظيم والإدارة</li> <li>الإدارة العامة للشؤون الإدارية.</li> <li>مركز ضمان الجودة بالجامعة.</li> <li>مجالس الكليات.</li> <li>وحدات ضمان الجودة بالكليات.</li> </ul>	مستمر
ب- تأهيل وتنمية مهارات وجدارات القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة.	ب/1 توفير فرص التنمية المهنية المستدامة للنهوض بقدرات ومهارات القيادات الإدارية والأكاديمية. ب/2 وضع آلية للحفاظ على الموهوبين ذوي الجدرات القيادية المتميزة بما يوافق احتياجاتهم التنموية وطموحاتهم الوظيفية. ب/3 وجود آلية لتقييم أداء القيادات الإدارية والأكاديمية يشارك فيها الأطراف المعنية.	ب/1/1 التحديد الدقيق والمستمر للاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات الإدارية والأكاديمية بما يتوافق مع واقع الأداء الوظيفي للقيادات. ب/1/2 وضع خطة لتدريب القيادات الإدارية والأكاديمية وفق الاحتياجات التدريبية السابق			

د. / هناء شحطة السيد مندور

الأهداف الإستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	مسؤولية التنفيذ	المدى الزمني المقترح
		<p>تحديدها والإستفادة منها من خلال:</p> <p>- تقديم برامج تدريبية متطورة للقيادات قبل شغل المنصب وبعد تولى المنصب للنهوض بقدرات ومهارات القيادات الإدارية والأكاديمية.</p> <p>- تفعيل دور مركز تنمية مهارات وقدرات القيادات الإدارية على مستوى الجامعات.</p> <p>- تحديد آليات تطبيق خطة التدريب من خلال توفير الموارد المالية والكوادر والخبرات القيادية بين الجامعات المناظرة المصرية والعالمية اللازمة للتدريب.</p> <p>ب/٣/١ تنوع الأساليب المستخدمة فى تحقيق التنمية المهنية المستدامة للقيادات الإدارية والأكاديمية لتشمل تبادل الخبرات والمعرفة بين القيادات الجديدة والقيادات ذوى الخبرات، وكذلك التدريب الإلكتروني من خلال الشراكات مع الجامعات المناظرة العالمية.</p> <p>ب/٢/١ تقديم الجوائز وشهادات التكريم التشجيعية فى</p>			

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

المدى الزمني المقترح	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
			<p>مؤتمر الجامعة للقيادات الإدارية والأكاديمية نوى الأداء المتميز والريادى للجامعة.</p> <p>ب/١/٣ وضع معايير واضحة لتقييم أداء القيادات الإدارية والأكاديمية والإعلان عنها.</p> <p>ب/٢/٣ وضع نظام لتقييم أداء القيادات الإدارية والأكاديمية يتضمن المحاسبة الذاتية والداخلية الموجهة نحو تحقيق الأهداف وتتوافق مع المحاسبة الخارجية بما يحقق العدالة والشفافية.</p> <p>ب/٣/٣ مراجعة معايير تقييم أداء القيادات الإدارية والأكاديمية وتحديثها كل ثلاث سنوات عقب فترة إنتهاء تولى المنصب القيادى.</p>		

## د. / هناء شحثة السيد مندور

### الغاية الثانية: دعم التوجه الاستراتيجي للجامعة بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة

المدى الزمني المقترح	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية
مستمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مجلس إدارة الجامعة</li> <li>▪ مجلس أمانة الجامعة</li> <li>▪ مركز ضمان الجودة بالجامعة</li> <li>▪ مجالس الكليات</li> <li>▪ وحدات التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة بالكليات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود خطة استراتيجية للجامعة واضحة ومحدثة ومناحة لجميع أعضاء المجتمع الجامعي.</li> <li>- المشاركة الفعالة لأعضاء المجتمع الجامعي والتزامهم بتنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعة نتائجها.</li> <li>- وجود قائمة محددة بالبرامج والتخصصات التي تلبى الاحتياجات والمتطلبات الفعلية لسوق العمل من الخريجين.</li> <li>- وجود توصيفات لبرامج ومقررات جديدة معتمدة ومصنفة ضمن لائحة الكليات طبقاً لكل تخصص وتتوافق مع احتياجات سوق العمل.</li> <li>- تحقيق رضا المستفيدين الداخليين (الطلاب) والخارجيين (أولياء الأمور والمصانغ والشركات وغيرها) عما تقدمه الجامعة من برامج وخدمات متميزة.</li> <li>- المساهمة في انخفاض نسبة البطالة من بين خريجي الجامعات.</li> <li>- وجود قاعدة بيانات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أ/ ١/١ تكوين فريق عمل يضم الخبراء المتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي من الكليات للمساهمة في تحديث الخطة الاستراتيجية للجامعة بما يتوافق مع التحديات والتغيرات التي تواجه الجامعة في بيئتها التنافسية.</li> <li>أ/ ١/٢ عقد ورش العمل والمناقشات الاستراتيجية حول دراسة أبعاد البيئة الداخلية للجامعة ومتغيرات البيئة الخارجية المحيطة بها، بما يساعد على تطوير المنظور الاستراتيجي لأعضاء المجتمع الجامعي حول ما تسعى الجامعة لتحقيقه ويتوافق مع وضعها التنافسي، وبناء الإلتزام الاستراتيجي بتحقيقه.</li> <li>ب/ ١/١ جمع المعلومات والبيانات الفعلية حول التخصصات والبرامج المقدمة بالجامعة، وتصنيفها من حيث درجة الطلب والعرض لسوق العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أ/ تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة بما يتوافق مع إمكاناتها ومواردها المادية والبشرية ويساعدها في تقييم أدائها الحالي بشكل فعال.</li> <li>أ/ ٢ تنمية الإلتزام الاستراتيجي لدى أعضاء المجتمع الجامعي للعمل بكفاءة على كل مؤشر لتحقيق النتائج المرجوة منه.</li> <li>ب/ ١ تقديم برامج متنوعة متميزة تحقق التوافق بين التخصصات وتلبى احتياجات ومتطلبات سوق العمل إقليمياً ودولياً.</li> <li>ب/ ٢ استكمال استيفاء الجامعة لمعايير التصنيفات العالمية بما يحسن وضعها التنافسي عالمياً.</li> <li>ب/ ٣ التحديث المستمر لبوابة الجامعة الإلكترونية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أ- تقديم رؤية استراتيجية واضحة تدعم جهود الجامعة نحو إحداث التوافق الاستراتيجي.</li> <li>ب- تحقيق تقدم في الوضع التنافسي المتميز للجامعة.</li> </ul>

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

المدى الزمني المقترح	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
		<p>إلكترونية كاملة باعدد وأسماء أعضاء هيئة التدريس والباحثين والخريجين بكليات الجامعة الحاصلين على جوائز وتكريمات إقليميا وعالميا، ويتم تحديثها باستمرار.</p> <p>- وجود بيان بعدد الاتفاقيات والبروتوكولات الجديدة، ونتائج المحققة للاتفاقيات الحالية والإعلان عنها على الموقع الإلكتروني للجامعة.</p> <p>- تقارير دورية تصدر من فريق العمل الفني المتخصص بالمعايير والمتطلبات التي تم استيفائها مقارنة بالجامعات العالمية.</p> <p>- زيادة كم ونوعية البيانات والمعلومات والخدمات المقدمة على موقع الجامعة وقياس تحققها وفق ما يصدر من تقارير ومؤشرات دورية لمحركات البحث العالمية.</p>	<p>لخريجيها محليًا وإقليميًا، ومدى مساهمتها في علاج مشكلة البطالة بين الخريجين.</p> <p>ب/٢/١ عمل دراسة استطلاعية للاحتياجات الفعلية لسوق العمل من التخصصات المختلفة في كليات الجامعة.</p> <p>ب/٣/١ استحداث برامج أو مقررات بجميع البرامج في إطار عمل الدراسة الاستطلاعية تركز على تنمية المهارات المهنية والتطبيقية والاتجاهات اللازمة للعمل بفاعلية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل إقليميًا ودوليًا.</p> <p>ب/١/٢ حصر عدد الجوائز والتكريمات الإقليمية والعالمية التي حصل عليها أعضاء هيئة التدريس والباحثين والخريجين في الإنجاز العلمي أو الثقافي أو الفني أو الأدبي أو تم ذكرهم في الموسوعات العالمية، وكذلك أصحاب براءات الاختراع.</p> <p>ب/٢/٢ زيادة عدد الاتفاقيات والبروتوكولات بين الجامعة</p>	<p>لتتوافق مع معايير التصنيف العالمي للمواقع الإلكترونية للجامعات.</p>	

د. / هناء شحطة السيد مندور

الأهداف الإستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	مسؤولية التنفيذ	المدى الزمني المقترح
		والجامعات العربية والعالمية وتفعيلها. ب/١/٣ تشكيل فريق عمل متخصص فنياً لمتابعة تطوير الموقع الإلكتروني للجامعة ومقارنته بمواقع الكونونية لجامعات عالمية لتقييم وضع الموقع واستيفاء المعايير العالمية اللازمة. ب/٢/٣ زيادة فاعلية الموقع الإلكتروني للجامعة على شبكة الإنترنت وتضمين كافة المعلومات والبيانات والخدمات المحدثة التي تهتم الباحثين وببسهل الوصول إليها مع إمكانية تأمينها إلكترونياً.			

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

### الغاية الثالثة: التوسع في تطبيق استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعة بما يتلاءم مع التحول الرقمي ويسهم في جودة وتميز مستوى خدماتها للمستفيدين

الأهداف الإستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	مسؤولية التنفيذ	المدى الزمني المقترح
أ- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعة وتحديثها باستمرار.	أ/ توفير البنية التكنولوجية الكافية الملازمة مع طبيعة كل كلية. ب/ الصيانة الدورية للبنية التحتية من أجهزة ومعدات ومعامل لتقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين. ج/ استكمال أعمال توصيل شبكات الاتصال الإلكتروني لتشمل جميع الكليات.	أ/ ١/ تزويد قاعات الدراسة والمعامل بشاشة عرض تلفزيونية أو جهاز Data Show وتجهيزهم وكبلات لإمكانية الاستفادة منهم لتقديم خدمة تعليمية متميزة للطلاب. ب/ ١/ إعداد قائمة تحدث باستمرار بأعداد الأجهزة والقاعات والمعامل التي تحتاج إلى صيانة بما يساعد الكليات بالجامعة على تحقيق الملاءمة بين البنية التحتية المادية والتكنولوجية مع تقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين الداخليين والخارجيين. ج/ ٢/ توقيع اتفاقيات مع المؤسسات والشركات المعنية بصيانة وإصلاح الأجهزة أو الوسائل التكنولوجية بكليات الجامعة بما يساعدها على المتابعة والصيانة الدورية. د/ ١/ عقد شركات فعالة مع	- عدد القاعات الدراسية والمعامل المجهزة. - وجود كشف أو قائمة محددة بأعداد الأجهزة والقاعات والمعامل التي تحتاج إلى صيانة. - عقد توقيع الأنفاقية مع شركات الصيانة. - تكهين التالف من الأجهزة والاستفادة من الصالح للاستخدام. - زيادة عدد الخدمات الإلكترونية المقدمة للمستفيدين داخل وخارج الجامعة. - وجود قائمة للمتدربين، وشهادات معتمدة، وعدد الدورات التي حصلوا عليها، ونتائج تقييم التدريب. - عدد الفيديوهات المسجلة. - عدد لقاءات الطلاب التعريفية. - وجود وحدة مركزية للتحكم في سعة الأنترنت مه شبكة أمنية لها. - زيادة عدد المحاضرات الإلكترونية المسجلة على المنصة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراكز المعلومات ووحدات التكنولوجيا بالمجلس الأعلى للجامعات</li> <li>مديرى مشروع ICTP ووحدات تكنولوجيا المعلومات.</li> <li>مجلس إدارة الجامعة</li> <li>مركز ضمان الجودة بالجامعة.</li> <li>ومجالس الكليات.</li> <li>ووحدات تكنولوجيا المعلومات بالكليات.</li> <li>ووحدات ضمان الجودة بالكليات.</li> <li>وحدات الأزمات والكوارث والدعم الفني.</li> </ul>	مستمر
ب- توفير بيئة عمل مناسبة بالجامعة تتوافق مع تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	ب/ توفير التدريب والدعم الفني اللازم لكافة القائمين على تطبيق المنظومة التكنولوجية بالجامعة. ب/ ٢/ توفير استخدام خدمات الإنترنت لجميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم والطلاب داخل الكليات.	أ/ ٢/ توقيع اتفاقيات مع المؤسسات والشركات المعنية بصيانة وإصلاح الأجهزة أو الوسائل التكنولوجية بكليات الجامعة بما يساعدها على المتابعة والصيانة الدورية. ب/ ٣/ عقد شركات فعالة مع			
ج- تطوير الخدمات الإلكترونية لتتوافق مع المستجدات التكنولوجية ومتطلبات المنافسة العالمية.	ج/ ١/ التوسع فى استخدام المواقع والمنصات الإلكترونية فى إدارة العملية التعليمية ومتطلباتها. ج/ ٢/ إكمال إنشاء				

د. / هناء شحطة السيد مندور

الأهداف الإستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	مسؤولية التنفيذ	المدى الزمني المقترح
	المنظومة الإلكترونية لتقديم كافة الخدمات فى جميع كليات ووحدات الجامعة.	مؤسسات وشركات تكنولوجية المعلومات والاتصالات العامة والخاصة بدعم من المجلس الأعلى للجامعات؛ بما يساعد الجامعة على تقديم خدمات بمستوى من الجودة والتميز للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة. ب/١/١ تقديم برامج تدريب ودعم فني من وحدة الخدمات الإلكترونية بكليات الجامعة للتعرف على كل ما هو جديد فى برمجيات التعليم الإلكتروني. ب/١/٢ نشر فيديوهات توضيحية على المواقع الرسمية بالأقسام داخل الكليات بالجامعة لتقديم الدعم الفني فى التعامل مع مستحدثات برامج وأنظمة تشغيل ميكروسفت تيمز Microsoft Teams ب/٣/١ تحديد لقاءات تعريفية للطلاب لتدريبهم على كيفية الدخول والاستفادة من المواقع والمنصات الإلكترونية. ب/٢/١ إدخال خدمات	- عدد القاعات الدراسية الذكية المجهزة. - تقرير عن نتائج تقويم ومتابعة بناء المقررات الإلكترونية. - خطة مالية معتمدة مقدمة من اللجنة.		

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

المدى الزمني المقترح	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
			<p>الإنترنت اللاسلكية في كافة كليات الجامعة.</p> <p>ب/٢/٢ إنشاء وحدة للتحكم في سعة الإنترنت المستخدم داخل الجامعة ومزودة بشبكة أمنية؛ بما يساعد الجامعة في تحديد السعة المتاحة واستغلال خدمات الإنترنت استغلالاً صحيحاً بالكليات لضمان استمرار خدمة الإنترنت دون انقطاع.</p> <p>ج/١/١ تصميم قاعات دراسية ذكية تستوفي متطلبات تطبيق التعليم الإلكتروني.</p> <p>ج/٢/١ تفعيل المحاضرات الإلكترونية والمقررات والتقويم الإلكتروني على المواقع والمنصات الإلكترونية الرسمية بكليات الجامعة بما يتوافق مع متطلبات المنظومة الإلكترونية.</p> <p>ج/٣/١ وضع نظام تقويم ومتابعة دوري لنموذج Modl الإلكتروني ( بناء المقررات الإلكترونية) من الناحية الشكلية والتنظيمية وليس الفنية والمضمون من</p>		

### د. / هناع شحتة السيد مندور

المدى الزمني المقترح	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
			قبل الوحدة المركزية للتعليم الإلكتروني بالجامعة. ج/١/٢ تشكيل لجنة على مستوى الجامعة لوضع خطة مالية (موازنة مالية لتقدير التكاليف والمصروفات) اللازمة لإستكمال جميع أعمال الإنشاء والتوسع في المنظومة الالكترونية لتقديم كافة الخدمات في جميع كليات و وحدات الجامعة.		

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

الغاية الرابعة: التوظيف الأمثل للموارد المادية والمالية والتكنولوجية للجامعة من أجل زيادة قدرتها التنافسية

المدى الزمني المقترح	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية
مستمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مجلس الجامعة.</li> <li>▪ نائب مجلس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.</li> <li>▪ مركز تنمية الموارد الذاتية والإدارة العامة لشئون الوحدات ذات الطابع الخاص.</li> <li>▪ مركز تسويق الخدمات الجامعية.</li> <li>▪ وكلاء الكليات لخدمة المجتمع وتنمية البيئة.</li> <li>▪ مديري المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالكليات.</li> <li>▪ مكتب التعاون الدولي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خطة تسويق للخدمات معتمدة ومعلنة.</li> <li>- زيادة عدد المستفيدين من داخل وخارج الجامعة من الخدمات الاستشارية والبحثية وزيادة مصادر التمويل.</li> <li>- وجود قائمة بالبرامج التدريبية المقدمة، وزيادة عدد المستفيدين، وزيادة الموارد المالية.</li> <li>- رضا المستفيدين من داخل وخارج الجامعة عما يقدمه المراكز والوحدات من خدمات.</li> <li>- وجود مصادر تمويل بديله.</li> <li>- زيادة عدد التعاقدات مع التعاقد مع جهات ومؤسسات خارجية محلية وإقليمية، وتوفير الموارد المالية التي تحتاجها.</li> <li>- زيادة أعداد الطلاب الجدد الملتحقين بالبرامج التعليمية المميزة أو الخاصة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أ/١ إعداد خطة لتسويق الخدمات الاستشارية والبحثية التي يمكن أن تقدمها المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص وتلبي احتياجات القطاعات والشركات الخاصة وتساهم في زيادة مواردها المالية.</li> <li>أ/٢ إصدار أدلة وبروشورات الكترونية وورقية لتسويق وترويج الأنشطة والخدمات الاستشارية والبحثية التي تقدمها المراكز والوحدات وترتبط فعلياً باحتياجات المستفيدين من داخل الجامعة وخارجها.</li> <li>أ/٢ تقديم برامج تدريبية متطورة للمستفيدين من أعضاء المجتمع الخارجي فى مجالات مختلفة (إدارية- وتربوية- وبحثية)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أ/١ تطوير الخدمات الحالية المقدمة من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص لتتوافق مع متطلبات واحتياجات القطاعات المستهدفة باستمرار.</li> <li>أ/٢ توسيع نطاق الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارات والتدريبية التي تقدمها المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص لتشمل قطاعات جديدة من الدول العربية.</li> <li>ب/١ الاستفادة المثلى من إمكانات الجامعة ومواردها المادية والبشرية المتاحة بما يساعد فى توفير موارد مالية.</li> <li>ب/٢ الاعتماد على البرامج التعليمية الخاصة المقدمة للطلاب على مستوى الكليات بالجامعة فى دعم زيادة الموارد المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أ- تفعيل دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص لتوفير الموارد المالية للجامعة.</li> </ul>

د. / هناء شحطة السيد مندور

المدى الزمني المقترح	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
		<p>- زيادة أقبال طلاب الدراسات العليا على البرامج التعليمية المقدمة بالكليات داخل الجامعة.</p> <p>- زيادة نسبية في بعض الموارد المالية مقابل الخدمات المقدمة من الجامعة.</p>	<p>تتوافق مع المستجدات الحالية وتدر دخلا لتنفيذ منه المراكز والوحدات والجامعة.</p> <p>أ/٢/٢ الاستثمار الأمثل للبنية التحتية المادية والتكنولوجية للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص من (قاعات وأجهزة ومعدات) في توفير موارد مالية.</p> <p>أ/٣/٢ فتح قنوات الاتصال والتعاقد مع جهات ومؤسسات خارجية محلية وإقليمية لتقديم خدمات استشارية وبحثية تلبي متطلباتهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتساهم في زيادة الموارد المالية.</p> <p>ب/١/١ عقد لقاءات تعريفية للطلاب الجدد بكليات الجامعة تنظم من قبل الأقسام واتحادات</p>	<p>للجامعة.</p> <p>ب/٣ توفير موارد إضافية لتمويل من خلال الخدمات الإلكترونية، وبرامج الدراسات العليا عن بعد، وخدمات المكتبة الإلكترونية والشراكات والمشروعات الخارجية.</p>	<p>ب- تطوير الأساليب والطرق المتبعة بالجامعة لتنمية مواردها الذاتية.</p>

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

المدى الزمني المقترح	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
			<p>الطلاب والأرشداد الأكاديمي للاعلان عن البرامج التعليمية الخاصة المقدمة ومميزاتها، بما يساعد الجامعة فى زيادة مواردها المالية.</p> <p>ب/١/٢ التسويق والترويج الجيد لبرامج الدراسات العليا بالكليات عن طريق المواقع الرسمية للكليات وأعضاء هيئة التدريس المتواصلين مع الجهات والقطاعات الخدمية والأنتاجية (مثل ووزارة التربية والتعليم) لزيادة عدد الملتحقين بها.</p> <p>ب/٣/١ تحصيل رسوم إضافية فى مقابل بعض الخدمات التى تقدمها الجامعة مثل إصدار شهادات التخرج والإفادات لطلاب الجامعة وخريجها كمصدر آخر للتمويل.</p>		

د. / هناء شحطة السيد مندور

المدى الزمني المقترح	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
			<p>ب/٣/٢ تفعيل دور المكتبة الرقمية المركزية بالجامعة والكليات كمصدر إضافي للتمويل من خلال وضع رسوم اشتراك خدمة مكتبة للطلاب من خارج الجامعة، بالإضافة إلى رسوم الخدمات المقدمة بالمكتبة من تصوير وطباعة وبحث إلكتروني في قاعدة البيانات العالمية.</p> <p>ب/٣/٣ الإعلان أو الترويج عن فتح التقدم لبرامج مهنية متخصصة لطلاب الدراسات العليا تؤهلهم لشغل وظائف معينة وتساعدهم في تطوير مهاراتهم الوظيفية؛ مما يساهم في زيادة موارد الجامعة المالية.</p>		

سادساً: متطلبات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، وتتمثل فيما يلي:

- ١- تطوير القوانين واللوائح الداخلية بالجامعة لكي تتضمن ضرورة مراعاة تطبيق معايير وتعيين اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية بناء على ما يمتلكون من كفايات القيادة والتخطيط الإستراتيجي.
- ٢- توافر قيادة جامعية ذات رؤية إستراتيجية تكون قادرة على ربط الجامعة ببيئتها وتحقيق المواءمة بين استراتيجية عملها ومواردها المادية والتكنولوجية وتعزيز الإلتزام الاستراتيجي من جميع أعضاء المجتمع الجامعي؛ بما يساعدها على توفير الموارد اللازمة لضمان بقاءها واستمرارها.
- ٣- نشر ثقافة التوافق الإستراتيجي من خلال ربط استراتيجيات عمل الجامعة وأهدافها وتكاملها مع القيم والسلوكيات السائدة؛ مما يساهم في ترجمة الاستراتيجيات وتحويلها إلى ممارسات فعلية عبر المستويات التنظيمية الأفقية والرأسية ووضوح الإجراءات والمشاركة المطلوبة التي تمكنهم من مراجعة أدائهم وتحسينه.
- ٤- توافر البنية المادية اللازمة لتحقيق التوافق الاستراتيجي للجامعة بحيث تجعلها قادرة على تلبية احتياجات ومتطلبات وطموحات المستفيدين الداخليين والخارجيين وتقديم خدماتها بجودة عالية تحافظ بها على وضعها الاستراتيجي التنافسي المتميز.
- ٥- توافر بيئة تنظيمية مشجعة بين القيادات الإدارية والأكاديمية الجامعية وكافة المستويات التنظيمية تيسر سبل الاتصال والتعاون بينهم؛ بما يساعد على وضوح وفهم استراتيجية العمل للعاملين وتدعم الثقة بينهم وتحقق التوافق وتمكنهم من المساهمة الفعالة في نجاح وتنفيذ استراتيجياتها للوصول إلى استدامة التميز التنافسي.
- ٦- توافر بنية تكنولوجية متطورة وملائمة لمتطلبات تطبيق التحول الرقمي بما يتوافق مع المستجدات والتطور التكنولوجي ويساهم في توفير كل الخدمات الإلكترونية للمستفيدين من (أعضاء هيئة التدريس - وعاملين- طلاب).

## د. / هناء شحطة السيد مندور

- ٧- توفير برامج تدريبية متنوعة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين من أجل تطوير قدراتهم وإكسابهم المهارات اللازمة التي تساعد على الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يحقق موازنة استراتيجية الجامعة مع تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية المادية والتقنية ويحافظ على بقاءها واستمرارها.
- ٨- توافر نظام معلوماتي تكنولوجي فعال لمتابعة ومراقبة التطورات والمستجدات المحيطة بالجامعة وإمكانية توظيف المعرفة التنظيمية وحفظها ومشاركتها حتى يمكن إعادة توجيه إستراتيجياتها بما يحقق لها التوافق بين إمكاناتها وقدراتها الداخلية مع الاستفادة من الفرص المتاحة لتقديم خدمات متميزة.

## المراجع

(<sup>1</sup>)David Avison ,Jill Jones, Philip Powell and David Wilson (2004),” Using and validating the strategic alignment model”, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.13,No.2, pp.224,226.

(<sup>2</sup>)Prieto and de Carvalho (2018), “Utilizing internal strategic alignment: Boosting business performance to gain a competitive edge in Latin America”, *Strategic Direction*, Vol. 34, No. 12 ,pp.29-30

(<sup>3</sup>) Sukanya Panda(2021), “Strategic IT-business alignment capability and organizational performance: roles of organizational agility and environmental factors”, *Journal of ASIA Business Studies*, Vol.16 , No.1 , p.30

(<sup>4</sup>)Modupeola Dairo, Josephine Adekola, Charalampos Apostolopoulos and Georgios Tsaramirsis(2021), “Benchmarking strategic alignment of business and IT strategies: opportunities, risks, challenges and solutions”, *Bharati Vidyapeeth's Institute of Computer Applications and Management* , Vol.13 ,No.6,p.2194

(<sup>5</sup>)Mohamed A. Ghonim, Nagi M. Khashaba, Hamed M. Al-Najaar and Mohamed A. Khashan (2020), “Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model”, *International Journal of Emerging Markets*, Vol.13, No.4 ,p.1746.

(<sup>٦</sup>) يرجعى الرجوع إلى:

- Aboobucker Ilmudeen, Yukun Bao, Ibraheem Mubarak Alharbi(2019),” How does business-IT strategic alignment dimension impact on organizational performance measures Conjecture and empirical analysis”, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 32 , No. 3, pp. 459,460.

- Yolande E Chan, Blaize Horner Reich (2007), "IT alignment: what have we learned?", *Journal of Information Technology*, Vol.22, No.18, pp.300,301.

(<sup>7</sup>)Reed Deshler(2016), "10 Benefits of an Aligned Organization”, Align Org Solutions, <https://alignorg.com/10-benefits-of-an-aligned-organization/>(Accesses:10/10/2021)

(<sup>8</sup>)Yi-Chun Yang and Jih-Ming Hsu(2019),”Organizational process alignment, culture and innovation” ,*International Scholars Journals*, Vol.13, No.5,p.2.

(<sup>9</sup>)Kecheng Liu, Maksim Belitski, Abby Ghobadian and Nicholas O'Regan (2016), “E-Leadership through Strategic Alignment: An Empirical Study of Small- and Medium-sized Enterprises in the Digital Age”, *Journal of Information Technology*, Vol.31, No.2, pp.188-190.

(10)Masume Pashutan, Neda Abdolvand and Saeedeh Rajae Harandi(2022), "The impact of IT resources and strategic alignment on organizational performance: The moderating role of environmental uncertainty" *Digital Business*, Vol.2, No.26 ,pp.1,7.

(11) نعمة عباس الخفاجي (٢٠١٩)، *العدسات الاستراتيجية*، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص ١٥.  
(12) أحمد محمد عبد العزيز (٢٠١٦)، "دور هندسة القيمة في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات البقطة الاستراتيجية: منظور استراتيجي"، *المؤتمر الدولي الأول بعنوان توجهات استراتيجية في التعليم تحديات المستقبل*، كلية التربية- جامعة عين شمس، المجلد ١، السنة ١٣، ص ١٦٨.

(13) Nufer Yasin Ateş, Murat Tarakci, Jeanine Pieternel Porck, Daan van Knippenberg (2020), "The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy" and Patrick J. F. Groenen (2020), "Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment", *Journal of Management*, Vol. 46, No. 5, p.639.

(14) وزارة التعليم العالي (٢٠١٧)، *الجودة في إطار إستراتيجية التعليم العالي - إستراتيجية تطوير التعليم العالي* بمصر ٢٠٠٢-٢٠١٧، القاهرة، وزارة التعليم العالي، ص ص ٥، ٦، ٩.

(15) وزارة التعليم العالي (فبراير ٢٠١٦)، *الإستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠*، القاهرة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص ص ٢٠، ٧٣.

(16) جامعة عين شمس، *الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس في الفترة من ٢٠١٨-٢٠٢٣*، ص ٣.

(17) أميمة حلمي مصطفى (٢٠٢١)، "رؤية مقترحة لتطوير منظومة تمويل التعليم الجامعي بمصر في ضوء صيغة التمويل القائم على الأداء"، *مجلة البحث العلمي في التربية*، المجلد ٢٢، العدد ٣، ص ١٢٨.

(18) هناء فرغلي على محمود (٢٠٢٠)، "التعليم الريادي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)"، *مجلة كلية التربية - جامعة بنها*، المجلد ٣١، العدد ١٢٢، ص ٩٠.

(19) أميمة حلمي مصطفى، مرجع سابق، ص ١٣٧.

(20) المرجع السابق، ص ١٣٤.

(21) جامعة عين شمس، *الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس في الفترة من ٢٠١٢-٢٠١٧*، ص ص ٩٢-١٠٩.

(22) إسماعيل محمد الصرايره (٢٠١٢)، *التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية*، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ص ٣٤-٣٥.

(23)Yi-Chun Yang and Jih-Ming Hsu, *Op. Cit.*, pp.1-2

(24)Ali Al-Baqali(2014), "Strategic Alignment In Aluminium Bahrain Alba", *Master Thesis in Business Administration, French Arab Institute of Business Administration, Bahrain*, p.9.

(25) Meera Alagaraja, Kevin Rose, Brad Shuck and Matt Bergman (2015), "Unpacking Organizational Alignment: The View from Theory and Practice", *Journal of Organizational Learning and Leadership*, Vol. 13, No. 1, p.20.

(26) Jose Celso Contador, Walter Cardoso, Jose Luiz Contador and Mauro de Mesquita Spinola, (2021) "Taxonomy of organizational alignment: implications for data driven sustainable performance of firms and supply chains", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 34, No. 1, p.348 .

(27)Mohamed A. GhonimNagi M. Khashaba, Hamed M. Al-Najaar and Mohamed A. Khashan , *Op. Cit.*, p.1746.

- (<sup>28</sup>) Jose Celso Contador, Walter Cardoso, Jose Luiz Contador and Mauro de Mesquita Spinola, *Op. Cit.*, p.348.
- (<sup>29</sup>) J. C. Henderson and N. Venkatraman(1993), "Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations", *International Business Machines Systems Journal*, Vol.32, No.1, p.474.
- (<sup>30</sup>) David Avison and Jill Jones, Philip Powell, David Wilson, *Op. Cit.*, p.225.
- (<sup>31</sup>) Jan vom Brocke and Michael Rosemann(2015),*Handbook on Business Process Management:Strategic Alignment,Governance, People and Culture* ,2<sup>nd</sup> ed, New York, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p.10.
- (<sup>32</sup>) Richard Yu-Yuan Hung, Tsungting Chung& Bella Ya-Hui Lien (2007),"Organizational Process Alignment and Dynamic Capabilities in High-Tech Industry " , *Total Quality Management*, Vol. 18, No. 9, pp.1023- 1024.
- (<sup>33</sup>)Melina Antipas and Janice Miller(2018),"Why Strategic Alignment Matters :And How to Achieve IT" , Alumni, Harvard Business School Publishing, pp.2-3.
- (<sup>34</sup>)Jorge Gomes and Mário Romão(2016),"Strategic Alignment With A Balanced Scorecard Approach" , In Proceedings of the 9<sup>th</sup> April Vilamoura, Algarve International Conference on Information Systems, p.1.
- (<sup>35</sup>)Jose Celso Contador, Walter Cardoso, Jose Luiz Contador and Mauro de Mesquita Spinola, *Op. Cit.*, p.344.
- (<sup>36</sup>)*Ibid*,p.344.
- (<sup>37</sup>)Artan Limani, Ana Tomovska Misoska, Marjan Bojadjiev(2015)," Organizational Alignment As a Model Of Sustainable Development In The Public Sector In The Republic Of Macedonia " , *Journal of Sustainable Development*, Volume 5, Issue 12, p. 54.
- (<sup>38</sup>)Marjan I. Bojadjiev(2019)," Development of Instrument for Measurement of the Organizational Alignment- from Vox Organizationis to Four Organizational Culture Types and Four Leadership Styles", *Universal Journal of Management*, vol.7,No.5, p.188.
- (<sup>39</sup>)Mohamed A. Ghonim, Nagi M. Khashaba, Hamed M. Al-Najaar and Mohamed A. Khashan, *Op. Cit.*, p.1748.

(<sup>40</sup>) George Labovitz and Victor Rosansky(1997), *The Power of Alignment: How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things*, 1<sup>st</sup>, New York: John Wiley& Sons, Inc, p.14.

*Enterprise Governance Driving Enterprise Performance* (<sup>41</sup>) Bharat Vagadia (2014), *Through Strategic Alignment*, New York ,Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p.117

(<sup>42</sup>)Vargas A., Boza A., Cuenca L., Ortiz A.(2012),"The importance of strategic alignment in enterprise collaboration", *International Conference on Industrial*

*Engineering and Industrial Management*, in July 18-20, Universitat Politècnica ,Vigo, p.647.

(<sup>43</sup>) Johan Hough and Konrad Liebig (2013), “An Analysis Of Strategic Alignment Tools”, *Harvard Business Review Corporate Ownership & Control*, Vol. 10, Issue 2, p.591.

(<sup>44</sup>) Hazeline Ayoup, Normah Hj Omar, Ibrahim Kamal Abdul Rahman and Faridah Maarof (2016), “Balanced Scorecard (BSC) Strategy Alignment: Case Study of a Malaysian Company”, *International Conference of Strategy Organization, At: Institute of Management Technology*, Ghaziabad, India , p.3.

(<sup>45</sup>)Javier Alfonso Rodríguez-Escobar and Javier González-Benito (2017),” The effect of strategic alignment on purchasing management”, *Management Research Review*, Vol. 40 No. 11, p.1182.

(<sup>46</sup>)Marjan I. Bojadjiev, *Op. Cit.*, p.188.

(<sup>47</sup>)Meera Alagaraja and Brad Shuck (2015),”Exploring Organizational Alignment-Employee Engagement Linkages and Impact on Individual Performance: A Conceptual Model”, *Human Resource Development Review*, Vol. 14, No.1,p.21.

(<sup>48</sup>) Richard Yu-Yuan Hung, Tsungting Chung& Bella Ya-Hui Lien, *Op. Cit.*, p.1025.

(<sup>49</sup>)Abeer H. Al-Faouri, Mohammed M. Al-Kasasbeh and Firas M. Alkhaldi (2009), “Enabling IT/Business Strategic Alignment:An Empirical Study on the Telecommunications Sector in Jorda”, *Journal of Business Administration*, Volume 5, No. 2,p.274.

(<sup>50</sup>)Jorge Gomes and Mário Romão, *Op. Cit.*, p.3.

(<sup>51</sup>)Xiqing Sha, Jing Elaine Chen and Say Yen Teoh(2020),”The dynamics of IT-business strategic alignment: evidence from healthcare information systems implementation ”, *Information Technology & People*, Vol. 33, No. 5, p. 1469.

(<sup>52</sup>) Hazeline Ayoup, Normah Hj Omar and Ibrahim Kamal Abdul Rahman and Faridah Maarof, *Op. Cit.*, pp.86,90.

(<sup>53</sup>)Yuliansyah Yuliansyah and Johnny Jermias (2018),“Strategic performance measurement system organizational learning and service strategic alignment Impact on performance “, *International Journal of Ethics and Systems*, Vol.34, No.4, p.568.

(<sup>54</sup>)Modupeola Dairo, Josephine Adekola, Charalampos Apostolopoulos and Georgios Tsaramirsis ,*Op. Cit.*, p.2192.

(<sup>55</sup>) Bharat Vagadia, *Op. Cit.*, pp.117,177.

(<sup>56</sup>)Artan Limani, Ana Tomovska Misoska, Marjan Bojadjiev, *Op. Cit.*, p.56.

(<sup>57</sup>) Bharat Vagadia, *Op. Cit.*,pp.119,121.

(<sup>58</sup>)Johan Hough and Konrad Liebig, *Op. Cit.*, p.591.

(<sup>59</sup>)Prieto and de Carvalho, *Op. Cit.*, pp.29-30.

(<sup>60</sup>) Hazeline Ayoup, Normah Omar and Ibrahim Kamal Abdul Rahman, *Op. Cit.*,p.88.

(<sup>61</sup>)Prieto and de Carvalho, *Op. Cit.*,pp.29-30.

(<sup>٦٧</sup>)Ravi Kathuria, Maheshkumar P. Joshi and Stephen J. Porth(2007),” Organizational alignment and performance: past, present and future”, *Article in Management Decision*, Vol. 45 No. 3, p.505.

(<sup>٦٨</sup>)Prieto and de Carvalho, *Op. Cit.*,pp.29-30

(<sup>64</sup>) Hei-Kuang Lee, Chih-Ming Liu,(2011) “Strategic Alignment: From Attention to Execution”, *Journal of global business*,<https://www.semanticscholar.org/paper/Strategic-Alignment-%3A-From-Attention-to-Execution>

Lee/e3a3e48fe4e9bf1ebbb935a2d499e58f158ca165,(2/3/2021),p.4.

(<sup>65</sup>)C. Brooklyn Derr and John J. Gabarro (1972), “An Organizational Contingency Theory for Education”, *Educational Administration Quarterly*, Vol.8, No.2, p.27.

(<sup>66</sup>) D. Paul Johnson and H. paul Chalfant (1993), “Contingency Theory Applied to Religious Organizations” *Social Compass*, Vol.40, No.1, p.76.

Jose Luiz Contador and Mauro de Mesquita (<sup>٦٧</sup>)Jose Celso Contador, Walter Cardoso, Spinola, *Op. Cit.*,p.350

(<sup>68</sup>)Mohamed A.Ghonim,Nagi M. Khashaba, Hamed M. Al-Najaar and Mohamed A.Khashan,*Op. Cit.*, pp.1746-1748.

(<sup>٦٩</sup>)Henrico Plantinga, Hans Voordijk and Andre Doree(2020),”Clarifying strategic alignment in the public procurement process “, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 33, No. 6/7, p.793.

(<sup>70</sup>) Aditya Ghose and Hui-ling Wang(2017), “On the Foundations of Strategic Alignment , Australian and New Zealand Academy of Management”, *International conference*, in 6 Dec, p.3.

(<sup>71</sup>) Matthias Bertram (2016), *The Strategic Role of Software Customization: Managing Customization-Enabled Software Product Development*, Koblenz: Springer Gabler, p. 69.

(<sup>72</sup>) Jay Barney (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, p.101, 116.

(<sup>73</sup>)Lee Heng Wei, Teoh Ming Fang, Noor Hazlina Ahmad (2021), “The Impact of Strategic Alignment between Resources to Enhance Malaysia's Biomass Industry Performance: A Resource-Based View (RBV) Approach”, *Studies of Applied Economics*,Vol.39, No.10 .p.3.

(<sup>٧٤</sup>) سلايمى أحمد وجريبي السبتي(٢٠١٥) ،"المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل"، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد ٤٤ ، ص ٨٧.

(<sup>75</sup>) Aboobucker Ilmudeen, Yukun Bao, Ibraheem Mubarak Alharbi, *Op. Cit.*,p.460.

(76)Michiko Miyamoto(2017), "IT-business Alignment and Resource-based View of Competitive Advantage: Intangible Assets of Korean SMEs", *Universal Journal of Management*, Vol.5, No.3,p.102.

(77)Hui-Ling Wang, (2014) "Theories for competitive advantage" In Hasan H. (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, Australia, the University of Wollongong,p.34.

(78)Michiko Miyamoto, *Op. Cit.*, p.101.

(79)Aditya Ghose and Hui-ling Wang(2017), "On the Foundations of Strategic Alignment", *Australian and New Zealand Academy of Management, International conference*, in 6 Dec, p.3.

(80)Boto Simatupang (2013),"Tinjauan Komplementer Pengaruh Teori *Market-Based View* (MBV) Dan *Resource-Based View* (RBV) Terhadap Strategi Dan Kinerja Perusahaan, *Binus Business Review*,Vol. 4, No. 1, p.324.

(81)Rajendra K. Srivastava, Liam Fahey and H. Kurt Christensen(2001), "The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage", *Journal of Management*, Vol.27,No.20, pp.779,781.

(82)Hui-Ling Wang, *Op. Cit.*, p.37.

(83)Xiqing Sha, Jing Elaine Chen and Say Yen Teoh, *Op. Cit.*, p.1468.

(84)Walter Baets(1992),"Aligning information systems with business strategy", *The Journal of Strategic Information Systems* ,Vol.1, Issue4,p.206.

(85)Adrien Presley (2006) , "ERP investment analysis using the strategic alignment model" ,*Management Research News*, Vol. 29, No. 5,p.275.

(86)J. C. Henderson and N. Venkatraman, *Op. Cit.*, p.474.

(87)Hind Benbya and Bill McKelvey (2006), "Using coevolutionary and complexity theories to improve IS alignment: a multi-level approach", *Journal of Information Technology*, Vol.21, No.4, p.286.

(88)Linda Jimenez (2020)," An Exploration Of Strategic Alignment In Higher Education", *submitted in fulfilment of the requirements for Doctor Of Philosophy Learning Design And Technology, in the Graduate School, Wayne State University, Detroit, Michigan*, p.24.

(89)Charles A. O'Reilly, David F. Caldwell, Jennifer A. Chatman,Margaret Lapiz and William Self (2010), "How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation, *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, No1., P.104.

(90)Xiqing Sha, Jing Elaine Chen and Say Yen Teoh, *Op. Cit.*, p. 1470.

(91) Bharat Vagadia, *Op. Cit.*, p.120.

(<sup>92</sup>)Charles A. O'Reilly, David F. Caldwell, Jennifer A. Chatman, Margaret Lapiz and William Self (2010), How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation, *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, No.1, p.105.

(<sup>93</sup>)Modupeola Dairo, Josephine Adekola, Charalampos Apostolopoulos and Georgios Tsaramirsis, *Op. Cit.*, p.2196.

(<sup>94</sup>)Zhen Shao(2019), Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation, *International Journal of Information Management*, Vol.44 ,No.13 , pp.96,97.

(<sup>95</sup>) Nufer Yasin Ateş, Murat Tarakci, Jeanine Pieterel Porck, Daan van Knippenberg and Patrick J. F. Groenen, *Op. Cit.*, pp.640-644.

(<sup>96</sup>)Zhen Shao, *Op. Cit.*, p.99.

(<sup>97</sup>)Kecheng Liu, Maksim Belitski, Abby Ghobadian and Nicholas O'Regan, *Op. Cit.*, pp.186,188.

(<sup>98</sup>) Abeer H. Al-Faouri, Mohammed M. Al-Kasasbeh and Firas M. Alkhaldi, *Op. Cit.*, p.276.

(<sup>99</sup>)Mohamed A. Ghonim, Nagi M. Khashaba, Hameda M. Al-Najaar and Mohamed A. Khashan, *Op. Cit.*, p.1749 .

(<sup>100</sup>)Yuliansyah Yuliansyah and Johnny Jermias, *Op. Cit.*, pp.566-567.

(<sup>101</sup>)Samuel Andrén, Erik Lindström, Alice Hugosson, Sofia Rönqvist, Robert Lagerström and Simon Hacks(2020), “Assessing Alignment Between Business and IT Strategy: A Case Study” , 13th *Working Conference on the Practice of Enterprise Modelling*, November 25–27, Stockholm, p.1.

(<sup>102</sup>) Sahlman, K., & Haapasalo, H. (2009), “Elements of strategic management of technology: a conceptual framework of enterprise practice”, *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol.7, No.3, p.321.

(<sup>103</sup>) Joan Barnes(2017), Strategic Alignment of Information Technology Projects and Project Success, *submitted in fulfilment of the requirements for Doctor Of Business Administration*, in the College of Management and Technology, Walden University, United States, p.27.

(<sup>104</sup>)Jan vom Brocke and Michael Rosemann(2015), *Handbook on Business Process Management: Strategic Alignment, Governance, People and Culture* ,2<sup>nd</sup> ed, New York, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, pp.9,10.

(<sup>105</sup>) Sahlman, K., & Haapasalo, H. (2009), *Op. Cit.*, p.322.

(<sup>106</sup>) Modupeola Dairo, Josephine Adekola, Charalampos Apostolopoulos and Georgios Tsaramirsis, *Op. Cit.*, pp.2193,2195.

(<sup>107</sup>)Xiqing Sha, Jing Elaine Chen and Say Yen Teoh, *Op. Cit.*, p. 1470.

(<sup>108</sup>)Masume Pashutan, Neda Abdolvand and Saeedeh Rajae Harandi, *Op. Cit.*, p.2.

(<sup>109</sup>) Linda Holbeche (2009), *Aligning Human Resources and Business Strategy*, 2<sup>nd</sup> ed, Oxford , Elsevier Ltd,p.22

(<sup>110</sup>)Samuel Andrén, Erik Lindström, Alice Hugosson, Sofia Rönnqvist, *Op.Cit.*, p.5.

(<sup>111</sup>)Jacob Mulago and Margret Oloko (2019), Effect of Strategic Alignment on Firm Performance in Telecommunication Sector in Kenya. *Journal of International Business, Innovation and Strategic Management*, Vol.2, No.1, p.2 .

(<sup>112</sup>) Yuliansyah Yuliansyah and Johnny Jermias, *Op. Cit.*, p.567.

(<sup>113</sup>) Aditya Ghose and Hui-ling Wang, *Op. Cit.*, p.3.

(<sup>114</sup>)Fadeel R. Shamekh (2008), “Business-IT Strategic Alignment Concept in Theory and Practice”, Master Thesis in Software Engineering & Management, Department of Applied Information Technology, IT University Of Goteborg, Sweden,p.30.

(<sup>115</sup>)Adrien Presley, *Op. Cit.*, p.275.

(<sup>116</sup>) Aditya Ghose and Hui-ling Wang, *Op. Cit.*, p.4.

(<sup>117</sup>) Satriyo Nugroho (2021),"Ki Hadjar Dewantara leadership development and its effect on sustainable shareholder value moderated by it and business strategy alignment", *Journal of Data Information and Management*,Vol.3, No.4, p.99.

(<sup>118</sup>)Richard S. Allen, Marilyn M. Helms, Holly Jones, Margaret B. Takeda and Charles S. White(2008), Porter’s business strategies in Japan, *Business Strategy Series* ,Vol. 9 No. 1,pp.39-40.

(<sup>119</sup>) Linda Holbeche, *Op. Cit.*,p.23.

(<sup>120</sup>)Samuel Andrén, Erik Lindström, Alice Hugosson, Sofia Rönnqvist, Robert Lagerström and Simon Hacks, *Op.Cit.*, pp.5-6 .

(<sup>121</sup>)Magno Queiroz, Paul P. Tallon, Tim Coltman, Rajeev Sharma and Peter Reynolds(2020), Aligning the IT Portfolio with Business Strategy: Evidence for Complementarity of Corporate and Business Unit Alignment, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 29, Issue 3, pp.4-5.

(<sup>122</sup>) Sukanya Panda, *Op. Cit.*, p.32.

(<sup>123</sup>)Jacob Mulago and Margret Oloko, *Op. Cit.*, p.2.

(<sup>124</sup>)John Henderson And N. Venkatraman (1990), *Strategic Alignment: A Model for Organizational Transformation VIA Information Technology*, Cambridge ;Massachusetts, Center for Information Systems Research ,pp.8-9.

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات  
المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

- (125) Andrew Martin Cox ,Stephen Pinfield and Sophie Rutter(2019), Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries, *Library Management*, Vol. 40, No. 5 ,p.323.
- (126) Xiqing Sha, Jing Elaine Chen and Say Yen Teoh, *Op. Cit.*, p. 1466.
- (127) Masume Pashutan, Neda Abdolvand and Saeedeh Rajae Harandi, *Op. Cit.*, p.2.
- (128) Yugo Kartono Isal , Gayuh Prima Pikarti , Achmad Nizar Hidayanto and Edson Yahuda Putra(2016), Analysis of IT Infrastructure Flexibility Impacts on IT-Business Strategic Alignment, *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol.9 ,No.3,p.660.
- (129) محمود منير مخلف وزكريا مطلق الدوري(٢٠١٩)، "أثر التوافق الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في مصرف الاتحاد العراقي"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية إدارة الأعمال - جامعة الإسراء الخاصة، الأردن ، ص ص ٢١-٢٢.
- (130) Hisham bin Md Basir& Mohd Daud Norzaidi (2009), "The Effect of Strategic Alignment on Strategic Information System Planning (SISP) Success: An Exploratory Study in Public Universities in Malaysia", *International Journal of Scientific Research in Education*, Vol. 2, No. 2, p.77.
- (131) Prieto and de Carvalho, *Op. Cit.*, p.30.
- (132) Linda Jimenez, *Op. Cit.*, pp.1-2.
- (133) Sukanya Panda, *Op. Cit.*, pp.31-32.
- (134) Aboobucker Ilmudeen, Yukun Bao, Ibraheem Mubarak Alharbi, *Op. Cit.*, pp.462-463.
- (135) Andrew Martin Cox ,Stephen Pinfield and Sophie Rutter, *Op. Cit.*, p.320.
- (136) Meera Alagaraja, Kevin Rose,Brad Shuck and Matt Bergman, *Op. Cit.*, pp.18-19.
- (137) Johan Hough and Konrad Liebig, *Op. Cit.*, p.592.
- (138) Yi-Chun Yang and Jih-Ming Hsu, *Op. Cit.*,p.2.
- (139) Yuliansyah Yuliansyah and Johnny Jermias , *Op. Cit.*, pp.568,569.
- (140) David Avison ,Jill Jones, Philip Powell and David Wilson, *Op. Cit.*, p.224.
- (141) Hazeline Ayoup, Normah Omar and Ibrahim Kamal Abdul Rahman, *Op. Cit.*, **p.88**.
- (142) Fadeel R. Shamekh, *Op. Cit.*, p.24.
- (143) Xiqing Sha, Jing Elaine Chen and Say Yen Teoh,*Op. Cit.*, p.1465-1466.
- (144) جيهان أحمد عمر (٢٠١٩)، "دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية: التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين كمتغيرات وسيطة"، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، العدد الرابع، السنة السادسة، ص ص ١٠٧-١٠٩.
- (145) Abdelmohsen A. Nassani and Abdullah Mohammed Aldakhil(2021), Tackling organizational innovativeness through strategic orientation: strategic alignment and

moderating role of strategic flexibility, *European Journal of Innovation Management*, Vol.11, No.4, p.6.

(<sup>١٤٦</sup>) بكر إبراهيم عبدالله الشديفات (٢٠١٦)، أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص ٨٥.

(<sup>147</sup>)Liyanage A. S. and Weerasinghe T. D.(2018), The Effect of Strategic Flexibility on Strategy-Performance Nexus: A Conceptual Model ,*Kelaniya Journal of Management*, Vol.7, No.2,p.32.

(<sup>148</sup>)Koichi Takaishi, Rei Hasegawa and Shinji Hasegawa(2016), “Strategic Flexibility, Organizational Commitment, and Innovative Behavior among Foreign Subsidiaries and Domestic Japanese Firms” , *Journal of Business and Economics*, Vol. 7, No. 4,p.550 .

(<sup>149</sup>)Ibid,p.549.

(<sup>١٥٠</sup>) علاء فرحان طالب وزينب مكى محمود البناء (٢٠١٢)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ٢٦٣.

(<sup>151</sup>)Liyanage A. S. and Weerasinghe T. D.(2018), “The Effect of Strategic Flexibility on Strategy-Performance Nexus: A Conceptual Model” ,*Kelaniya Journal of Management*, Vol.7, No.2,p.33.

(<sup>١٥٢</sup>) جاب بايو ودافيد جيست وباتريك رايت (٢٠١٥)، إدارة الموارد البشرية والأداء التحديات والانجازات، الرياض، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص ٨٩.

(<sup>١٥٣</sup>) هنادى لطفى أبو ليلى وخالد محمود الشوايكة (٢٠١٨)، "المرونة الاستراتيجية وأثرها فى إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية فى الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ١، المجلد الرابع، ص ص ٢٠-٢٣.

(<sup>154</sup>)Rifat Kamasaka, Meltem Yavuzb, A.Ozgun Karagullec and Tamer Agcad(2016), Importance of Strategic Flexibility on the Knowledge and Innovation Relationship: An Emerging Market Study, *Social and Behavioral Sciences*, vol. 10, no229,pp.127-128.

(<sup>١٥٥</sup>) عبد اللطيف مصلح محمد عايض وعمر حسن محمد عمر (٢٠١٩)، "المرونة الاستراتيجية وأثرها فى أداء الجامعات اليمنية"، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلد ٢٥، العدد ٢، ص ١١٨.

(<sup>156</sup>)Kevin Celuch, Gregory B. Murphy and Stephen K. Callaway(2007), More bang for your buck: Small firms and the importance of aligned information technology capabilities and strategic flexibility, *Journal of High Technology Management Research*, Vol.17, No.2 ,p.190.

(<sup>157</sup>)Abdelmohsen A. Nassani and Abdullah Mohammed Aldakhil, *Op. Cit.*, p.6.

(<sup>١٥٨</sup>) كريمة بنان (٢٠٢٢)، "اليقظة التكنولوجية واتصال الأزمات: قراءة فى المفهوم والعلاقة"، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، العدد ٢، ص ٨٣٦.

(<sup>159</sup>)M. Shahedul Alam and Rod B. Mc. Naughton(2007), “Technology Scanning: A Business Process THAT Fills The Gap Between Market Orientation and Performance by Facilitating Innovation”, *Electronic Journal*, Vol. 28, No.25, p.149.

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

(١٦٠) سمير بركانى وبن حميدة هشام(٢٠١١)، "اليقظة التكنولوجية: محرك الإبداع التكنولوجي"، من أعمال الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، المجلد ٢، ص ٨٥٢.

(١٦١) هبة علاوة سحنون وثلاجية نوة(٢٠١٨)، "أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة الموارد الدسة سيبوس -لابال عنابة" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد ٤٣، ص ١٤٠.

(162) M Shahedul Alam and Rod B. McNaughton, *Op. Cit.*, p.149.

(163) Bradford Ashton (2020) , "Intelligent Technology Scanning: Aims, Content, and Practice", *Foresight and STI Governance*, Vol. 14, No. 3, pp.16-17.

(١٦٤) سمير بركانى وبن حميدة هشام، مرجع سابق، ص ٨٥٣.

(١٦٥) داليا طه محمود يوسف(٢٠٢١)، "معوقات تطبيق نظم دعم القرار بجامعة المنيا وسبل التغلب عليها على ضوء اليقظة التكنولوجية"، مجلة كلية التربية- جامعة بنى سويف، مجلد ١٨، العدد ١٠٧، ص ٢٦٦.

(١٦٦) ريهام سعيد محمد صباح وأحمد على صالح(٢٠١٧)، "دور الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان: فاعلية هيكل الحاكمية كمتغير معدل"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ص ص ٢٩-٣٠.

(167) Chijioke Nwachukwu, Helena Chládková, Fadeyi Olatunji(2018), " The Relationship between Employee Commitment to Strategy Implementation and Employee Satisfaction", *Trends Economics and Management*, vol.31, no.1,p.48.

(168) Koichi Takaiishi, Rei Hasegawa and Shinji Hasegawa, *Op. Cit.*, p.550 .

Nufer Yasin Ateş, Murat Tarakci, Jeanine Pieternel Porck, Daan van Knippenberg (١٦٩) and Patrick J. F. Groenen, *Op. Cit.*, p.640

(١٧٠) ريهام سعيد محمد وأحمد على صالح، مرجع سابق، ص ص ٣٣، ٣٥.

(171) Chijioke Nwachukwu, Helena Chládková, Fadeyi Olatunji, *Op. Cit.*, p.47.

(172) Nufer Yasin Ateş, Murat Tarakci, Jeanine Pieternel Porck, Daan van Knippenberg and Patrick J. F. Groenen, *Op. Cit.*, pp.639-642.

(١٧٣) وزارة التعليم العالي(٢٠٠٦)، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لآخر التعديلات الصادر في

٢٠٠٦، ط٤ المعدلة، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، المادة الأولى، ص ٤.

## د. / هناء شحطة السيد مندور

- (١٧٤) عايدة سيد خطاب(١٩٩٩)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة- الاندماج- مشاركة المخاطر، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص ٣٣.
- (١٧٥) عائشة يوسف (٢٠١٧)، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص ٧٣.
- (١٧٦) وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لآخر التعديلات الصادر في ٢٠٠٦، مرجع سابق، المادة الثالثة عشرة.
- (١٧٧) وزارة التعليم العالي (يناير ٢٠١٢)، تطوير القوانين والتشريعات التي تحكم مؤسسات التعليم العالي، القاهرة: وزارة التعليم العالي، ص ٧.
- (١٧٨) المجلس الأعلى للجامعات، قرار رقم (٥٧٥) بتاريخ ٢٦/٧/٢٠١٢، بشأن شروط وإجراءات إنتخابات القيادات الجامعية، القاهرة: المجلس الأعلى للجامعات، المادة الأولى والثالثة.
- (١٧٩) وزارة التعليم العالي(٢٠١٥-٢٠٣٠)، إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، القاهرة: وحدة التخطيط الإستراتيجي ودعم السياسات، ص٧.
- (١٨٠) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(ديسمبر ٢٠١٨)، إنجازات وزارة التعليم العالي من ٢٠١٨ والخطة المستقبلية للوزارة ٢٠١٩، القاهرة، وزارة التعليم العالي، ص ٨١.
- (١٨١) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (أغسطس ٢٠٠٩)، دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الثاني، القاهرة، هيئة ضمان الجودة والاعتماد، ص ١٠٢.
- (١٨٢) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد(أبريل ٢٠١٧)، ورشة عمل معايير اعتماد الجامعات، الإصدار الثاني، القاهرة، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ص ٢-٣.
- (١٨٣) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد(٢٠٠٨)، الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الأول، القاهرة، هيئة ضمان الجودة والاعتماد، ص ٣٠، ٢٧.
- (١٨٤) مجلس الوزراء(٢٠٢٢)، ٧ سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ص ١٧.
- (١٨٥) وزارة التعليم العالي، الإستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٧٣.
- (١٨٦) جامعة عين شمس، الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣م، مرجع سابق، ص ٨.
- (١٨٧) عبد الستار محروس عبد الستار ورشا عويس حسين أمين(يونية ٢٠١٩)، "تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي"، المجلة التربوية كلية التربية سوهاج، العدد ٦٢، ص ٢٠٨، ٢٣٠.
- (١٨٨) مروة محمود الخولاني (فبراير ٢٠١٨)، "تجويد الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية"، مجلة الثقافة والتنمية، السنة ١٨، والعدد ١٢٥، ص ٣٠٠-٣٠١.

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

(١٨٩) هالة فوزى محمد عيد (٢٠٢٠)، "تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين"، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، المجلد ٣، العدد الأول، ص ٣٤٧-٣٤٨.

(١٩٠) أحمد عبد الله الصغير البنا (٢٠١٦)، "أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر: دراسة تحليلية للواقع ورؤية للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة"، *مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية*، المجلد ٢٦، العدد الخامس، ص ٤٩١.

(١٩١) حنان البدرى كمال سليمان (مارس ٢٠١٩)، "استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعليم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسبوط"، *المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج*، العدد ٥٩، ص ٤٥٩-٤٦١.

(١٩٢) هبة الله أحمد ألهم (٢٠١٩)، "إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية"، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، العدد ١٢، الجزء الثالث، ص ١٧٥-١٧٦.

(١٩٣) أسماء سادات فريد أحمد سليم (٢٠١٩)، "دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد"، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، العدد ٢، ص ٢٢٠.

(١٩٤) محمود مصطفى حسن محمود هلال (يناير ٢٠١٨)، "بعض الخبرات العالمية المتقدمة في مجال الإدارة الجامعية وكيفية الاستفادة منها في مصر: دراسة وصفية"، *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، المجلد ٦، العدد الأول، ص ٢٧.

(١٩٥) على عبد ربه حسين إسماعيل (أكتوبر ٢٠١٥)، "دراسة تحليلية لمعايير التصنيفات العالمية للجامعات وإمكانية تحقيقها في جامعة المنصورة"، *مجلة كلية التربية - جامعة طنطا*، العدد ٦٠، ص ٢٤٠-٢٤٢.

(١٩٦) جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس في الفترة من ٢٠١٢-٢٠١٧، مرجع سابق، ص ٩٥.

(١٩٧) وزارة التعليم العالي (٢٠١٧)، *استراتيجية تطوير التعليم العالي بمصر ٢٠٠٢-٢٠١٧*، القاهرة، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، ص ٢، ٣.

(١٩٨) وزارة التعليم العالي (يونيو ٢٠٠٩)، *دليل المتابعة والتقييم للمشروعات الممولة من برنامج التطوير المستمر والتأهيل للإعتماد بمؤسسات التعليم العالي*، الإصدار الأول، القاهرة، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، ص ١١.

(١٩٩) وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات، متاح على الموقع التالي:

<http://www.ictp.org.eg/index.php/ar/> (accessed:10/6/2022)

(٢٠٠) مجلس الوزراء (٢٠٢٢)، ٧ سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص ١٥.

(٢٠١) المرجع السابق، ص ١٦، ١٩.

(٢٠٢) المجلس الأعلى للجامعات، مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية، متاح على الموقع التالي:

<https://scu.eg/pages/eulc> (accessed:10/6/2022)

(٢٠٣) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ديسمبر ٢٠١٨)، إنجازات وزارة التعليم العالي من ٢٠١٨/١/١ حتى ٢٠١٨/١٢/٣١ والخطة المستقبلية للوزارة في ٢٠١٩، القاهرة، وزارة التعليم العالي، ص ٩.

(٢٠٤) مجلس الوزراء (٢٠٢٢)، ٧ سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص ٤٣.

(٢٠٥) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٧)، حصاد أداء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مجال التعليم العالي خلال الفترة ٢٠١٧/١ - ٢٠١٧/١٢/٣١، القاهرة، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، ص ١٨، ١٧.

(٢٠٦) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٢١)، حصاد أداء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خلال عام ٢٠٢١، القاهرة، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، متاح على الموقع التالي:

<https://www.mobtada.com/egypt/1127197> (accessed:10/6/2022)

(٢٠٧) جامعة عين شمس (٢٠١٨)، الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨ - ٢٠٢٣، مرجع سابق، ص ص ٤، ٧، ٨.

(٢٠٨) عفاف محمد جليل فرغلي (٢٠١٨)، "إستراتيجية مقترحة لرفع القدرة التنافسية للخدمات التعليمية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات المصرية"، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلد ٢٥، العدد ١١٥، ص ص ٢٨٥، ٢٩٩.

(٢٠٩) المرجع السابق، ص ٣٠٨.  
(٢١٠) حسام سمير عمر (٢٠٢١)، "تسويق الخدمات كمدخل لتطوير القدرة التنافسية للجامعات في مصر في ضوء بعض الخبرات الدولية"، مجلة دراسات في الطفولة والتربية، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة أسيوط، العدد ١٨، ص ٤٦٤.

(٢١١) غادة محمد عبد السلام (٢٠١٩)، "تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية: تصور مقترح"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٢١، السنة ٦، ص ص ١٩٥-١٩٦.  
(٢١٢) محمد سعيد عبد المطلب هلال (٢٠٢١)، "تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٢٩، السنة ٨، ص ص ٣١٦-٣١٨.

(٢١٣) جامعة عين شمس، الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس في الفترة من ٢٠١٢ - ٢٠١٧، مرجع سابق، ص ص ٩١، ٩٢، ٩٧، ١٠٣.

(٢١٤) مجلس الوزراء (٢٠٢٢)، ٧ سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص ٢٣.

(٢١٥) المرجع السابق، ص ٣٨.  
(٢١٦) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ص ٣.  
(٢١٧) المرجع السابق، ص ص ٩٧، ١٠٠.

(٢١٨) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ص ص ١٦، ١٨، ١٥.

(٢١٩) جامعة عين شمس، مركز ضمان الجودة والاعتماد، وحدة التخطيط الاستراتيجي، متاحة على الموقع التالي:

<http://qaac.asu.edu.eg/article.php?action=show&id=72#.Yv0aGrRBzIU>

(accessed : 10/6/2022)

(٢٢٠) جامعة عين شمس، الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس في الفترة من ٢٠١٨ - ٢٠٢٣، مرجع سابق، ص ص ١-٢.

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

- (٢٢١) فاطمة أحمد زكي إبراهيم (٢٠١٧)، "دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء The Performance Prism"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ١٣، السنة ٤، ص ٢١١.
- (٢٢٢) غادة محمد عبد السلام، مرجع سابق، ص ١٨٧.
- (٢٢٣) فاطمة أحمد زكي إبراهيم، "دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء The Performance Prism"، مرجع سابق، ص ٢٧٢.
- (٢٢٤) محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي (٢٠٢٠)، "تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، العدد ٣، مجلد ٤٤، ص ٢٦٤-٢٦٦.
- (٢٢٥) فاطمة أحمد زكي إبراهيم (٢٠١٨)، "إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، السنة ٥، العدد ١٧، ص ١٩٦.
- (٢٢٦) حسام سمير عمر، مرجع سابق، ص ٤٦٤.
- (٢٢٧) فاطمة أحمد زكي إبراهيم، "دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء The Performance Prism"، مرجع سابق، ص ٢٠٦.
- (٢٢٨) محمد عيد عتريس (٢٠٢٠)، "الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠- جامعة الزقازيق نموذجاً"، المجلة التربوية، كلية التربية-جامعة سوهاج، مجلد ٧٧، ص ٨٧٢-٨٧٣.
- (٢٢٩) جامعة عين شمس، الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس في الفترة من ٢٠١٢-٢٠١٧، مرجع سابق، ص ٩٤، ٩٩، ١٠٥.
- (٢٣٠) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ص ٣.
- (٢٣١) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ورشة عمل معايير اعتماد الجامعات، مرجع سابق، ص ٤.
- (٢٣٢) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ص ٥٥، ٥٦، ٥٨.
- (٢٣٣) وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات الصادر في ٢٠٠٦، مرجع سابق، المادة ٢٣، ص ٨.
- (٢٣٤) وزارة التعليم العالي، تطوير القوانين والتشريعات التي تحكم مؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ص ٢.
- (٢٣٥) أميمة حلمي مصطفى، مرجع سابق، ص ١٣٣-١٣٤.
- (٢٣٦) مجلس الوزراء، ٧ سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص ٣٢، ٤٢.
- (٢٣٧) وزارة التعليم العالي، الإستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٢٠.
- (٢٣٨) وزارة التعليم العالي (٢٠٣٠)، إستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠، القاهرة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص ١٢.
- (٢٣٩) مجلس الوزراء، ٧ سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص ٣٣.
- (٢٤٠) جامعة عين شمس، الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣، مرجع سابق، ص ٤.
- (٢٤١) أميمة حلمي مصطفى، مرجع سابق، ص ١٣٥.

- (<sup>٢٤٢</sup>) فاطمة أحمد زكى إبراهيم، "إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة"، مرجع سابق، ص ١٩٥.
- (<sup>٢٤٣</sup>) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٣٠)، الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (٢٠١٥-٢٠٣٠): مقترح الخطة التنفيذية لإستراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، القاهرة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص ٣٣.
- (<sup>٢٤٤</sup>) عفاف محمد جايل فرغلي، مرجع سابق، ص ص ٢٨٦-٢٨٧.
- (<sup>٢٤٥</sup>) حسام سمير عمر، مرجع سابق، ص ٤٦٠.
- (<sup>٢٤٦</sup>) سحر محمد على محمد (٢٠٢٠)، "دراسة نقدية لواقع الجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، العدد ١٤، المجلد ٦، ص ٧٠٧.
- (<sup>٢٤٧</sup>) جامعة عين شمس، الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس في الفترة من ٢٠١٢-٢٠١٧، مرجع سابق، ص ص ٩١، ٩٣، ٩٧.
- (<sup>٢٤٨</sup>) عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص ٢٦.
- (<sup>٢٤٩</sup>) خلف محمد البحيري (٢٠١٤)، أسس تخطيط التعليم، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص ١٠٢.
- (<sup>٢٥٠</sup>) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ص ص ٢٣، ٢٥.
- (<sup>٢٥١</sup>) رئاسة مجلس الوزراء (إبريل ٢٠٠٩)، دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، القاهرة، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ص ١٩.
- (<sup>٢٥٢</sup>) رئاسة الجمهورية (يناير ٢٠١٤)، دستور مصر الصادر ١٨ يناير سنة ٢٠١٤، جمهورية مصر العربية، الجريدة الرسمية، العدد ٣ مكرر (أ)، ص ٩.
- (<sup>٢٥٣</sup>) المرجع السابق، ص ١٠.
- (<sup>٢٥٤</sup>) المرجع السابق، ص ١٠.
- (<sup>٢٥٥</sup>) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠٣٠)، إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، القاهرة، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ص ص ٣٦، ٣٣، ٣٢.
- (<sup>٢٥٦</sup>) وزارة التعليم العالي (٢٠٠٥-٢٠٢١)، التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي رؤية لمنظومة التعليم العالي في مصر حتى عام ٢٠٢١، القاهرة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص ص ٧، ١٤.
- (<sup>٢٥٧</sup>) وزارة التعليم العالي، الإستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ص ٣، ١٨، ١٩.
- (<sup>٢٥٨</sup>) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (٢٠١٥-٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ص ١٤، ٥٢، ص ص ٢٧-٣٧.
- (<sup>٢٥٩</sup>) مجلس الوزراء، ٧ سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص ٢٣.
- (<sup>٢٦٠</sup>) وزارة التعليم العالي، إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ص ٧٠، ٧١، ٧٩.
- (<sup>٢٦١</sup>) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (فبراير ٢٠٢٠)، تقرير متابعة الأداء الاقتصادي والاجتماعي خلال العام المالي ٢٠١٨/٢٠١٩، القاهرة، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ص ص ٥، ٦.
- (<sup>٢٦٢</sup>) وزارة التعليم العالي، إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٥٤.
- (<sup>٢٦٣</sup>) رئاسة الجمهورية، دستور مصر الصادر ١٨ يناير سنة ٢٠١٤، مرجع سابق، ص ١٠.

## استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

- (٢٦٤) مجلس الوزراء، ٧ سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص ٢٥.
- (٢٦٥) المرجع السابق، ص ص ٢٣، ٢٤.
- (٢٦٦) وزارة التعليم العالي، دليل المتابعة والتقييم للمشروعات الممولة من برنامج التطوير المستمر والتأهيل للإعتماد بمؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ص ص ٢، ٣.
- (٢٦٧) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، تقرير متابعة الأداء الاقتصادي والاجتماعي خلال العام المالي ٢٠١٨/٢٠١٩، مرجع سابق، ص ٦.
- (٢٦٨) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إنجازات وزارة التعليم العالي من ٢٠١٨/١/١ حتى ٢٠١٨/١٢/٣١ والخطة المستقبلية للوزارة في ٢٠١٩، مرجع سابق، ص ٧.
- (٢٦٩) مجلس الوزراء (٢٠٢٠)، أهم إحصاءات ومؤشرات قطاع السكان عام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠، القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ص ١٠، متاح على الموقع التالي:  
<https://openlab.idsc.net.eg/pages/population>
- (٢٧٠) وزارة التعليم العالي، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٢٤.
- (٢٧١) وزارة التعليم العالي (٢٠٢٠ / ٢٠٢١)، إنجازات وزارة التعليم العالي في إطار استراتيجية التطوير خلال عام ٢٠٢٠، القاهرة، وزارة التعليم العالي، متاح على الموقع التالي: <http://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/high-education-achievement1.aspx>
- (٢٧٢) سعيد المصري (أغسطس ٢٠٢١)، "التعليم وتحديات التنمية المستدامة، مجلة آفاق اجتماعية"، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، العدد الثاني، ص ٦.
- (٢٧٣) محمد لطيف وشرين وجيه (سبتمبر ٢٠٢٠)، "مقترح استراتيجية تطوير برامج التعليم الجامعي لموائمة الوظائف المستحدثة والأكثر شيوعا حتى ٢٠٥٠"، القاهرة، المجلس الأعلى للجامعات، ص ٣٠.
- (٢٧٤) مجلس الوزراء (٢٠٢٠)، أهم إحصاءات ومؤشرات قطاع سوق العمل عام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠، القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ص ٣٣، متاح على الموقع التالي:  
<https://openlab.idsc.net.eg/pages/population>
- (٢٧٥) سمير رضوان (يونيو ٢٠٢١)، "أسواق العمل في مصر: نظرة مستقبلية"، القاهرة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ص ص ٧، ٨.
- (٢٧٦) وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٢٠١٧)، الاستراتيجية القومية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ٢٠١٢-٢٠١٧، القاهرة، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ص ١٨.
- (٢٧٧) المرجع السابق، ص ٤.
- (٢٧٨) وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٢٠٢٢)، تقرير مؤشرات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عن الفترة ٢٠٢١ / ٢٠٢٢، القاهرة، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، متاح على الموقع التالي:  
[https://www.marefa.org/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D9%88%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA\\_\(%D9%85%D8%B5%D8%B1](https://www.marefa.org/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D9%88%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA_(%D9%85%D8%B5%D8%B1)

- (٢٧٩) وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الاستراتيجية القومية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ٢٠١٢-٢٠١٧، مرجع سابق، ص ٢٥، ٢٧.
- (٢٨٠) شيما العري (٢٠٢٢)، "التنمية البشرية في ظل البيئة الرقمية في مصر"، *أفاق اجتماعية*، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، العدد ٣، ص ٣.
- (٢٨١) مجلس الوزراء (مارس ٢٠٢١)، تقرير موجز رؤى على طريق التنمية: الارتقاء بالعملية التعليمية من خلال المنصات الإلكترونية في ظل تداعيات جائحة كوفيد ١٩، القاهرة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ص ٤.
- (٢٨٢) مجلس الوزراء، ٧ سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص ١٥.
- (٢٨٣) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (٢٠١٥-٢٠٣٠): مقترح الخطة التنفيذية لإستراتيجية التعليم العالي، مرجع سابق، ص ٦، ٨٩.
- (٢٨٤) سعيد المصري، مرجع سابق، ص ١١.
- (٢٨٥) زكريا مطلق الدورى (٢٠٢٠)، *الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم- عمليات- حالات دراسية*، عمان، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، ص ١٣٣.

## ملحق رقم (١)



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

استمارة تحكيم

السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية طيبة وبعد....

تأتي هذه الاستمارة ضمن إجراء بحث بعنوان: "التوافق الاستراتيجي بالجامعات المصرية وإدارته بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة: دراسة مستقبلية". وقد حددت الباحثة تعريفا إجرائيا لمصطلحات البحث الأساسية فيما يلي:

١- **التوافق الاستراتيجي Strategic Alignment**: هو عملية ديناميكية مستمرة تسعى الجامعات من خلالها إلى إحداث التكامل والمواءمة بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية التنظيمية مع استراتيجية عمل الجامعة وتحسينها بشكل مستمر، من أجل الوصول إلى أداء أفضل على جميع مستوياتها التنظيمية وبما يضمن بقاء استمرار الجامعات والحفاظ على كيانها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها.

٢- **إدارة التوافق الاستراتيجي Strategic Alignment Management**: هي الجهود التنظيمية التي تبذلها إدارة الجامعات في سبيل حشد وتطوير جميع إمكاناتها وقدراتها ومواردها التنظيمية والتكنولوجية لإحداث المواءمة بين عناصر بيئتها الداخلية مع استراتيجية عملها المستقبلية بما يمكنها سريعا وبطريقة صحيحة ومناسبة من مواجهة التغييرات المستمرة والمتلاحقة في البيئة الخارجية والاستجابة لها بنجاح؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء الجامعات وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

٣- **الميزة التنافسية المستدامة Sustainable competitive advantage**: هي قدرة الجامعات على امتلاك مجموعة من الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية الفريدة التي تمكنها من تقديم خدماتها على مستوى عال من الجودة بما يحقق لها التميز والريادة على منافسيها من الجامعات الأخرى محليا وإقليميا وعالميا.

واستنادًا على ما سبق يهدف هذا البحث إلى وضع استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي بالجامعات المصرية بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة. ووفقا لمنهجية البحث (أسلوب التحليل الرباعي SWOT Analysis) توجه هذا الاستمارة إلى عينة من الخبراء بهدف تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثر على إحداث التوافق الاستراتيجي بالجامعات المصرية من أجل حساب أوزنها النسبية، وترتيبها حسب أولوية تأثيرها، واستبعاد

## د. / هناء شحثة السيد مندور

العناصر قليلة الأهمية، بما يسهم في الوصول لمصفوفة التحليل الرباعي لجوانب القوة والضعف والفرص والتحديات ويساعد في وضع الاستراتيجية المقترحة. وفي ضوء ما تتمتعون به سيادتكم من خبرات واسعة في هذا المجال، ترحب الباحثة من سيادتكم التفضل بإبداء آرائكم ومقترحاتكم الثمينة لتحكيم هذه الاستمارة، وتحديد مدي اتساق بنودها وعباراتها الواردة مع أهداف البحث. وتتقدم الباحثة لسيادتكم سلفاً بجزيل الشكر والتقدير لما تنتفضلون به من آراء ومقترحات تسهم في إثراء البحث وتحقيق أهدافه. وتفضلوا سيادتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،

بيانات السادة المحكمين:

الاسم
الوظيفة الحالية
الكلية
الجامعة

### الباحثة

د. هناء شحثة السيد

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس

البريد الإلكتروني: hanaashehta@yahoo.com

التليفون: ٠١٠٩٣٥١٦٦٥٦

# استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

استمارة تقييم لعناصر البيئة الداخلية والخارجية

السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية طيبة وبعد....

تأتي هذه الاستمارة ضمن إجراء بحث بعنوان: "التوافق الاستراتيجي بالجامعات المصرية وإدارته بما يحقق ميزتها التنافسية المستدامة: دراسة مستقبلية". وقد حددت الباحثة تعريفا إجرائيا لمصطلحات البحث الأساسية فيما يلي:

١- **التوافق الاستراتيجي Strategic Alignment**: هو عملية ديناميكية مستمرة تسعى الجامعات من خلالها إلى إحداث التكامل والمواءمة بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية التنظيمية مع استراتيجية عمل الجامعة وتحسينها بشكل مستمر، من أجل الوصول إلى أداء أفضل على جميع مستوياتها التنظيمية وبما يضمن بقاء استمرار الجامعات والحفاظ على كيانها ويحقق ميزة تنافسية مستدامة لها.

٢- **إدارة التوافق الاستراتيجي Strategic Alignment Management**: هي الجهود التنظيمية التي تبذلها إدارة الجامعات في سبيل حشد وتطوير جميع إمكانياتها وقدراتها ومواردها التنظيمية والتكنولوجية لإحداث المواءمة بين عناصر بيئتها الداخلية مع استراتيجية عملها المستقبلية بما يمكنها سريعا وبطريقة صحيحة ومناسبة من مواجهة التغييرات المستمرة والمتلاحقة في البيئة الخارجية والاستجابة لها بنجاح؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء الجامعات وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

٣- **الميزة التنافسية المستدامة Sustainable competitive advantage**: هي قدرة الجامعات على امتلاك مجموعة من الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية الفريدة التي تمكنها من تقديم خدماتها على مستوى عال من الجودة بما يحقق لها التميز والريادة على منافسيها من الجامعات الأخرى محليا وإقليميا وعالميا.

**إرشادات التطبيق:**

يرجى قراءة كل عبارة بدقة وتحديد الاستجابة لها وفقا لما يلي:

١- **مدى التأثير**: تعبر عن درجة تأثير هذا العنصر على التوافق الاستراتيجي بالجامعات، وتتراوح القيمة بين (١-٥) حيث تمثل الدرجة (٥) الأثر الأعلى، أما الدرجة (١) فتمثل مستوى التأثير الأضعف لهذا العنصر.

٢- **احتمالية الحدوث أو الاستمرار**: تعبر عن مدى إمكانية حدوث أو استمرار هذا العنصر بالنسبة لكل من عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وتتراوح القيمة بين (١-١٠)؛ حيث تمثل الدرجة (١٠) الاحتمالية الأعلى للحدوث، أما الدرجة (١) تعبر عن الاحتمالية الأقل للحدوث.

وننتعهد لسيادتكم بأن تحظى هذه البيانات والمعلومات بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير

الباحثة

بيانات أساسية:

الاسم (اختياري):
الوظيفية :
الجامعة:

رأى السادة المحكمين		الصورة التي ستعرض على عينة البحث				
ملاحظات	غير ملامة	ملائمة	احتمالية الحدوث والاستمرارية (١-١٠)	درجة التأثير (١-٥)	العبارة	م
المحور الأول: عناصر البيئة الداخلية:						
أولا: جوانب القوة:						
					١ من ضمن المعايير الملزمة لاختيار القيادات الجامعية الكفاء أن يكون لديهم رؤية مستقبلية واضحة وقدرة على تنفيذها بنجاح وفقا للقوانين والتشريعات.	
					٢ وجود متطلبات للتعيين في الوظائف القيادية بالجامعات ينص عليها قانون تنظيم الجامعات تستند على توافر السمات الشخصية والخبرة والأقدمية.	
					٣ وجود قيادة جامعية واعية قادرة على وضع سبل وإجراءات التطوير والتميز في إطار زمني ملائم وفقا للمعايير القومية القياسية اللازمة لجودة واعتماد الجامعات.	
					٤ تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للقيادات الحالية والمستقبلية بناء على دراسة الفجوة بين مستوى الأداء الحالي والمتوقع وفقا للمعايير القومية القياسية اللازمة لجودة واعتماد الجامعات.	

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات  
المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

					٥	الاهتمام بتدريب وتأهيل وتنمية قدرات القيادات الإدارية الجامعية طبقا لاحتياجاتهم الفعلية في إطار الخطط الاستراتيجية للجامعات.
					٦	وجود خطة استراتيجية معتمدة كمتطلب رئيسي لحصول الجامعات على الاعتماد تبرز بوضوح سماتها المتميزة عن الجامعات المناظرة وتعكس الوضع الاستراتيجي والتنافسي لها.
					٧	إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي ببعض الجامعات من أجل المساهمة في نشر فكر التخطيط الاستراتيجي بين أعضاء مجتمع الجامعة وتنمية الكوادر منهم وإعداد الخطة الاستراتيجية لها.
					٨	الاستفادة من الخطة الاستراتيجية في دراسة وتحليل البيئة الداخلية والتغيرات الخارجية المؤثرة على أداء الجامعات ووضعها التنافسي.
					٩	إنشاء مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات (ICTP) بالجامعات من أجل مساعدتها في إتاحة وتداول المعلومات بصور الكترونية من خلال شبكة المعلومات بشكل مباشر وسريع.
					١٠	الاستفادة من نظم الاتصالات والمعلومات في إدارة عمليات التعليم والتعلم والتقييم وإنتاج المواد العلمية والمقررات الالكترونية.
					١١	إنشاء اتحاد المكتبات الجامعية من أجل رفع كفاءة خدمات المكتبات والمعلومات بالجامعات ودعم التعاون بينهم في تقديم قواعد بيانات ورسائل وأبحاث عالمية.

د. / هناء شحطة السيد مندور

					يختص مجلس إدارة الجامعة وفقا لما نص عليها قانون تنظيم الجامعات بوضع الخطة الكفيلة بتوفير الإمكانيات اللازمة واستكمال وإنشاء المباني ودعم المعامل والتجهيزات والمكتبات بما يفي بتحقيق أهداف الجامعة.	١٢
					إنشاء وحدة خدمات إلكترونية بالجامعات من أجل تقديم المساعدات والخدمات الجامعية المختلفة إلكترونيا للعاملين والطلاب بالجامعة مثل تحصيل الرسوم والمصروفات الدراسية بالدفع الإلكتروني، تجميع بيانات الطلاب، وتوفير المقررات الإلكترونية، وإصدار الشهادات المؤمنة لخريجي الجامعات.	١٣
					الاهتمام بتطوير البنية التحتية التنظيمية والتكنولوجية بالجامعات وفقا لمشروع ضمان الجودة والاعتماد.	١٤
					الاستفادة من الوحدات ذات الطابع الخاص والمراكز بالجامعات فى توفير بعض الموارد المالية مما يساعد الجامعات على القيام بالعديد من وظائفها فى ظل التغييرات المتلاحقة.	١٥
					يوجد للجامعة موقع على شبكة المعلومات الدولية الأترنت يحوى كل ما يحتاجه المتصفح من بيانات عامة عن الجامعة ويحدث بصورة مستمرة.	١٦
					إنشاء المستودع الرقوى والفهرس الموحد من أجل زيادة معدلات النشر العلمى والدولى وربطها ببنك المعرفى المصرى كمنصة الكترونية تربط جميع الجامعات.	١٧
					إنشاء مركز بيانات عالي القدرة والسعة يربط جميع كليات الجامعة فى جميع المحافظات بإدارتها بالقاهرة من أجل تقديم بعض الخدمات الإلكترونية فى إطار استراتيجية التحول الرقوى.	١٨

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات  
المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

					نقاط أخرى يمكن إضافتها: ..... ..... .....
ثانيا: جوانب الضعف:					
					١ اقتصار عملية اختيار وتعيين القيادات الإدارية على قدرة المرشح على البحث والتدريس دون التركيز على مدى توفر الكفايات الخاصة بعملية القيادة والتخطيط لدى المرشح.
					٢ أغفال القانون للتوصيف الدقيق لمهام واختصاصات القيادات الأكاديمية بالجامعات يؤدي إلى التداخل والازدواجية في الاختصاصات ويخضع قيامهم لمسئولياتهم والإحاطة بأبعادها لاجتهادات فردية تختلف باختلاف وجهات نظرهم.
					٣ محاولات إعداد وتأهيل القيادات لم تخرج عن حيز القرارات والبعض الآخر لا يلبي احتياجات القادة الجامعيين إلى جانب افتقادها للحدثة وتتسم بالتقليدية الشديدة وتفتقد الحدثة.
					٤ ندرة في تلقى برامج تدريبية سابقة للتعينين قبل أو بعد إسناد مهام المنصب الإداري للقيادات الجامعية.
					٥ ضعف الاستثمار الأمثل من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم خدمات تعليمية ذات جودة تمكن الجامعات من الحصول على مخرجات تتوافق مع متطلبات سوق العمل وتحقق المنافسة العالمية.

د. / هناء شحطة السيد مندور

					وجود تباؤ في إحداث التطور النوعي لاستيعاب المتغيرات العلمية والتكنولوجية سواء في توفير أجهزة الحاسب أو ربط الكليات بالشبكة القومية والدولية للجامعات بسبب حاجتها إلى توفير مخصصات مالية كبيرة.	٦
					اختزال وظيفة التخطيط الاستراتيجي ببعض الجامعات على مجرد استيفاء متطلبات الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.	٧
					ضعف مراعاة إدارة الجامعة الكفاءة والخبرة في توزيع المهام والمسؤوليات وضعف توجيه الأفراد وفقاً لخبرتهم وقدرتهم على العمل.	٨
					اتباع الاتجاهات الإدارية التقليدية في الإدارة الجامعية التي تعوق نقص الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة ونقص المعرفة بالقواعد والأسس الإدارية والنظم الشديدة في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير المؤسسي لمواجهة متطلبات العصر.	٩
					افتقار المكتبات الجامعية إلى تقوية شبكة الإنترنت وتوقف الاشتراك في بعض الدوريات العلمية التي تشكل قاعدة البحث العلمي مما يعكس ضعف الاهتمام بتطوير مواقع الجامعات التي تتوافق مع المعايير العالمية، وضعف كفاية الموارد المالية المخصصة للجامعات.	١٠

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات  
المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

					١١	نقل الخطط الاستراتيجية للجامعات الأخرى دون مراعاة توظيفها وصياغتها لتناسب مع طبيعة بيئتها وظروفها الداخلية والخارجية؛ ضعف مواكبة ما تضعه الجامعات من رؤية وأهداف للتطورات الحديثة، وضعف ارتباطها بحاجات المجتمع، وضعف مناسبتها للإمكانات والموارد المادية والبشرية المتاحة بها.
					١٢	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض أعضاء المجتمع الجامعي وقلة اقتناع البعض الآخر بأهمية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق النتائج المرجوة منه مع الاعتقاد الخاطي لديهم بأن تكاليفه تفوق مزاياه.
					١٣	إهدار الموارد وضعف استثمارها بشكل أمثل من حيث ضياع وتلف وتكهين بعض الأصول المادية والتكنولوجية قبل الوصول إلى عمرها الافتراضي في الجامعات المصرية.
					١٤	قصور في وضوح رسالة واستراتيجية وأهداف الجامعة لدى أعضائها وصعوبة تحديد عوامل النجاح الأساسية وفصل الأهداف عن المستويات الدنيا والحاجة إلى المعلومات والوقت الكافي للعمل بشكل كفاء على كل مؤشر لتحقيق النتائج المرجوة منه.
					١٥	ضعف الملاءمة بين تزايد أعداد الطلاب المقبولين مع الموارد المتاحة وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي مما نتج عنه تدهور البنية التحتية في الجامعات المصرية وضعف كفاءتها لتقديم خدمات تعليمية متميزة.

د. / هناء شحطة السيد مندور

					١٦	نقص أجهزة الحاسب الألى وشبكات الاتصال الإلكتروني المتقدمة بالجامعات بما يتناسب مع متغيرات العصر، وقلة الكفاءات البشرية المدربة لها، وضعف الصيانة الدورية للأجهزة وتحديث البرمجيات المطبقة.
					١٧	ضعف البنية التحتية والمعلوماتية وضعف قاعدة البيانات لدى الجامعات مما يضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية بالجامعات ويؤثر سلبا على القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل.
					١٨	ضعف التوجه الاستراتيجي مما ترتب عليه ضعف الرؤية الاستراتيجية المعاصرة للتطوير واللازمة لتحقيق مزايا تنافسية للجامعات المصرية.
					١٩	ضعف الرؤى التخطيطية لدى عدد غير قليل من القيادات الجامعية تجاه النمو المهني والتحسين المستمر لأداء الجامعات بما يتوافق مع التغيرات البيئية المتسارعة، بجانب ضعف العلاقات الوظيفية وتوترها.
					٢٠	اتباع الأساليب التقليدية في اختيار القيادات الجامعية بما لا يتناسب مع معايير التصنيفات العالمية للجامعات.
					٢١	ضعف البنية التحتية للجامعات المصرية بوجه عام ترتب عليه تراجع القدرة التنافسية لها محليا ودوليا.
						نقاط أخرى يمكن إضافتها: ..... .....

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

رأى السادة المحكمين			الصورة التي ستعرض على عينة البحث		
ملاحظات	غير ملائمة	ملائمة	احتمالية الحدوث والاستمرارية (١-١٠)	درجة التأثير (١-٥)	العبارة
المحور الثاني: عناصر البيئة الخارجية:					
أولاً: جوانب الفرص:					
					١ اهتمام الدستور المصري ٢٠١٤ بتحقيق جودة التعليم الجامعي وفقاً لمعايير الجودة العالمية.
					٢ تكفل الدولة طبقاً للدستور المصري استقلال الجامعات والعمل على توفير وتطوير التعليم الجامعي بها.
					٣ اهتمام استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ بالارتقاء بمؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات وتحسين القدرة التنافسية لها مع ضرورة وجود عشرة جامعات على الأقل في مؤشر أفضل ٥٠٠ جامعة في العالم.
					٤ توجه الوزارة من خلال الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي ٢٠١٦-٢٠٣٠ إلى الاهتمام بتحقيق الملاءمة بين التخصصات وسوق العمل على المستوى القومي للوصول إلى الجودة والكفاءة المطلوبة.

د. / هناء شحطة السيد مندور

				أشارت الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي في أهدافها إلى الاهتمام بتنمية مهارات القيادات الإدارية بالجامعات لتحسين كفاءتهم وقدرتهم على العمل الإداري والنهوض بالقدرة المؤسسية للجامعات.	٥
				وجود هيئة قومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر تسعى إلى دعم القدرات الذاتية للمؤسسة التعليمية وتأكيد الثقة في مخرجاتها على المستوى الأقليمي والدولي.	٦
				اهتمام الدستور المصري بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي لا تقل عن ٢% من الناتج القومي وتتصاعد تدريجيا حتى تتفق مع المعدلات العالمية.	٧
				إنشاء وحدة لإدارة مشروعات تطوير التعليم العالي في مصر لمتابعة المراحل التنفيذية لمشروعات برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد (PCIQA) بالجامعات بما يساعدها على جودة التعليم والتحسين المستمر ورفع كفاءة أدائها.	٨

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

				سعى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر إلى إعلام المجتمع بمستوى المؤسسات التعليمية وبرامجها ومدى قدرتها على تقديم الخدمة التعليمية ومتابعة أداؤها والتطوير المستمر لها في ضوء المتغيرات المتلاحقة.	٩
				ارتفاع نمو الناتج المحلي الإجمالي في مصر بدءاً من عام ٢٠١٨/ ٢٠١٩ بما ينبأ بإمكانية زيادة المخصصات المالية للإنفاق على التعليم العالي والبحث العلمي مقارنة بالعام الماضي.	١٠
				إنشاء (٧) جامعات تكنولوجية حكومية في جميع محافظات مصر لإحداث التوسع في البنية المؤسسية الجامعية مع السعي إلى تقديم برامج جديدة للطلاب في تخصصات تخدم سوق العمل لمواكبة التكيف مع التطورات التي يشهدها العالم.	١١
				التوجه لتوسيع نطاق التغطية الجغرافية للبنية التحتية لتكنولوجيا الإنترنت فائق السرعة لزيادة أعداد مستخدمي الإنترنت على مستوى الجمهورية.	١٢

				اهتمام الحكومة المصرية بدعم جميع المؤسسات التعليمية ومن بينها الجامعات باستخدام أدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ونشر الانترنت فائق السرعة بها لتقديم خدمات متوافقة مع توقعات المجتمع.	١٣
				التوسع في زيادة معدلات انتشار الحاسبات في المنازل وانتشار ثقافة استخدام الإنترنت بين أفراد المجتمع المصري بما يلائم مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي	١٤
				التوجه لتوسع في استخدام المواقع والمنصات الإلكترونية في الجامعات المصرية لإدارة العملية التعليمية ومتطلباتها بشكل إلكتروني عن طريق الأدوات والصلاحيات المختلفة التي تنتجها تلك المنصات بما يتوافق مع التحول الرقمي.	١٥
				التوسع في تقديم دورات تدريبية لتنمية الموارد البشرية بجميع المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات من خلال تفعيل التقنيات الرقمية.	١٦
				سعى الحكومة المصرية إلى التحول نحو التعليم الإلكتروني ومصادره المختلفة لتيسير سبل التعلم في منظومة العملية التعليمية بجميع المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات لإحداث التوازن لمواجهة أزمة كورونا العالمية.	١٧

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات  
المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

					يقدم صندوق مشروع تطوير التعليم العالى (HEEPF) بالتعاون مع المؤسسات الدولية الدعم المالى لضمان استمرارية المشروعات التنافسية فى تطوير التعليم العالى بما يحقق جودة وكفاءة وفعالية التعليم العالى.	١٨
					توجه وزارة التعليم العالى إلى ضرورة إنشاء مركز دولى لتنمية مهارات وقدرات القيادات الإدارية بالجامعات.	١٩
					إشارة الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالى إلى ضرورة توفير برامج جديدة متميزة ترتبط بالتغيرات المستقبلية فى سوق العمل وتلبي احتياجاته محليا وعالميا بما يتوافق مع التطور التكنولوجى من خلال توقيع بروتوكول البرامج التعليمية والبحثة المشتركة مع جامعات عالمية.	٢٠
					نقاط أخرى يمكن إضافتها: ..... ..... .....	
<b>ثانيا: جوانب التهديدات</b>						
					اتساع الفجوة بين مهارات خريج الجامعات المصرية ومتطلبات سوق العمل المتغيرة.	١

د. / هناء شحطة السيد مندور

					الاتزال التغييرات السياسية ومركزية حوكمة مؤسسات التعليم العالي المصرية تشكل عقبة أمام تحقيق الكفاءة المؤسسية والقدرة التنافسية لها.	٢
					رصدت الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي في مصر وجود ندرة نسبية للموارد المتاحة وضعف استغلالها بالشكل الأمثل.	٣
					وجود قصور في المسح الدقيق للبينات الهامة لقياس الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي بمؤسسات التعليم العالي في مصر مما يحول دون الاستفادة من استخدامها لتقييم كفاءة النظام التعليمي.	٤
					الترتيب المتأخر لمؤسسات التعليم العالي في مصر مما ينعكس سلبا على مكانتها التنافسية بين المؤسسات المناظرة دوليا.	٥
					سرعة تزايد النمو السكاني في مصر مما يضعف قدرة الدولة على تقديم خدمات تعليمية مناسبة لأبناء المجتمع تلبى احتياجاته من التعليم بمراحله المختلفة.	٦
					ضعف المخصصات المالية لقطاع التعليم العالي في مصر بسبب موارد الدولة المحدودة.	٧
					قلة النسبة التي خصصتها الدولة في الدستور المصري ٢٠١٤ للانفاق على التعليم الجامعي.	٨

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات  
المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

				التوسع الكمي على حساب الكيفي في ظل ارتفاع الطلب المجتمعي على التعليم والزيادة الكبيرة في أعداد الطلاب يحول دون أداء المؤسسات التعليمية لوظائفها في ظل مواردها المحدودة.	٩
				ارتفاع معدلات البطالة بين المؤهلات العليا بمؤسسات التعليم العالي مما يعوقها عن توفير القدرات البشرية اللازمة للمشاركة الفعالة في تنمية وتقديم المجتمع.	١٠
				زيادة حدة المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة والأجنبية مع التزايد المستمر في مستوى متطلبات وطموحات المستفيدين من مخرجات الجامعات.	١١
				يفرض التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع على الجامعات المصرية التحديث المستمر للخدمات التعليمية والإمكانات والموارد التكنولوجية المستخدمة.	١٢
				نقاط أخرى يمكن إضافتها: ..... ..... .....	

ملحق (٢)

قائمة بأسماء السادة محكمي استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية  
المؤثرة على التوافق الاستراتيجي بجامعة عين شمس

م	الاسم	الوظيفة
١-	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية- جامعة حلوان
٢-	أ.د/ أمل عبد الفتاح محمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية- جامعة عين شمس
٣-	أ.د/ إيمان زغول راغب	أستاذ بقسم الإدارة التربوية والمدرسية بشعبة بحوث التخطيط التربوي- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٤-	أ.د/ حنان إسماعيل أحمد	أستاذ التخطيط التربوي بقسم أصول التربية- كلية البنات- جامعة عين شمس
٥-	أ.د/ سوزان محمد المهدي	أستاذ الإدارة التعليمية بقسم أصول التربية - كلية البنات- جامعة عين شمس
٦-	أ.د/ سعاد بسبوني عبد النبي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة عين شمس
٧-	أ.د/ عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة عين شمس
٨-	أ.د/ عزة جلال مصطفى نصر	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية والمدرسية بشعبة بحوث التخطيط التربوي- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٩-	أ.د/ محمود عطا محمد علي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- بكلية التربية- جامعة الزقازيق
١٠-	أ.د/ مرفت صالح صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة عين شمس
١١-	أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة عين شمس
١٢-	أ.د/ هندأوي محمد حافظ	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ- كلية التربية- جامعة حلوان

استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات  
المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس

---

---