"استراتيجية مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي (جامعة المنوفية نموذجا)"

إعداد

أ.م.د/ سماح السيد محمد السيد

أستاذ أصول التربية المساعد بكلية التربية - جامعة المنوفية

"استراتيجية مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي (جامعة المنوفية نموذجا)"

ا.م.د/ سماح السيد محمد السيد

المُستخلَص

هدف البحث الحالي إلى بناء استراتيجية مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي ، من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للتجديد الاستراتيجي وأهم أبعاده ، والأسس النظرية للقدرة التنافسية المستدامة للجامعات ، وتشخيص واقع القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية ، بالاعتماد على المنهج الوصفي ، واستخدام أسلوب التحليل البيئي الرباعي ، وفي ضوء ذلك تم تطبيق استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية للقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي ، على عدد من خبراء التعليم بكليات جامعة المنوفية من أجل التوصل إلى الاستراتيجية المنشودة ، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن واقع القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي يتمتع بالعديد من نقاط القوة ويعاني أيضا من العديد من مواطن الضعف ، وفي الوقت ذاته يواجه الكثير من التهديدات المحتملة والقليل من الفرص المتاحة ، وفي ضوء تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية ومجموع متوسطات الأوزان النسبية لهم ، تم تقديم عدد من البدائل الاستراتيجية وتحديد الاستراتيجية المرجحة وهي الاستراتيجية الدفاعية فتعدد نقاط القوة للقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية يتيح للجامعة إمكانية الإفادة منها في سبيل السعي نحو تحقيق التجديد الاستراتيجي ومعالجة التهديدات المحتملة والتي تقف عائقاً أمامها نحو تحقيق التجديد الاستراتيجي ، وانتهي البحث بوضع خطة تنفيذية لتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية للاستراتيجية المقترحة .

الكلمات المفتاحية :

استراتيجية مقترحة –القدرة التنافسية – القدرة التنافسية المستدامة للجامعات – التجديد الاستراتيجي – جامعة المنوفية .

"A proposed strategy to enhance the sustainable competitiveness of Egyptian universities in light of the strategic renewal approach (Menoufia University as a model)"

Abstract

The current research aims to develop a proposed strategy to enhance the sustainable competitiveness of Menoufia University in light of the strategic renewal approach, by identifying the conceptual framework of strategic renewal and its most important dimensions, the theoretical foundations of the sustainable competitiveness of universities, and diagnosing the reality of the sustainable competitiveness of Menoufia University, relying on the descriptive approach, and using the 4-Step Environmental Analysis method. In light of this, a form was applied to evaluate the internal and external environmental elements of the sustainable competitiveness of Menoufia University in light of the strategic renewal approach, on a number of education experts at the faculties of Menoufia University in order to reach the desired strategy. The research also reached a set of results, including: The reality of the sustainable competitiveness of Menoufia University in light of the strategic renewal approach enjoys much strength and also suffers from many weaknesses, and at the same time faces many potential threats and few available opportunities. In light of the evaluation of the elements of the internal and external environment and the total averages of their relative weights, a number of strategic alternatives were presented and the most likely strategy was determined, which is the defensive strategy. The multiplicity of strengths of the sustainable competitiveness of Menoufia University allows the university to benefit from them in the pursuit of achieving renewal strategy and addressing potential threats that stand in the way of achieving strategic renewal. The research concluded with the development of an executive plan to achieve the strategic goals and objectives of the proposed strategy.

Key words: Proposed Strategy - Sustainable Competitiveness - Sustainable Competitiveness of Universities - Strategic Renewal - Menoufia University**.**

المحور الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تواجه الجامعات اليوم العديد من التغيرات والتداخلات والتعقيدات المستمرة من كافة المجالات، ونظرًا للتحديات العديدة التي فرضها التقدم العلمي والتكنولوجي في التعليم، والاكتشافات العلمية المتواترة، وما أفرزته الثورة الصناعية الرابعة من تغيرات مستمرة أثرت على بيئة العمل الجامعية، الأمر الذي فرض على تلك الجامعات تحديات أكبر لتحقيق مستوى تنافسي أعلى؛ مما استدعى ضرورة تبني مداخل إدارية حديثة لتعزيز قدرتها التنافسية المسالة وتجديد أنشطتها واستراتيجياتها بمرونة وفعالية وتنوع وابتكارية بالتواكب تلك التطورات والتحديات؛ بما يساعدها على الحفاظ على بقائها وكيانها وتطويرها، ومنها ظهر مفهوم التجديد الاستراتيجي.

حيث إن ديناميكية البيئة المستمرة التي تعمل فيها الجامعات يجعل من تلك الجامعات عرضة للقصور الذاتي والجمود التنظيمي كما يؤدي إلى تقادم إستراتيجياتها، لذا فهي في حاجة دائمة لتطويع السبل والآليات والإجراءات التي تمكنها من إنعاش وتحديث الاستراتيجية المعتمدة، مما تبرز الحاجة إلى التجديد الاستراتيجي كأحد المداخل التي لديها إمكانية التأثير في الآفاق البعيدة الأمد للجامعة والحاسمة لمستقبلها والتي تمكنها من إعادة تشكيل استراتيجياتها وهياكلها الموجودة لمواجهة التهديدات الفعلية والمحتملة. (الفتلاوي، ٢٠٢٢، ٤٠٠)

ويمثل التجديد الاستراتيجي أحد أساليب الإدارة الاستراتيجية الناجحة، والتي تمكن الجامعة من تطوير إستراتيجياتها التنافسية، وتعزيز قدراتها في استكشاف إمكاناتها ومواردها الداخلية، واستثمار الفرص الخارجية المتاحة، وتشجيع أفرادها نحو الريادة والإبداع والمنافسة، وتقليل مخاطر القصور الذاتي الناجم عنه. (العفيري، ٢٠٢٣، ١٩٦)

كما يمثل التجديد الاستراتيجي فلسفة تنظيمية واستراتيجية جديدة نسبيًا تساعد الجامعات على إعادة التفكير بشكل جوهري حول كيفية المنافسة، والبحث عن المقدرات التي تتماشى مع التغيرات البيئية، والتي تمنح الجامعة ميزة تنافسية. (البغدادي والحدراوي، ٢٠١٨، ٦٨)

كما يتناول التجديد الاستراتيجي دراسة الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية التي تواجه الجامعات، وقد يكون هذا التجديد غير مرغوب فيه في بعض الأحيان للجامعات نتيجة التمسك ببعض العادات والتقاليد التي تمثل ثقافة الجامعة، إلا أنه يمثل عاملاً أساسيًا في تحقيق النجاح المستمر للجامعات، ومن ثم تعزيز قدراتها التنافسية المستدامة. (عبد الوهاب، ٢٠٢٠، ٢٨٠)

ومن هنا باتت الجامعات الناجحة هي التي تتخذ من مدخل التجديد الاستراتيجي أساساً لتجديد الجامعة وبنائها من جديد، ليشمل هذا التجديد تغييراً في الثقافة السائدة، وفي أفكارها ونواياها الاستراتيجية وممارساتها المختلفة، والتوجهات الداخلية للجامعة وكافة أعمالها، بما يحول هذه الجامعة من جامعة تقليدية إلى جامعة ريادية قادرة على تعزيز قدرتها التنافسية المستدامة وتحقيق وضع تنافسي مستدام داخل الأسواق.

ونظرا لاعتبار الجامعة أحد المؤسسات الأساسية لتنمية المجتمع وتحقيق تقدمه لما لها من دور مهم في التكوين الفكري والثقافي والاجتماعي لأفراد المجتمع من خلال تأهيل وتزويد شراكة كبيرة من الطلاب بالعديد من المعارف والمهارات والقدرات التي تؤهلهم لتلبية احتياجات سوق العمل، ومواجهة ما يطرأ من تطورات، الأمر الذى جعل الجامعات مطالبة بتخريج نوعية معينة من الخريجين يمتلكون مهارات ذات جودة عالية، ولديهم القدرة على تطوير قدراتهم بشكل مستمر، لتحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية. (عطية، ٢٠٢٢، ٧٩)

ومن ثم يبرز دور الجامعات في البحث عن مزيد من الفرص في البيئة الخارجية واستغلالها لمواجهة التحديات والتهديدات التي أفرزتها المتغيرات المستمرة في سوق العمل، ودراسة واستثمار الإمكانيات والموارد المتاحة بالبيئة الداخلية لمعالجة مواطن الضعف بها وتعزيز نقاط القوة وكذلك تحقيق التوازن بين الإمكانيات المتاحة لها وما تفرضه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وتنفيذ كافة الأنشطة والإجراءات اللازمة لتحقيق التجديد والتطوير بالجامعات وفقاً لحظة زمنية محددة، مما ينعكس كل ذلك على جودة الأداء بالجامعات.(صلاح الدين وحمادة، ٢٠٢٤، ٤)

وذلك لأن المنافسة تعد أكثر تأثيراً في تحديد نجاح أو فشل الجامعات في الوصول إلى تحقيق أهدافها وإنجازاتها التي أنشأت من أجلها، فلم يعد أمام تلك الجامعات الا تنمية قدرتها التنافسية والعمل بصفة مستمرة على تحسين مركزها التنافسي اعتماداً على ما تستطيع تحقيقه من تطوير في منتجاتها وخدماتها، وتحسين قدراتها على التنافسية المستدامة، حيث إن الجامعات ذات القدرة التنافسية المستدامة هي التي تستطيع الحفاظ على استمرارية تحسين جودتها التعليمية والأكاديمية، مما يؤدى إلى زيادة مؤشرات التنافسية لها. (أحمد، ٢٠٢٤)

وبناء على الأهمية الكبيرة للجامعات المصرية، وما يواجهها من تحديات نتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في متطلبات سوق العمل، نظرا للتطورات التكنولوجية والثورات العلمية المتتالية وكثرة المشاريع الجديدة التي تقوم بها الدولة، بات لزاماً اتباع استراتيجية واضحة لإحداث طفرة من التغيير الإيجابي داخل نظام التعليم الجامعي، وتحديث المنظومة بالكامل ورفع كفاءتها

لمسايرة كافة التغيرات الحالية والمستقبلية، الأمر الذي دعا بضرورة العمل نحو اتخاذ مدخل التجديد الاستراتيجي خياراً مناسباً لمواكبة تلك التطورات والتغيرات، وتحقيق العوائد المرجوة، وتحقيق تميزاً تنافسياً، وذلك باعتباره أحد المداخل والأساليب الإدارية التي ينتج عن ممارستها تحفيز الجامعة واستكشاف قدرات وموارد جديدة مهمة لها، بالإضافة إلى استثمار مواردها وتنميتها واتباع أساليب وتوجهات جديدة يمكنها من تحقيق أهدافها المستقبلية في التوقيتات المخطط لها، بما يساعدها على تعزيز قدرتها التنافسية المستدامة وتحقيق الريادة والتنافسية إقليمياً وعالمياً.

مشكلة البحث وأسئلته

على الرغم من الجهود المبذولة من الدولة لتطوير وتحسين منظومة التعليم الجامعي في مصر، إلا أنه يواجه العديد من التحديات التي أفرزتها البيئة الديناميكية الداخلية والخارجية على السواء، مما يفرض ضرورة تطويره بشكل مستمر ليتواكب مع التطورات والتغيرات المتسارعة من خلال قيام الجامعات بتجديد استراتيجياتها باستمرار، حيث أصبح بقاء تلك الجامعات واستمرارها يعتمد بالدرجة الأولى على تجديد استراتيجياتها بما يتوافق مع التغيرات البيئية المتسارعة، لذلك يعد مدخل التجديد الاستراتيجي من المداخل الإدارية الأكثر حداثة التي يمزج بين التطور بين البيئة الداخلية للجامعة والبيئة الخارجية المحيطة بها. وبالنظر إلى القدرة التنافسية للجامعات المصرية يتضح أنها تعاني من العديد من مواطن الضعف والتي تعوق تحقيق التجديد الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، ويتضح ذلك من خلال ما تناولته بعض الدراسات السابقة ومنها ما يلي: فقد أشارت دراسة (فرغلي، ٢٠١٨) أن الجامعات المصرية تعاني من ضعف من قدرتها التنافسية نتيجة ما يواجهها من مشكلات متعددة منها قصور في التشريعات المنظمة لها، والمركزية الشديدة والعشوائية في اتخاذ القرارات، وغياب الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وما يترتب على ذلك من تدني مستوى أداء الجامعات المصرية وانعكس ذلك سلباً على تصنيف الجامعات المصرية ضمن أفضل الجامعات على مستوى العالم. وقد أكدت التقارير الدولية على انخفاض عن القدرة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي المصري، وهذا ما يتفق مع ما رصدته تقارير التصنيف الدولي للجامعات التي صدرت حديثة والتي أشارت إلى غياب معظم الجامعات المصرية عن قوائم التصنيفات العالمية للجامعات (مصطفى، ٢٠٢١، ٣٤٦) مما يشير إلى ضعف القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية وفشلها في الحصول على مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات.

وأكدت على ذلك دراسة عبد الغالي (٢٠١٩) بأن الجامعات المصرية تعاني ضعفاً في قدرتها التنافسية المستدامة وأرجعت ذلك إلى غياب القيادة الأكاديمية الواعية وضعف الرقابة الإيجابية وغياب الشفافية في مواجهة المعوقات الموارد الجامعات البشرية، وضعف الاهتمام بالاستراتيجيات التي تستخدم لقياس الفرصة وتمكن الجامعة من التعرف على التهديدات البيئية. كما اضافت دراسة (محمود وإبراهيم،٢٠٢٤) (ناصف،علي،ومحروس،٢٠٢٣) ، (زهران، ٢٠٢٢) اضافت (عبد الحميد، مخلوف، ومحمد، ٢٠٢٢) ، (عبد السلام ، ٢٠٢١) أن الجامعات المصرية تواجه العديد من التحديات التي تعوق تلك الجامعات عن تعزيز قدرتها التنافسية المستدامة منها : ضعف ربط برامج التعليم بمتطلبات سوق العمل ، قلة الانشطة التي تعزز مهارات المواطنة العالمية ، ضعف تناسب قدرات بعض القيادات الجامعية ، و الإمكانيات المالية ، ضعف التعاون بين القيادات الجامعية والعاملين ، ضعف برامج تنمية اعضاء هيئة التدريس، افتقار الجامعات لاستحداث استراتيجيات واضحة ومحددة وقابلة للتنفيذ، ضعف الاستثمار التكنولوجي، غياب اللوائح والقوانين والتشريعات التي ترتبط بالتنافسية ، ضعف توظيف البحوث وتسويقها ، ووجود فجوة بيد مستوى الخريجين واحتياجات سوق العمل، غياب الثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار والإبداع ، ضعف البنية التحتية المادية والتقنية بالجامعات المصرية.

وبالنظر إلى واقع جامعة المنوفية كإحدى الجامعات المصرية العريقة التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية المستدامة ، فهي كغيرها من الجامعات المصرية تواجه العديد من التحديات والتهديدات التي أحدثت فجوة بين تطلعاتها. وواقعها الفعلي ، حالت دون تعزيز قدرتها التنافسية المستدامة التي تسعى إليها من أجل الارتقاء إلى أعلى مستوى أداء ، والتفوق على الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية ، والحصول على مراكز مقدمة في التصفيات العالمية .

حيث أكدت الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠/٢٠٣٠) أن جامعة المنوفية تواجه العديد من التهديدات والتحديات منها " قلة توافر نظام التقويم مستوى الأداء الجامعي ، ضعف مستوى التهيئة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس ضعف ربط الخريطة البحثية باحتياجات المجتمع الفعلية ، قلة فعالية نظام الإرشاد الأكاديمي ، قلة فعالية معايير تقييم القيادات الإدارية ، ضعف ملاءمة بعض البرامج التعليمية مع احتياجات سوق العمل ، ضعف مستوى المقومات المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق نظام الاختبارات الإلكترونية ، محدودية التمويل الحكومي ، هجرة أعضاء هيئة التدريس إلى الخارج . (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية ، ٢٠٢٠ / ٢٠٣٠ ، ٢٠٢٠ ، ص ص ٣٦-٣٧)

وقد أكد على ذلك العديد من الدراسات التي طبقت على جامعة المنوفية دراسة (عيسي،٢٠٢٥)،(البلتاجي،٢٠٢٥)، منها (عبد العال ، ٢٠٢٤) ، (بدوي و عرندس ، ٢٠٢٤) ، (عز الدين ، ٢٠٢٣) ، (شريف ٢٠٢٢) ، (القديم ، ٢٠٢٢) حيث أشاروا إلى ضعف دور جامعة المنوفية في استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة لتحقيق التميز في أدائها ، وقصور الجامعة في توفير بيئة أكاديمية مناسبة ، وتوسط دورها تجاه المسؤولية المجتمعية ، وقلة قيام الجامعة بعقد شراكات خارجية مع المؤسسات الخاصة والجامعات الأخرى المحلية والعالمية ، ووجود فجوة بين مخرجاتها واحتياجات سوق العمل ، وخروج الجامعة عن نطاق تصنيفات أفضل (١٠٠٠) جامعة على مستوى العالم، وتدني ترتيبها في التصنيفات العالمية ، وضعف سمعتها الأكاديمية، وتدني مركزها التنافسي ، بالإضافة إلى اتباع الجامعة نظام المركزية في تسويق خدماتها التعليمية ، وغياب الخطط الاستراتيجية للتسويق الدولي للخدمات التعليمية والبحوث العلمية ، وغياب الرؤية الاستراتيجية الواقعية للبحث العلمي وتمويله . ونظراً لما يواجهه التعليم الجامعي في مصر بصفه عامة وجامعة المنوفية خاصة من تهديدات وتحديات عديدة حالت دون تعزيز قدرتها التنافسية المستدامة ، بات نبني استراتيجيات جديدة في التغلب على تلك التحديات والتهديدات ضرورة حتمية، ويعد التجديد الاستراتيجي مدخلاً وأسلوباً مناسباً لمواجهة العديد من التهديدات التي يواجهها هذا النوع من التعليم وتطويره وتعزيز قدرته التنافسية المستدامة. ويمكن لجامعة المنوفية تعزيز قدراتها التنافسية المستدامة من خلال تبني مدخل التجديد الاستراتيجي حيث يعد التجديد الاستراتيجي مدخلا ذات أهمية في تحقيق النجاح المستدام في الجامعات وتحسين قدرتها التنافسية المستدامة ، من خلال زيادة قدرتها على تنظيم وتنسيق مواردها وتمييز الفرص واستغلالها والاستجابة للمتغيرات البيئة المحيطة ، والقدرة على الإبداع والابتكار واكتشاف لكل جديد ، والريادة، وتوفير القيادة المشاركة ، وأن تتبني التجديد في كل هياكلها حتى تصبح قادرة على المنافسة إقليمياً وعالمياً .

وفقاً لما تقدم ، فإن البحث الحالي يسعى إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي، والتي قد تساهم في الوصول إلى أعلى مراحل التميز والتفوق التنافس.

وفي ضوء ما سبق يطرح البحث الحالي الأسئلة التالية :-

١- ما الاطار المفاهيمي لمدخل التجديد الاستراتيجي ، وأهم أبعاده ؟

٢- ما الأسس النظرية للقدرة التنافسية المستدامة للجامعات ؟

٣- ما واقع البيئة الداخلية والخارجية للقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية والمؤثرة على التجديد الاستراتيجي بها ؟

٤- ما الأوزان النسبية لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية والمؤثرة على التجديد الاستراتيجي بها ؟

٥- ما البدائل الاستراتيجية الناتجة من دمج متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والمؤثرة على التجديد الاستراتيجي بها ؟

٦- ما الاستراتيجية المقترحة لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي ؟

هدف البحث :

هدف البحث الحالي إلى وضع استراتيجية مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي ، وذلك من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي المدخل التجديد الاستراتيجي وأهم أبعاده، والأسس النظرية للقدرة التنافسية المستدامة للجامعات، بالإضافة الكشف عن واقع البيئة الداخلية والخارجية للقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية والمؤثرة على التجديد الاستراتيجي بها،

أهمية البحث :

تحددت أهمية البحث الحالي فيما يلي :

- تسليط الضوء على أهمية مدخل التجديد الاستراتيجي كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي يسهم في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للجامعة وتحقيق بقاء ونمو واستدامة الجامعات وبالتالي عليه من خلاله الوصول إلى مرتبة متقدمة في قوائم التصنيفات العالمية للجامعات.
- التأكيد على ضرورة مواكبة حركة التطورات الإقليمية والعالمية في الجامعات، بغية تحقيق المنافسة إقليمياً وعالمياً وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية لتشير على غرار المجتمعات العالمية .
- تقديم استراتيجية مقرحة لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي، يمكن أن تكون مرشداً وموجهاً للجامعة للتحول نحو جامعة متميزة إبداعية وريادة.

- حداثة موضع التجديد الاستراتيجي حيث يعتبر هذا البحث على حد علم الباحثة من البحوث القليلة الذي يحاول الكشف عن واقع القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي ووضع استراتيجية لتعزيزها .
- قد تفيد نتائج البحث الحالي مخططي وصانعي القرار التربوي ومسئولي التعليم الجامعي بجامعة المنوفية عند اتخاذ قرارتهم بشأن التوجه نحو التجديد الاستراتيجي وتعزيز القدرة التنافسية المستدامة للجامعة.
- قد يفتح البحث الحالي المجال أمام الباحثين لعمل المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع التجديد الاستراتيجي وتعزيزا القدرة التنافسية المستدامة بالجامعات .

منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي ملاءمته لطبيعة الدراسة وذلك بوصف واقع القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي، كما استخدم أسلوب التحليل البيئي الرباعي SWOT، والذي يعتمد على بعدين أساسيين، الأول يتمثل في الوصف والتشخيص لتحديد متغيرات وعوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على القدرة التنافسية المستدامة للجامعة، والثاني يتمثل في البعد التقويمي لدمج ومزاوجة تلك العوامل الداخلية والخارجية ومن ثم استخلاص الاستراتيجية المقترحة.

- وفي ضوء منهجية البحث تم تصميم استمارة تقييم تشتمل على عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتم توجيهها إلى عينة من الخبراء وحساب اوزانه النسبية وترتيبها على حسب اولوية تأثيرها واستبعاد العناصر الأقل أهمية، ومن ثم بناء مصفوفة التحليل البيئي، ثم تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار البديل الأمثل الذي يمكن من خلاله بناء الاستراتيجية المقترحة.

حدود البحث

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تقديم استراتيجية مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي، وذلك من خلال وصف وتشخيص عناصر المنظومة الجامعية بجامعة المنوفية من خلال الموارد البشرية والمالية والمادية والإدارة الجامعية وجودة العملية التعليمية والبحث العلمي والتسويقية والسمعة الأكاديمية والشراكات والتحالفات الاستراتيجية المحلية والدولية وخدمة المجتمع، والجوانب السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية كبيئة خارجية، بالإضافة إلى

اقتصار البحث على أبعاد التجديد الاستراتيجي التالية: الاستكشاف واستثمار الفرص والقيادة المشاركة وريادة الأعمال.

- الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على جامعة المنوفية باعتبارها واحدة من الجامعات المصرية الحكومية والإقليمية الخاضعة لأحكام القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م، بالإضافة إلى أنها مكان عمل الباحثة فيها.
- الحدود البشرية: تم تطبيق استمارة تقييم البيئة الداخلية والخارجية على مجموعة من الخبراء المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنوفية ذوي أكثر خبرة ودراية في تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لجامعة المنوفية بشكل أدق وعددهم (٤١) خبير، والتوصل إلى نتائج أكثر موضوعية وشمولية، ما يسهم في الوصول إلى استراتيجية مقترحة قابلة للتطبيق.
- الحدود الزمنية: امتدت الفترة الزمنية التي طبقت فيها الباحثة التحليل البيئي الرباعي SWOT للتعرف على واقع القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي إلى ثلاثة شهور، حيث تم ذلك في الفترة من شهر ديسمبر ٢٠٢٤م حتى نهاية شهر فبراير عام ٢٠٢٥م، كما تم تطبيق استمارة تقييم البيئة الداخلية والخارجية على الخبراء في الفترة من شهر مارس حتى شهر أبريل عام ٢٠٢٥م.

مصطلحات البحث:

تناول البحث المفاهيم المختلفة المتعلقة بالبحث الحالي في إطاره النظري ، وفيما يلي عرض للتعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث الحالي:

التجديد الاستراتيجي Strategic Renewal:

يعرف التجديد الاستراتيجي إجرائياً بأنه منهجاً فكرياً وتطويرياً يساهم في إعادة تشكيل وتأهيل وتطوير الجامعات، والذي يمكن أن يؤدي دوراً حيوياً في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة ويعود الجامعات نحو التفوق والازدهار بما يضمن وصول الجامعة تشكل فعال ومستمر نحو الابتكار والابداع، واستثمار الفرص واستحداث قدرات جديدة وزيادة القدرة على مشاركة للتكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة، ما يؤدي إلى تفوقها التنافسي على المدى الطويل.

القدرة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive:

تعرف القدرة التنافسية المستدامة للجامعات إجرائياً بأنها قدرة الجامعة على الاستثمار الأمثل لإمكانياتها ومواردها المتاحة من موارد مادية وبشرية وتكنولوجية ومالية، واستثمار القوى والعوامل المنافسة الداخلية والخارجية، من خلال تقديم خدمات تعليمية

وبحثية متميزة، تمكنها من البقاء والاستمرار والنمو على المدى الطويل، وتحسين ترتيبها بين الجامعات المنافسة، وتحقيق التميز والريادة محلياً وإقليمياً وعالمياً.

استراتيجية مقترحة Proposed Strategy:

يعرف البحث الحالي الاستراتيجية المقترحة إجرائياً بأنها خطة عمل تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ضمن توقيت زمني محدد، من خلال توجيه الجهود والموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، استناداً إلى فهم وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والمؤثرة على التجديد الاستراتيجي بها والقدرة التنافسية المستدامة للجامعة، حيث تتضمن تحديد الأهداف والخطوات التنفيذية ومؤشرات وأنشطة وزمن محدد للتنفيذ.

الدراسات السابقة والتعليق عليها:

تم الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت القدرة التنافسية المستدامة والتجديد الاستراتيجي، وسيتم عرضها وفقا لمحورين رئيسين وهما:

المحور الأول: دراسات تناولت مدخل التجديد الاستراتيجي.

المحور الثاني: دراسات تناولت القدرة التنافسية المستدامة للجامعات، وفيما يلى عرض كل تفصيلا وفقا لتسلسلها الزمني من الاقدم إلى الاحدث كما يلى:

المحور الأول: دراسات تناولت مدخل التجديد الاستراتيجي

دراسة هربان(Hervan.2019) والتي هدفت إلى التعرف على حجم الاختلافات بين الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في اختفاء الطابع الرسمي على الأنشطة التي تحقق المرونة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي، والأنشطة التي تعزز القدرة على الصمود في مواجهة المشكلات والتهديدات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة، وتتم تطبيعها على عينة من الشراكات بلغ عدده ٢٦٥من الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: وجود تفاعل بين مجموعة من أنشطة ريادة الاعمال، والقرارات المتعلقة بالتخطيط والشبكات والتعلم والموقع، والتي تساهم في تحقيق المرونة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي.

كما هدفت دراسة المواجهة (٢٠٢١) إلى التعرف على أثر التحليل الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة، واعتمد الدارسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة بلغ عددها (٢٥٢) تكونت من رئيس الجامعة، ورئيس القسم الأكاديمي، مدير دائرة، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين جميع ابعاد التحليل الاستراتيجي الداخلي المتمثلة في (الموارد المادية، والموارد

البشرية، والموارد التنظيمية)، وبين جميع أبعاد التجديد الاستراتيجي (الاستكشافي، والاستثماري، تكوين الأفكار الجديدة) في الجامعات الخاصة الأردنية.

وهدفت أيضاً دراسة خان وماجد وياسر وجافد وشاه (Khan, Yasir, Javed & shah, 2021) إلى التعرف على دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز التجديد الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال الدور الوسيط للتوجه الريادي والمرونة التنظيمية. واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة، والتي تم تطبيقها على عينة مكونة من (٩٢٢) فرداً من المالكين والمديرين والرؤساء التنفيذيين وصانعي السياسات في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن التوجه الريادي يتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الاجتماعي والتجديد الاستراتيجي، كما أن المرونة التنظيمية تعزز الارتباط بين رأس المال الاجتماعي والتجديد الاستراتيجي للشركات المتوسطة والصغيرة.

كما هدفت دراسة الفتلاوي (٢٠٢٢) إلى تقديم منظور واضح حول التجديد الاستراتيجي ومدى انعكاسه على الاستدامة التنظيمية. واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة من قادة الجامعات (رؤساء الجامعات، عمداء الكليات، معاونين عمداء، ورؤساء أقسام، أساتذة) بلغ عددها (٢٠٠)، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي ببعديه (التجديد الاستراتيجي الاستثماري، والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي) والاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة (البيئي، والاقتصادي، والاجتماعي، والتكنولوجي).

وهدفت أيضاً دراسة حسن (٢٠٢٢) إلى بيان دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (المحتوى، والسياق، والعملية) في تحقيق الازدهار التنظيمي للمنظمة بأبعاده المتمثلة في (الميزة التنافسية المستدامة، الكفاءة، الفاعلية، الرشاقة التنظيمية). واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة عددها (٥٠) من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية... وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والازدهار التنظيمي.

كما هدفت أيضاً دراسة الروميدي ومحمد (Al Romeedy & Mohamed, 2022) إلى تقييم أثر التجديد الاستراتيجي على الهوية التنظيمية والسمعة التنظيمية، واستكشاف الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسمعة التنظيمية، واعتمدت على نموذج المعادلة البنائية، واستخدمت أداة الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة بلغ عددها (٤٠٤) مديراً في وكلاء السفر المصرية، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: أن التجديد الاستراتيجي

يؤثر بشكل كبير وإيجابي على الهوية التنظيمية والسمعة التنظيمية، وإلى أن الهوية التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً في تعزيز الارتباط بين التجديد الاستراتيجي والسمعة التنظيمية.

وهدفت دراسة العفيري (٢٠٢٣) إلى التعرف على دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي. واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت أداة الاستبانة والتي تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (٥٦) فرداً، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى ممارسة التجديد الاستراتيجي بأبعاده (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، مشاركة القيادة) والسيادة الاستراتيجية بأبعادها (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي) جاءت مرتفعة على المستوى الكلي للاستبانة، ووجود علاقة تأثير قوية ذات دلالة معنوية للتجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية، وجاءت العلاقة طردية موجبة بين بعدي الاستكشاف وريادة الأعمال والسيادة الاستراتيجية، وعلاقة ارتباط موجبة متوسطة بين بعدي مشاركة القيادة واستثمار الفرص والسيادة الاستراتيجية.

كما هدفت دراسة غوميز ورودريغيز (Gomez & Rodriguez, 2024) إلى الكشف عن أثر التجديد الاستراتيجي وانعكاساته على التوظيف خلال جائحة كوفيد-١٩، والكشف عن دور التجديد الاستراتيجي في التخفيف من الآثار السلبية للأزمات، وتعزيز التكيف التنظيمي وقدرات إعادة الهيكلة. واعتمدت على أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية، واستخدمت بيانات من اتحاد مشروع STEP العالمي لجمع معلومات عن ٢٠١٦ شركة كبرى تعمل في ٧٥ دولة خلال الوباء، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: أن التجديد الاستراتيجي أثر بشكل كبير على نمو التوظيف خلال جائحة كوفيد-١٩ في الشركات الكبرى، وأن التجديد الاستراتيجي يلعب دورًا حاسمًا في تخفيف التأثيرات السلبية التي خلفتها تلك الأزمة على تشغيل العمالة من خلال مساعدة الشركات على التكيف وإعادة هيكلة قدراتها.

وكما هدفت ايضا دراسة صلاح الدين وحمادة (٢٠٢٤) إلى بناء استراتيجية مقترحة للتجديد الاستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر، وقد تم الاستعانة بأسلوب التحليل البيئي الرباعي SWOT. وفي ضوء ذلك تم تطبيق استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على التجديد الاستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر على عدد من الخبراء التربويين في مجال التعليم الفني الصناعي من أجل التوصل إلى الاستراتيجية المنشودة، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: تعدد جوانب القوة التي تؤثر على التجديد الاستراتيجي بالمدارس الصناعية بمصر، ووجود العديد من مواطن ضعف تؤثر على تحقيق التجديد الاستراتيجي، كما أن هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر على إحداث التجديد

الاستراتيجي بالمدارس الثانوية الصناعية، وقد تمثلت في العديد من الفرص والتهديدات المؤثرة على التجديد الاستراتيجي بالمدارس الصناعية بمصر.

المحور الثاني: دراسات تناولت القدرة التنافسية المستدامة للجامعات

هدفت دراسة عبد الغالي (٢٠١٩) إلى التعرف على واقع القدرة التنافسية بجامعة أسوان، ومن ثم وضع تصور مقترح من خلال تقديم مجموعة من الإجراءات العملية التطبيقية التي يمكن أن تهتدي بها جامعة أسوان لتحقيق القدرة التنافسية بها، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة للتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس حول مدى توافر متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بجامعة أسوان، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها وجود قصور في متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بجامعة أسوان فيما يتعلق بالإدارة الجامعية وتنمية أعضاء هيئة التدريس والبرامج والمقررات والبنية التحتية والأداء البحثي وتدعيم القدرة التنافسية.

وهدفت دراسة هارتونو، برودجنجيرو، وكونكورو، وبدستيت (Hartono, Brodjonegoro, Kuncoro & Budiastuti, 2019) إلى دراسة العوامل الرئيسية للقدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، واعتمدت على المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال دراسة الوثائق والمقابلة والاستبانة، وتوصلت إلى أن مؤسسات التعليم العالي يمكن تشخيصها وفهمها وتغييرها لتعزيز القدرة التنافسية، كما قدمت مقترحات لتوجيه تطوير الاستراتيجية وكيفية تطوير ثقافة ريادة الأعمال وتعزيز السلوك الابتكاري من خلال الأدوار التحويلية وإدارة المعرفة.

كما هدفت دراسة مصطفي (٢٠٢٠) إلى وضع رؤية استراتيجية مقترحة لمتطلبات تمكين الجامعات المصرية من تدويل خدماتها كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة للتعرف على واقع متطلبات تدويل التعليم الجامعي العالمي الداعمة لتحسين القدرة التنافسية بالجامعات المصرية بالإضافة إلى إجراء المقابلات غير المقننة، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها اكتشاف العديد من جوانب الضعف في الواقع الفعلي لتوفر متطلبات تدويل الخدمات الجامعية في تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

كما هدفت أيضاً دراسة عباس، وهبة ومصطفى (٢٠٢١) إلى التعرف على واقع القدرة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات. واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن متطلبات القدرة التنافسية للجامعات المصرية ضعيفة مقارنة بالجامعات العالمية، مما يتطلب ضرورة بذل المزيد من الجهد لرفعها والارتقاء بها، وانتهت بوضع مجموعة مقترحات لتطبيق آليات التنافسية بالجامعات المصرية لزيادة مركزها التنافسي في التصنيفات الدولية.

كما هدفت دراسة هلال (٢٠٢١) إلى تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة، وتوصلت إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لأبعاد ثلاثة هي الحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي.

وهدفت دراسة صالح (٢٠٢٢) إلى التوصل إلى تصور مقترح لتمكين أعضاء هيئة التدريس وتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة، ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية ومن ثم وضع تصور مقترح لتمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية

كما هدفت أيضاً دراسة يوسف (٢٠٢٣) إلى التعرف على الأسس النظرية للقدرة التنافسية في الجامعات والوقوف على ملامح الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها قلة توظيف الجامعات لأعضاء هيئة التدريس الأجانب بالجامعات المصرية، وقصور استقطاب أعضاء هيئة التدريس الدولية بالجامعات المصرية، ولا توجد رؤية أو هدف واضح لدى الجامعات المصرية للمشاركة في مشاريع التوأمة.

وهدفت أيضاً دراسة عيد وقابل (٢٠٢٣) إلى التعرف على دور التغيير الاستراتيجي في دعم القدرة التنافسية المستدامة بالتطبيق على العاملين بمستشفيات محافظة المنوفية واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت قائمة الاستقصاء بالتطبيق على عينة بلغ عددها (٤٠٠) فرداً، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: وجود توافق بين آراء العاملين حول التغيير الاستراتيجي بصورة كلية وجزئية، ووجود توافق بين آرائهم حول القدرة التنافسية المستدامة وفقاً للنوع بصورة كلية وجزئية ووفقاً لمستوى الخبرة بصورة كلية، بينما وجدت اختلافات فيما يتعلق بمستوى الخبرة بصورة جزئية لبعد القدرات، كما تبين وجود علاقة معنوية بين التغيير الاستراتيجي وبين القدرة التنافسية المستدامة.

كما هدفت دراسة محمد (٢٠٢٤) إلى التوصل إلى متطلبات تعزيز القدرة التنافسية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل القيادة الريادية، وتحديد الآليات المقترحة لتوفير هذه المتطلبات، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة والتي طبقت على عينة (٣٠٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة المنوفية، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها

درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة التنافسية في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل القيادة الريادية جاءت بدرجة متوسطة.

التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء وتحليل ما تم عرضه من دراسات سابقة عربية وأجنبية تتضح أنها تؤكد على أهمية مدخل التجديد الاستراتيجي في تحقيق التنافسية، كما أكدت على ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

لذلك اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدامه للمنهج الوصفي، واختلف البحث الحالي مع اغلب الدراسات السابقة في استخدامه منهجية أسلوب التحليل البيئي الرباعي SWOT، فأغلب الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، باستثناء دراسة (صلاح الدين وحمادة، ٢٠٢٤) التي اعتمدت على أسلوب SWOT في التوصل إلى استراتيجية مقترحة للتجديد الاستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر، كما اختلف في تناوله لمتغير التجديد الاستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التأطير النظري والفكري للتجديد الاستراتيجي والقدرة التنافسية المستدامة للجامعات، ورصد واقع القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية.

خطوات السير في البحث

لتحقيق أهداف البحث ووفقاً للمنهجية المتبعة، يتم تطبيق الخطوات التالية:

* الخطوة الأولى: تحليل الأدبيات التربوية لتحديد الأسس النظرية والفكرية للتجديد الاستراتيجي والقدرة التنافسية المستدامة للجامعات.

* الخطوة الثانية: تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية والمؤثرة على التجديد الاستراتيجي.

* الخطوة الثالثة: تحديد الأوزان النسبية لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية والمؤثرة على التجديد الاستراتيجي.

* الخطوة الرابعة: بناء مصفوفة التحليل البيئي الرباعي للوصول إلى البدائل الاستراتيجية.

* الخطوة الخامسة: صياغة استراتيجية مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي.

المحور الثاني :الإطار النظري للبحث:

وفقاً لطبيعة البحث وأهدافه، فإن الإطار النظري له يتضمن مبحثين أساسين سوف يتم تناولهما بالعرض والتحليل كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمدخل التجديد الاستراتيجي

حاز مدخل التجديد الاستراتيجي على اهتمام المنظمات وأصبحت تتخذه فكرة ولادة منظمة جديدة من حيث الأفكار والأعمال والتحول من مستوى إلى مستوى آخر من خلال تجديد الأفكار داخل المنظمة، لماله من أهمية كبيرة يضمن لها التوافق والانسجام مع بيئتها الخارجية.

ونظر لحداثة مصطلح التجديد الاستراتيجي على المستوى المحلى والعالمي، فقد شغل الفكر الاستراتيجي في السنوات الأخيرة في ظل التحديات المتسارعة للبيئة، لذلك سوف يتم عرض الإطار المفاهيمي لهذا المصطلح بالتفصيل فيما يلي:

أولاً: نشأة وتطور مفهوم التجديد الاستراتيجي:

تعود جذور التجديد الاستراتيجي إلى ما طرحه الباحثون (March & Simon, 1958) (Awrence & Lorsch, 1967), (urns & stalker, 1961) الذين تمثلت أفكارهم حول التوجه إلى الأعمال الجديدة والابتكار وتطوير أداء المنظمات بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والتكنولوجية الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمات (الزياري،٣٥،٢٠٢١)، كما يعد الكاتبان سشندل وهوفر (Schendel & Hofer) أول من حدد مصطلح التجديد الاستراتيجي في كتابهما المعروف بالإدارة الاستراتيجية، وذلك في نهاية السبعينات من القرن الماضي، إذ أصبح يتعامل مع التجديد التنظيمي والنمو على أنه من المكونات الرئيسة للإدارة الاستراتيجية. (عواد، ٧٦،٢٠١٩)

وفي نهاية الثمانينيات زادت المنافسة بين المنظمات على المستوى العالمي الذي أدى إلى انخفاض فرص النمو، قسمت المنظمات إلى تقليل اعتمادها على الاستراتيجية الحالية وتركيزها على تجديد أعمالها من خلال الاعتماد على التجديد الاستراتيجي عن طريق وضع خطط بديلة للخطط الاستراتيجية الحالية بسبب التغيرات البيئة من أجل إمكانية البقاء لمدة طويلة. (الظالمي، ٢٠٢٣، ٢٣٥)

لذلك بعد مصطلح التجديد الاستراتيجي من المصطلحات الحديثة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، إلا انه في الغالب لا يتم تحديده بشكل واضح، إذ يعاني الأدب الاستراتيجي من ندرة وجود تعريف متسق ودقيق.

فيتكون مصطلح التجديد الاستراتيجي من مصطلحين أولهما التجديد renewal الذي يشير إلى تنشيط أو إعادة توزيع أو استبدال السمات العالية للمنظمة وثانيهما الاستراتيجي strategic وهو طريقة عامة تسعى إليها المظلمة لتحويل القدرات الأساسية المرتبطة بالميزة التنافسية والحفاظ على الأداء أو تحسينه. (Jarvis ,Khoreva ,2019, 77)

لذلك يعرف التجديد الاستراتيجي على أنه عملية حيوية لقدرة المنظمة على الحفاظ على قدرتها التنافسية في الصناعة وبناء استراتيجية مستقبلية مستدامة تعتمد تحقيق التوازن فيها بين استخدام ما تعلمته المنظمة وما تم اكتابه من خلال رؤى وحلول جديدة. (kwee, 2011, 995)

كما عرفه رشيد ولفته (٦٧،٢٠١٥) بأنه "مسار التطوير الاستراتيجي للمنظمة فيما يتصل بالأفعال الاستثمارية والاستكشافية الهادفة إلى الموائمة المستمرة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ".

في حين يعرف (الياسري والطائي وحسين) (٦١،٢٠١٧) "بأنها عملية إدارية تهدف إلى تعديل أو استبدال وتحديث نموذج أعمال المنظمة بما يضمن تحول المنظمة بشكل فعال ومستمر نحو الابتكار لخلق الفرص واستكشاف قدرات جديدة واستثمار القدرات الحالية للتغلب على المخاطر البيئية في الأمد الطويل "

ويشير محمود (٢٠١٨، ٣٧) على عملية منظمة الغاية منها توجيه. عمل المؤسسة تجاه تحديد الفرص الحالية وإمكانية استغلالها في المستقبل فهو إعادة توجيه بشكل جذري وفي وقت محدد يحول المؤسسة نحو الأفضل.

في حين يعرفه الغالبي (٢٠١٨ ،١٧٠) على أنه " عملية تغيير جزئي بصورة دورية، حافظ من خلاله المنظمة على بعض السمات الرئيسية للنظام، بغية تكيفها مع بيئتها الخارجية المتغيرة ".

ولكن عرفه (زيلكفى وهمزان Zulkify & Hamzan ,2020,103) على أنه عملية إدارية ريادية لتعديل واستبدل نموذج الأعمال الحالي للمنظمة وتفعيل العمليات أو تغييرها لمعالجة الفرص البيئية التي تواجه عمل المنظمة والتحدي للمخاطر من أجل النجاح والاستمرار وتحقيق النمو في الأمد البعيد.

ويتفق معه عبد الوهاب (٢٨١،٢٠٢٠) حيث يعرفه بأنه " عمليه تحويل في استراتيجيات المنظمة من نطاق ضيق إلى نطاق واسع حسب الحاجة لها مهم كما أنه غمط تغيير عمليات توزيع الموارد وزيادة معارفهم وخبراتها والتغلب على حالات الجمود والروتين في المنظمة.

ونظر إليه الصرايرة(٢٠٢٠ ،٢٣) على أنه " عملية مستمرة تتكون من مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بقصد تغيير أو تعديل مسارها الاستراتيجي، حيث تؤثر على مكونات المنظمة وعلى كافة المستويات بهدف إيجاد التوافق بين الفرص ونقاط القوة الداخلية، وإيجاد مجموعة من الموارد والقدرات الأكثر ملاءمة للمنظمة.

وتتفق معه حسون (١١٠،٢٠٢١) "حيث يعرفه بأنه مجموعة من الأنشطة التطويرية (الاستكشافية والاستثمارية) بهدف تعديل الممارسات التنظيمية، بما يسهم في مواكبة البيئة الخارجية وتحقيق الأفضلية على التنافسية".

ويتفق أيضاً معه هديب (١٥،٢٠٢١) على أنه " عملية تطويرية تهدف إلى إحداث تغييرات استراتيجية أو تنظيمية في المؤسسات التعليمية لتغير نمط مواردها و مسارها الاستراتيجي، بما يضمن التحول بشكل فعال نحو الابتكار لخلق الفرص واستكشاف القدرات الحالية بما يتوافق مع التغيرات البيئية المتسارعة لتطوير أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية".

في حين عرفه حسن (٧٥،٢٠٢٢) على أنه " قابلية المنظمة في إحداث التغير الفكري والعمل بما يضمن تحول المنظمة بشكل فعال ومستمر نحو الابتكار الخلق القرص واستكشاف قدرات جديدة للتغلب على المخاطر البيئية في الأمد البعيد من أجل ضمان السيادة الاستراتيجية "

كما عرفه و العفيرى (٢٠٢٣، ٢٠٠) على أنه " قدرة إدارة المنظمة على اكتشاف القرص الخارجية واستثمار موارده وإمكاناته المتاحة في ابتكار طرائق جديدة تمكنه من سرعة الاستجابة لتقديم خدمات تشيع تفضيلات المستفيدين سواء كان أفراداً أم مؤسسات في سوق العمل، وتتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة "

بينما عرفها القرشى (١٩٥،٢٠٢٤) على أنه "عملية شاملة منظمة يتم من خلالها تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، قيادة المشاركة) حيث تهدف إلى تحديد رسالة جامعة أم القرى ورؤيتها للمستقبل، والأهداف الاستراتيجية وتحديد البدائل الاستراتيجية التي تساعد على تحقيقها".

وأخيرا عرفتها صلاح الدين وحماده (٢٠٢٤، ٩) علي أنه "مجموعة الأنشطة التي تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية الصناعية الفنية من خلال أبعاد : المحتوي والسياق والعملية : لتغيير استراتيجياتها وسماتها وثقافتها التنظيمية وتطوير واستثمار مواردها وعناصرها البشرية من معلمين وإداريين وطلاب ،والبحث عن فرص جديدة واستثمارها لتطوير أدائها في توقيتات زمنية محددة ،وبما يحقق مستوى عاليا من التنافسية ".

يتضح مما سبق أن الأدب الاستراتيجي نظر إلى التجديد الاستراتيجي من خلال منظورين أحدهما هو قول تحول المنظمات والثاني هو الابداع المستمر، لذا تعددت وتنوعت مفاهيمه بناء على ذلك، وتستخلص مما سبق أن التجديد الاستراتيجي يمثل مسار التطور الاستراتيجي للجامعة لتحقيق التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الخارجية وتحقيق النجاح المستمر وتحسين القدرة التنافسية المستدامة للجامعة.

وترى الباحثة ان مفهوم التجديد الاستراتيجي إجرائياً هو منهجاً فكرياً وتطويرياً يساهم في إعادة تشكيل وتأهيل وتطور الجامعات، والذي يمكن أن يؤدى دوراً حيوياً في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة ويقود الجامعات نحو التفوق والازدهار بما يضمن وصول الجامعة بشكل فعال ومستمر نحو الابتكار والابداع من خلال استثمار الفرص وريادة الاعمال واستكشاف قدرات

جديدة للتكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة وقيادة مشاركة، مما يؤدى إلى تفوقها التنافسي على المدى الطويل.

ثانياً: أهمية التجديد الاستراتيجي

تبرز أهمية التجديد الاستراتيجي من خلال إسهامه في تحسين القدرة التنافسية وزيادة النجاح المستدام للجامعة والملاءمة بين البيئة الداخلية والتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية المحيطة، وتتمثل تلك الأهمية فيما يلي: (الصرايرة، ٢٠٢٠، ٩٣)، (القرشي، ٢٠٢٤، ١٩٧)، (العمرو،٢٠٢٢،٢٣٩)

– يمكن الجامعات من النجاح، ويجعلها قادرة على الحفاظ على وضعها التنافس من خلال وضع استراتيجيات تمكن الجامعات من مواجهة التحديات وانتهاز الفرص باستمرار.

– يجدد من أساليب العمل السابقة وبالتالي يحقق قدرة وميزة تنافسية مستدامة في عصر التطور الذي تعيشه الجامعات

– يجعل الجامعات رائدة في مجال توليد الأفكار الابتكارية التي تعد النشاط الرئيس لعملية التجديد الاستراتيجي.

– يحقق للجامعات فرص عالية من النجاح المستدام عبر تشجيع الجامعات والمنظمات المجتمعية على إقامة الشراكات الاستراتيجية معها.

– ينقل الجامعات إلى وضع استراتيجي أفضل من خلال تحسين قدراتها وإمكانياتها.

– يحقق للجامعات تحولاً فيما يخص القدرات والمعارف الأساسية للجامعات المرتبطة بالمزايا التنافسية.

– قدرته على كسر المسار الروتين وضمان المدى الطويل للتجديد وديمومة العمل فيه.

– يعكس تأثيراً بارزاً على جميع مستويات الجامعة وموظفيها وقادتها وطلابها وأعضاء هيئة التدريس بها.

يتضح مما سبق أن التجديد الاستراتيجي مدخل مهم نظراً لقدرته على الاستجابة السريعة للتحولات المختلفة الموجودة في البيئة الخارجية مما يحقق التناسب الاستراتيجي بين القدرات الداخلية والتحولات في البيئة الخارجية، كما أنه يساعد الجامعة على استغلال الفرص المتاحة واكتشاف فرص جديدة وتنمية الريادة في أعمالها وبمشاركة جميع المستويات الإدارية مما يضمن لها البقاء والنمو والاستجابة للمتغيرات البيئة بشكل مستمر، مما يحقق الاستدامة في القدرات التنافسية للجامعة ومن ثم لتصبح رائدة على غيرها.

ثالثاً: خصائص التجديد الاستراتيجي

يختص التجديد الاستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تكميل تجعل قدرات الجامعة تضمن الاستدامة التنافسية وتجعلها قادرة على التجديد والابتكار، وهي كالتالي: (القرشى، ٢٠٢٤، ١٩٦)، (هديب، ٢٠٢١، ١٥)

١. يحقق النمو والتطور والاستدامة للجامعات على المدى البعيد.
٢. تجديد سمات الجامعات بشكل كامل أو جزئي.
٣. استباقية الجامعات بحيث يكون التعامل مسبقاً مع القدرة على تبنى مخاطرة عالية.
٤. قائم على المعرفة بحيث تحقق الميزة التنافسية المستدامة.
٥. منهجية المدخل حيث أنه قائم على الام التقييم المستمر للأهداف والغايات.
٦. قدرت على التأثير على توقعات الجامعات طويلة المدى
٧. يرتكز على ثلاث أساسيات هي العملية، والمحتوى، والنتائج

وأضاف (sievinen & Pihkala ,2020,2) أن التجديد الاستراتيجي يتسم بالخصائص الآتية:

١ – التأثير، حيث يجعل الجامعة تملك قوة ذات تأثير كبير في الأفاق طويلة الأمد من أجل ضمان نجاحها ونموها.

٢– إمكانية القياس: حيث تتيح للجامعة قياس أدائها من خلال المسار الذي يوضح التفاعل ما بين الجامعة وبيئتها، ومن خلال التوافق الداخلي لعملية التجديد الاستراتيجي مع الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة المحيطة بالجامعة، أيضاً يمكن قياس أداء الجامعة عبر عملية التجديد الاستراتيجي على كافة المستويات.

٣– الاستبدال: حيث أن التجديد الاستراتيجي حصيلة استبدال سمات الجامعة الحالية بسمات ذات تأثير كبير في الجامعة بعيدة الأجل، حيث يساعد الجامعة علي استخدام قدراتها التنافسية والمحافظة عليها من أجل تحقيق النجاح والنمو.

٤– تنشيط النمو: حيث يشير التجديد الاستراتيجي الي ملاحقة زحم إعادة النمو والاستمرارية بعد الانقطاع في انشطة البحث والتطوير والتعلم

٥ – التكيف: تتصف عملية التجديد الاستراتيجي بالمرونة والانسجام والتوافق بين الجامعة وبيئتها، والتصرف بصورة استباقية من أجل تحقيق هذا التوافق من خلال استغلال القدرات التنافسية الحالية واستكشاف قدرات تنافسية جديدة من خلال التنافس والمعرفة التي تكمن بقدرة الجامعة على تقديم خدمات للطلاب والموظفين بالمستوى المطلوب للمساهمة في التميز عن منافسيها.

٦- إعادة التشكيل: حيث يعتمد على إعادة تشكيل قدرات الجامعة لتحقيق هيكل قدرة جديدة وبناء قدرات جديدة.

يتضح من الخصائص السابقة للتجديد الاستراتيجي أنه يتمتع بالشمولية والتكامل والتوازن والقدرة على التأثير في نشاطات الجامعة والمستويات كافة على المدى العالي والمستقبلي.

رابعاً: أهداف التجديد الاستراتيجي

إن التجديد الاستراتيجي له العديد من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:

(عبد الوهاب، ٢٠٢٠، ٢٨١)، (الدليمي، ٢٠٢١، ٤٦٧)

١- إحداث تغيرات وتعديلات من أجل موائمة القدرات مع البيئة المحيطة بالجامعة لتعزيز القدرة والميزة التنافسية على الأمد البعيد.

٢- المحافظة على حالة الاستقرار النسبي ما بين البيئة والجامعة.

٣- تحقيق حالة الازدهار من خلال تبنى أسس النمو والتطوير في المستقبل.

٤- تحقيق حالة التوازن بين متطلبات العمل العالي للجامعة مع المتطلبات المستقبلية لنجاح عمل الجامعة على المدى الطويل.

٥ - تحديث واستبدال السمات التنظيمية الحالية للجامعة في الوقت الحاضر وإعادة النمو للجامعة بأكملها مستقبلاً مما يزيد من قدرتها التنافسية مستقبلاً.

يتضح مما سبق أن التجديد الاستراتيجي يهدف أساساً إلى النمو والتنمية للجامعة في المستقبل، كما يهدف إلى المحافظة على قدراتها التنافسية واستمرارية وجودها في المستقبل لمواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، مما يساعد على وصول الجامعة إلى وضع تنافسي عالي من خلال بناء استراتيجياتها بشكل يلائم بيئة عالمية متسارعة التغير.

خامساً: أنواع التجديد الاستراتيجي

يوجد نوعان من أنواع التجديد الاستراتيجي في الجامعات وهما كما يلي:

(القرشي، ٢٠٢٤، ١٩٩)، (أبو عكر، ٢٠٢٠ ، ٢٩)

(١) التجديد الاستراتيجي المتقطع (الجذري)

وهو قيام الجامعة بتغيير جوهري في جانب واحد أو أكثر من جوانب استراتيجياتها، وبالتالي تلقى أكبر قدر من الاهتمام بحكم التغيرات الهائلة في التكنولوجيا ومتطلباتها، ويرتبط هذا النوع من التجديد مع ميول القادة إلى التحول الاستراتيجي، ويهتم بتحليل (الهيكل والموارد والقدرات العقلية والتنظيمية ومتطلبات الطلاب والموظفين)، ويعد هذا النوع صعبا للغاية.

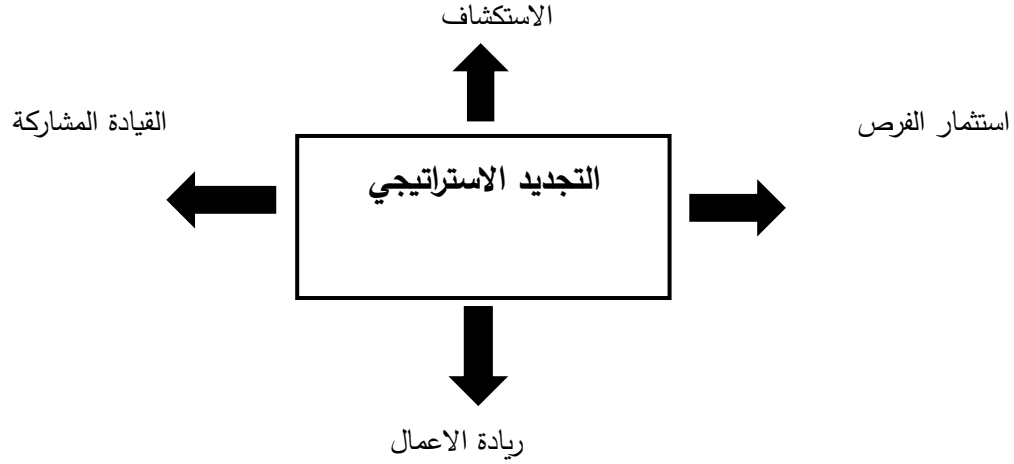
(٢) التجديد الاستراتيجي التدريجي (المستمر)

يحدث هذا النوع من التجديد بناءً على التحولات الجذرية في الإدارة الاستراتيجية أو استبدال الوظائف أو الوحدات الرئيسة في الجامعة، تبدء إجراءه الجامعات بشكل استباقي، وهو يمكن الجامعة من التعامل مع التغيرات البيئة الخارجية، لذلك تسعى الجامعات إلى أن يكون التجديد تدريجي نحو المراد تحقيقه، وبالتالي أقل صعوبة من التجديد المتقطع. ويتضح من الأنواع السابقة للتجديد الاستراتيجي أنه يوفر للجامعة تجديداً جزئياً أو كلياً من أجل توفير أساس للنمو وتحقيق التطور المستقبلي للجامعة والتخلص من المعوقات التي تعيق تحقيق أهدافها.

سادساً: أبعاد التجديد الاستراتيجي

ينظر الأدب الاستراتيجي إلى التجديد الاستراتيجي من منظورين الأول هو تحول المنظمات والثاني هو الابداع المستمر، لذلك تعددت أبعاد التجديد الاستراتيجي فبين كلاً من (STienstra, 2008 و Folkeringa, 2004) أن التجديد الاستراتيجي له ثلاثة أبعاد هي ريادة الأعمال، الاستكشاف استثمار الفرص. و بين كلا من الطائى والذبحاوى والعلى (٢٠١٦ ، ٦- ٢٢) أن أبعاد التجديد الاستراتيجي تتمثل في تكوين الأفكار الجديدة، والأسس الفلسفية للمعرفة، الوصول إلى معلومات متباينة، المجموعات الاجتماعية وتحسين العلاقات في حين يرى كل "من العبودى ورشيد (٢٠١٦،٨)، ((volberda, 2017، (العمرو، ٢٠٢٢، ٢٣٩) أن أبعاد التجديد الاستراتيجي تتمثل في بعدين أساسيين هما التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي. بينما بين كلا من ((Rajes ,2013، (sievinenetal,2020,13) الا أن أبعاد التجديد الاستراتيجي ركزت علي ثلاثة أبعاد هي السياق، المحتوي، العملية ورغم تعدد أبعاد التجديد الاستراتيجي إلا أن البحث الحالي يعتمد الأبعاد الآتية الاستكشاف ومجريات استثمار الفرص، ريادة الأعمال، القيادة لكونها تتلاءم مع البحث الحالي وتتسم بدرجة من الشمولية، وتم إضافة بعد مشاركة القيادة بناء على أفكار (Gilbert، ٢٠١٦) الذي دعا إلى مشاركة القيادة كونها المنسقة والقادرة على فهم مجرى الأحداث للتعامل مع الاستراتيجية فهي المسؤولة عن نجاح أو فشل الجامعة.

والشكل التالي يوضح أبعاد التجديد الاستراتيجي كما يلي:



الشكل (١) أبعاد التجديد الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثة.

وفيما يلي سيتم عرض تلك الأبعاد بالتفصيل كما يلي:

١- الاستكشاف Exploration

إن الاستكشاف هو جوهر التجديد الاستراتيجي ومن الأنشطة الأساسية له، حيث يعرف بأنه الخروج عن المألوف وابتكار تقنيات جديدة وتجريب الأفكار المحفزة للعصف الذهني لدى أفراد الجامعة وتنمية قدراتهم في تكوين التوقعات المستقبلية الإيجابية فيما يتعلق بتحليل البيئة الخارجية واستكشاف الفرص وتقييمها بشكل أسرع (عبد الله، ٢٠٢٢،٨٧)

كما يعرف الاستكشاف بأنه القدرة على اكتشاف شيء ما فضلا عن الرغبة والاستعداد لتحمل المخاطرة بالإضافة إلى التعلم المكتسب من خلال عمليات منسقة من القباين والتجريب المخطط. (Yigit, 2013,8)

وقد أشارت عبودى (٢٠١٩،٨٩) أن الاستكشاف يؤدى إلى تطوير الإبداع ونضج الأفكار الجديدة ويبدأ بتحديد الوضع القائم للجامعة، حيث إن عملية البحث عن هذه الأفكار تساعد في توسيع أفاق التفكير الإبداعي. وأضاف القرشي،٢٠٢٤ ، ٢٠١) أن الجامعة حتى تتمكن من الاستكشاف لا بد أن تكون قادرة على استثمار الفرص التي تجدها من خلال البحث

عن المعارف والأفكار الجديدة، وينبغي عليها أن تكون قادرة على تحقيق الرغبة لتقليل التغيير المطلوب.

وفي ضوء ذلك ينبغي لإدارة الجامعة تطوير استراتيجياتها في مواجهة التهديدات المحتملة، وتنظيم مواردها وهيا كلها في البحث عن الفرص، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في اكتشاف

أفكار ومعارف جديدة والاستعداد لتحمل المخاطرة في اكتشاف طرق مبتكرة لتقديم الخدمات التعليمية والتدريبية للمجتمع المحيط.

٢- استثمار الفرص Investment opportunities

يتمحور استثمار الفرص واستغلالها حول كيفية توظيف المهارات والعمليات والموارد الموجودة بالجامعة لإدخال تحسينات وتحديات عليها لتحسين قدرتها التنافسية(يوسف وطاهر، ٢٠٢١، ٥٤٣)

كما أشار الياسرى وآخرون (٢٠١٧، ٦٤) إلى أن استغلال الفرص يمثل مخاطرة من قبل الجامعة ينبغي أن تكون مستعدة لإعادة التفكير والتشكيل في نظم العمل والتخلص من النمطية والثبات والتحرك للتعامل مع الرؤية الجديدة التي تحقق التفاعل والتواصل مع البيئة والتزامن مع الثورة العالمية الرقمية

كما وصف القرش (٢٠٢٤، ٢٠١) استثمار الفرص بأنها قدرة الجامعة على التنبؤ بالعوائد الإيجابية تجاه الأنشطة في المدى القريب مما يساعد على تحسين القدرات الحالية التي تمتلكها الجامعة، كما أشار إلى أن العديد من الجامعات وجدت أن من أهم أسباب عدم استثمار الفرص هو غياب التجديد الاستراتيجي لديها.

تأسياً على ما سبق يتضح أن استغلال الفرص يمثل قدرة الجامعة على استخدام مواردها الموجودة واستغلالها بشكل أمثل واستثمار الفرص الخارجية لغرض تحسين وتطوير أنشطتها وقدرتها التنافسية وضمان بقائها في الأمد القريب وتحقيق أهدافها المستقبلية.

٣- ريادة الأعمال Entrepreneurship Business

تعتبر ريادة الأعمال في الوقت الحالي مفتاح نجاح الجامعات في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية

لذلك أشار (٢٠٢١ ،٢٠١٥ ،Rotharmel) أن العمل الريادي من الدوافع القوية في التنافسية وسلاح تنافسي لصياغة استراتيجية الأعمال.

كما أشارا (يوسف وطاهر، ٢٠٢١، ٥٤٤) أن ريادة الأعمال بمثابة استراتيجية مقالة للرد على مشكلة عدم التأكد البيئي من خلال التركيز على المرونة والقدرة على التكيف وتحقيق السرعة في الإبداع، فهي تساهم في إنشاء الفرص وتطوير السلوك الإبداعي لتجنب المخاطرة والتهديدات الخارجية.

(ويرى الياسرى وآخرون ٢٠١٧، ٦٥) أن الميل نحو ريادة الأعمال من أهم مظاهر التجديد الاستراتيجي للتعامل مع الجهات الفاعلة في مختلف المستويات الإدارية، حيث تقدم أدوار متميزة لتحسين أداء الجامعة وبناء القدرات الابداعية.

ولكن يرى القرشى (٢٠٢٤، ٢٢) أن ريادة الأعمال تعكس قدرة الجامعات على تنظيم وتنسيق الموارد وقدرتها على تمييز الفرص واستغلالها وتقبلها للمخاطرة وتعكس أيضاً قدرتها التنافسية وقدرتها على الاستجابة مع التغيرات البيئية، لذلك يعكس السلوك الريادي ماهية الجامعات وقدراتها فيما يختص بالحالات الابداعية والابتكارية الريادية.

تأسيساً على ما سبق يتضح أن ريادة الأعمال سمة من سمات الجامعات المتقدمة التي تهتم بتطبيق العمل الريادي ضمن أهدافها لتحسين استراتيجياتها القائمة باستمرار وتعزيز قدرتها التنافسية ودورها الريادي المجتمعي، فهو نهج استراتيجي يدفع بالجامعات إلى التقدم وخلق ميزة تنافسية تساعدها على النمو المستمر.

٤- قيادة مشاركة Participative leadership

تتمثل القيادة المشاركة في مشاركة الرئيس مع المرؤوسين في أعمال الإدارة مشاركة فعلية بتفويض المهام القيادية واختيار الوقت المناسب لاختيار القرارات المناسبة (الخوالدة، ٢٠٢١، ١٥)

حيث إن دور القيادة المشاركة هي متابعة الحركة الاستراتيجية والتعامل مع نظم البيئية المعقدة والمتغيرة باستمرار التحقيق التبادل الفكري بين أفراد الجامعة لتعزيز السلوكيات التنافسية التي تؤدى إلى بني آفاق المستقبل. (العقيري ، ٢٠٢٣ ، ٢٠٣)

وتبرز أهمية القيادة المشاركة في ميلها إلى توسيع المكون المعرفي القائم داخلياً وخارجياً، وتشجيع وتحفيز الموظفين المبدعين فكريا ودعمهم بالثقة وتوفير الحرية الفكرية، فضلا عن تقديم المبادرات الفردية وتحقيق التكامل بين الأنشطة الجماعية والميل حول اكتشاف أفكار وتطلعات جديدة وتحمل المخاطر والاستفادة من رأس المال الفكري والاجتماعي، وتحسين القدرات التنافسية المستدامة. (يوسف وطاهر، ٢٠٢١، ٥٤٤)

وقد أشار (Edoso man,2009,3) أن القيادة المشاركة مطلوبة للتجديد الاستراتيجي حيث تؤدى إلى مزيد من الابتكارات والابداعات مما يؤثر على كافة أعمال الجامعة واختيار الأهداف الجيدة لبلورة التجديد الاستراتيجي على المدى الطويل.

وأكد على ذلك (23، harreld et al،2013) حيث أشار إلى أن القيادة المشاركة تساهم في أنشطة التجديد الاستراتيجي من خلال الالتزام والجهود الجماعي والانساني والعاطفي

بناء على ما تقدم يتضح أن القيادة المشاركة تمثل دوراً محورياً في أنشطة التجديد الاستراتيجي وفى استدامة وتعزيز النمو الفكري وتنمية العلاقات الانسانية في جميع المستويات الوظيفية للجامعة.

ويتضح من أبعاد التجديد الاستراتيجي أنها تمثل في الاستكشاف من حيث السعر للتغيير والبحث عن الفرص الجديدة وتجريب نماذج جديدة، كما تتمثل في استغلال الفرص من خلال كيفية توظيف المهارات والعمليات والموارد الموجودة لإدخال تحسينات على الخدمات المتقدمة بحيث تتحسن قدرتها التنافسية، كما تتمثل أيضاً في ريادة الأعمال حيث تعتبر ريادة الأعمال هي مفتاح نجاح أي مؤسسة في الوقت الحالي، وذلك بمشاركة فعالة للقيادة مع جميع أفراد المستويات الإدارية مما يضمن للجامعة البقاء والاستمرار وتحسين القدرة التنافسية المستدامة وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام.

سابعاً: متطلبات تطبيق التجديد الاستراتيجي في الجامعات.

إن الجامعات اليوم أصبحت مطالبة بالمزيد من الجهود في تصبح قادرة على الاستقلال المادي والإداري والأكاديمي، فالأمر يتطلب أن تجدد الجامعات استراتيجياتها القائمة وأن تتبنى التجديد في كل هياكلها حتى تصبح قادرة على الاستدامة التنافسية، وفيما يلي عرض لأهم متطلبات تطبيق التجديد الاستراتيجي في الجامعات:

١- مرونة القادة الجامعيين والتي تتم عن طريق تغيير الهياكل والسياسات والأنظمة.

٢- اشراك جميع الموظفين في عملية التجديد الاستراتيجي والتعامل معها على أنها حوار (Leng, 2012, 64)

٣ - أن توازن القيادات الجامعية بين احتياجات الموظف للاستقرار والاحتياجات التنظيمية للتغيير

٤ - السعي الدائم نحو الاهتمام بالأداء المؤسسي واختيار تطلعات النمو للمستقبل.

٥ - تجديد صياغة الأهداف الاستراتيجية بحيث تتضمن تنويعاً لموارد الجامعة وتخفيف الاعتماد على التمويل الحكومي، وتنمية وتطوير البنية التحتية، وتنمية وتطوير الموارد البشرية حتى تصبح الجامعة بيت خبرة في مجال التدريب والاستشارة والبحث العلم. (القرش، ٢٠٢٤، ٢٠٤)

٦ - تجديد رسالة الجامعة بحيث تتضمن قيم التميز والإبداع والابتكار.

٧- توحيد و توجيه جهود العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وتوجيه القرارات الاستراتيجية للجامعة نحو التجديد. (مرداد، ٢٠٢١، ٥٣٠)

يتضح مما سبق أن الجامعات في حاجة ضرورية إلى التجديد الاستراتيجي لتحسين قدرتها التنافسية وبناء استراتيجية مستقبلية مستدامة ومواجهة التغيرات البيئة بشكل دائم، وذلك من خلال توفر المتطلبات السابقة.

وبناء على ما تقدم من إطار مفاهيمي المدخل التجديد الاستراتيجي يتضح أنه عملية معقدة وضرورية للجامعات في الوقت الحالي، تحتاج إلى جهد منتظم و مستمر، وتوجيه فعال، ومرونة داخلية، وتحفيز للعاملين وتمكينها، وذلك من خلال استغلال القدرات التنافسية الحالية أفضل استغلال نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية المستقبلية مما يضمن البقاء والاستمرار والنمو والاستجابة للمتغيرات البيئية بشكل مستمر التعزيز القدرات التنافسية و المستدامة.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للقدرة التنافسية المستدامة للجامعات.

تسعى الجامعات في ظل البيئة المتغيرة والشديدة الثانية إلى تعزيز قدراتها التنافسية بحيث تجعلها تتفوق على منافسيها مخرجات ذات مهارات ومعارف مستدامة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لإمكانياتها ومواردها المختلفة بشكل مستمر.

لذلك تتناول الباحثة في هذا المبحث مفهوم القدرة التنافسية المستدامة ونشأته وتطور مفهومها وخصائصها واهميتها واهدافها و أبعادها المداخل تعزيزها، ومعوقاتها ومتطلبات. وهو ما سيتم عرضه بالتفصيل على النحو التالي:

١- مفهوم القدرة التنافسية المستدامة

تعتبر بدايات الثمانينات نقطة انطلاق لفكرة القدرة التنافسية في قطاع الأعمال، و بسبب مجموعة من العوامل انسحب هذا المفهوم إلى الجامعات حيث ازداد الاهتمام به في مؤسسات التعليم العالي والجامعي مع بداية القرن الحادي والعشرين، وخاصة عندما واجهت كليات جديدة تمثلت في ضرورة تحقيقها المعاير الجود و الاعتماد. (حسن ٢٠١٤،٢١٦٦)

وبعد ظهور تصنيفات الجامعات العالمية ازدادت الأمور بالاهتمام بالقدرة التنافسية، حيث فرضت على الجامعات التفكير فيما يمكن عمله إزاء هذه التصنيفات من خلال صياغة رؤية استراتيجية تنافسية الاستدامة ميزة تنافسية للنهوض بالجامعات. (عباس، وهبة مصطفى، ٢٠٢١، ٣٤٦)

فقد تعددت المفاهيم والتعريفات التي تناولت القدرة التنافسية المستدامة واختلفت باختلاف الكتابات ولاتجاهات، حيث عرفها كنكور وسريان (kancoru & suriani, 2018,54) " بأنها تطبيق استراتيجيات متميزة قادرة على خلق قيمة مستدامة تتفرد بها المؤسسة عن نظيراتها في نفس القطاع "، ويتفق معه هاكاك وثوده (Hakkak@ thodsi ,2015) حيث عرفها بأنها القيمة المستدامة المؤسسة لموظفيها وتحافظ على تلبية احتياجاتهم واستمراريتها مستقبلاً.

في حين عرفها في هلال (٢٠٢١، ٢٦١) بأنها قدرة الجامعة على استثمار القوى والعوامل التنافسية الداخلية والخارجية وتحسين أدائها ومخرجاتها، من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية

متميزة، تمكنها من الاحتفاظ بحصتها في السوق العالمي، و تحسين ترتكبها بين الجامعات المناقشة.

ويؤكد على ذلك الحسين، غبور و الهلالى (٢٠٢١ ، ٣٢) حيث عرفوها بأنها الطاقات والإمكانيات المتاحة من موارد مادية وبشرية وتكنولوجية لدى الجامعة لتحقيق مكانة تنافسية في مواجهة الكيانات المناظرة.

في حين تعرفها النعيمية (٢٠٢٣، ٧٥)" بأنها الطريقة التي يتبعها الكادر الإداري في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في مجمل مواردها وكفاءتها لاستدامة تميزها وتفردها من وجهة نظر معلمي الدراسات الاجتماعية" واتفق معها دانيل افيسيم ولاس (Danil ev icime & Lace, 2021) بأنها قدرة المنظمة على اكتشاف أو خلق ميزة تنافسية أو أكثر تميزها عد منافسيها من خلال استغلالها للعديد من الأدوات الاستراتيجية المختلفة لاكتشاف المصادر والأنشطة، وحتى تمكين للمنظمة الاستمرار في المنافسة على المدى الطويل والحفاظ على تلك القدرة التنافسية وجعلها مستدامة.

كما عرفها حلمى وعبد الحميد والبروان (٢٠٢٤،٦٦٥) "بأنها قدرة المنظمة على التوصل إلى طرق حديثة أكثر فاعلية وتميزها عن منا قسمها ويعطيها قدرة على الإبداع".

يتضح مما سبق أن مفهوم القدرة التنافسية المستدامة بالنسبة للجامعات يرتبط بتوافر الموارد المادية والبشرية والتقنية التي تمكن استخدامها واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجابيا على مستوى خريجيها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذى يكسبهم قدرات تنافسية وتتميز بالاستدامة وبنائها على المدى الطويل.

لذا يمكن تعريف القدرة التنافسية المستدامة للجامعات إجرائيا بأنها قدرة الجامعة على الاستثمار الأمثل لإمكانياتها ومواردها المتاحة من موارد مادية وبشرية وتكنولوجية ومالية ، واستثمار القوي والعوامل التنافسية الداخلية والخارجية ، من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة، تمكنها من البقاء والاستمرار والنمو على المدى الطويل، وتحسين ترتيبها بين الجامعات المنافسة ،وتحقيق التميز والريادة محليا وإقليمياً وعالمياً.

٢ – خصائص القدرة التنافسية المستدامة للجامعات

تتميز القدرة التنافسية المستدامة للجامعات بمجموعة من الخصائص. (غبور،٢٠١٩،٢٩)، (المتعلقة ،٢٠٢٢،٢٧٤)، (محمد ،٢٠٢٤،٣٦)

تتمثل فيما يلي:

أ – الشمولية: بأنها تشمل كل الإمكانيات والقدرات بالجامعة.

ب – التكاملية: أنها تعتمد على التكامل والترابط بين أجزاء الجامعة التكوين كتلة متكاملة من الموارد والإمكانيات والقدرات قادرة من تكون قادرة على مواجهة القدرات المنافسة لها من الجامعات الأخرى.

جـ – متغيرة ألا تتغير باستمرار لمواجهة التغيرات السريعة في البيئة المحيطة.

د – التراكمية والاستدامة: حيث تمر بمراحل متعددة وتستغرق وقتاً طويلاً مما يعطيها صفة الاستدامة للتواجد الأطول فترة ممكنة.

هـ – الكفاءة: كل ويتمثل ذلك في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

و– الابتكار: ويقصد به التحسين المستمر بإدخال أفكار جديدة باستمرار ما تضمين الاستمرارية في المتنافس.

ز – المستقبلية: حيث لا تقوم القدرة التنافسية على الحاضر فقط و إنما تهدف إلى استغلال أي فرص مستقبلية لتشكيل المستقبل.

ح – المثابرة: حيث تحتاج إلى المثابرة لإحداث تأثير عميق لزيادة قدرة الجامعة في استغلال الفرص المستقبلية لفترة طويلة.

يتضح مما سبق أن خصائص القدرة التنافسية المستدامة للجامعات تجعلها ذو اهمية كبيرة لتحقيقها داخل الجامعات مما يساعدها على المنافسة والتفوق على الجامعات الأخرى.

٣ – أهمية القدرة التنافسية المستدامة للجامعات

تتمثل أهمية القدرة التنافسية المستدامة للجامعات فيما يلى : (عبدالعزيز، ٢٠١٦،٣٥٣)، (محمود، ٢٠١٩،٦٠٠)

أ – دخول الجامعات في سوق التنافس العالمي مع الجامعات العالمية والإقليمية.

ب – توفير البيئة التنافسية المستدامة التي تساعد الجامعات على الارتقاء بنوعية مخرجاتها والخدمات التي تقدمها محليا وعالميا.

جـ – تحقيق التميز والإبداع المستمر في جودة مخرجاتها وخدماتها التعليمية والبحثية.

د– تحقيق ميزة تنافسية للجامعات وتجعلها أكثر قدرة على التنافس مع الجامعات العالمية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة.

هـ – زيادة العائد الاقتصادي للتعليم الجامعي، وبالتالي إعادة خريطة وضع التعليم الجامعي بالنسبة لفلسفة الأجور داخل المجتمع.

و– تحفيز كل الموارد البشرية بالجامعات على العمل بجدية وتقديم كل ما هو مبتكر ومتميز ومبدع.

ز- التحسين المستمر لأداء مؤسسات التعليم الجامعي من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات باستمرار.

ح – تسهم في إلزام الجامعة بتطوير وبناء نظم للمعلومات باستمرار.

ط – التسويق العالمي لمخرجات الجامعات المصرية وعدم الاكتفاء بالسوق المحلي.

ى – تكوين فكرة مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد الجامعة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

يتضح من اهمية القدرة التنافسية المستدامة للجامعات أنها تساعد على تحسين أدائها ورفع كفاءتها الداخلية والخارجية وتعزيز تواجدها باستمرار في الأسواق المحلية والعالمية للتعليم، مما يعزز من سمعة الجامعة التنافسي وتحسين مركزها التنافسي على جميع المستويات الاقليمية والعالمية.

٤ – مقومات القدرة التنافسية المستدامة للجامعات:

هناك العديد من المقومات الأساسية لتحقيق القدرة التنافسية المستدامة للجامعات وتتمثل فيما يلي: (عبد العزيز، ٢٠١٦، ٣٤٢ – ٣٤٣)،

أ- السعي الدائم والمستمر للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لجميع الموارد البشرية بالجامعات على المستويات الإدارية والأكاديمية بما يتناسب مع طبيعة مجتمع المعرفة.

ب – استقلال جميع الموارد الاستراتيجية الملموسة داخل الجامعات. المصرية ومحاولة تفعيلها، وذلك من أجل الحصول على أعلى عائد ممكن وتحقيق الجودة المطلوبة.

ح – الارتقاء بالموارد الاستراتيجية غير الملموسة بالجامعات من أجل تحقيق ميرة تنافسية لها عن منافسيها من خلال زيادة تفعيل سمعة الجامعة، وإحداث بروتوكولات شراكة وتعاون مع الجامعات العالمية.

د – استغلال كافة القدرات المتواجدة داخل الجامعات من أجل تحقيق الجوة المطلوبة.

هـ – تفعيل اللامركزية بالجامعات بكل مقوماتها من المحاسبية والشفافية والعدالة والانصاف وغيرها، وذلك لتخرج الجامعات من قيودها في الحب عن موارد ذاتية لتمويلها.

و- تفعيل تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في جميع العمليات التي تحدث وذلك داخل منظومة الجامعات وللحصول على أعلى عائد ممكن بأقل التكاليف.

ز – التحسين المستمر لجميع العمليات التي تتم داخل الجامعات لتتناسب مع متطلبات العصر، والبحث المستمر عن مميزات حديثة لا يتواجد في مثيلاتها في الجامعات.

ح – تبنى كل الابتكارات وبراءات الاختراع من خلال فتح مراكز خاصة بذلك مثل حدائق التكنولوجيا ومراكز الابحاث وحضانات الأعمال وغيرها.

ط – تبنى التخطيط الاستراتيجي بكل تقنياته التي تسعى دائما لتحقيق المميز في جودة خدماتها المقدمة.

يتضح مما سبق أن القدرة التنافسية المستدامة للجامعات لدي العديد من المقومات الأساسية لمساعدة الجامعات على رسم مستقبلها على المستوى التنافسي العالمي وتقديم خدمات ومخرجات تتناسب مع سوق العمل محلية واقليمياً وعالمياً.

٥- مبادئ وأسس القدرة التنافسية المستدامة للجامعات.

هناك العديد من المبادئ التي ترتكز عليها القدرة التنافسية المستدامة للجامعات (ibidunni Kehinde , Ekeagbara , ogunnaike,2019)

أ – تحقيق التنافسية الجديدة من خلال مع وتشكيل المستقبل وليس مجرد الانتقال إليه بنجاحات الماضي والخبرات السابقة.

ب – تعظيم الحصة السوقية للجامعة في سواق العمل من خلال زيادة الفرص في والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.

جـ – استمرارية الابداع والابتكار من أجل تقديم مخرجات على قدر من المنافسة العالمية والقدرات المتاحة.

د – استثمار الفرص المتاحة بأقصى درجة ممكنه، والاستثمار الأمثل للإمكانيات والموارد والقدرات المتاحة.

هـ – استثمار الوقت بأقصى درجة ممكنة حيث يعتبر الوقت من أهم محددات القدرة التنافسية.

في حين أشارت دراسة كلا من (هندي وعباس، ٢٠٢١، ١٠٣٥) ، (Liu&xu, 2017, 8-9) أن الأسس التي تستند عليها القدرة التنافسية المستدامة تتمثل فيما يلي:

أ- الكفاءة: حيث أن زيادة الكفاءة التعليمية هي منهج فعال لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة، وتشمل الكفاءة في التخطيط وإدارة الموارد البشرية والمادية.

ب – الجودة: إن تحقيق الجامعة المستويات عالية من الجودة في منتجاتها وخدماتها سيزيد من قيمة هذه المنتجات والخدمات بالنسبة للمستفيدين منها، وتنعكس جودة المخرجات على تحسين أداء الموارد البشرية وزيارة رضا المستفيدين، مما يمكن الجامعة من امتلاك قدرة تنافسية أعلى من منافسيها.

جـ – التجديد المستمر: ويتعلق ذلك بالثقافة التجديدية والإبداعية داخل الجامعة، والتي تجعلها تسعى إلى انتشار الأفكار الابتكارية للوصول إلى وضع جديد ومختلف عن الوضع الحالي.

د – المرونة: وهي أن تكون الجامعة قادرة على التحول من استراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية، وتتعلق المرونة بمدى قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.

هـ – تميز الخدمات: بمعنى قدرة الجامعة على تقديم خدمات ومنتجات متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستفيدين من هذه الخدمات والمنتجات.

و– التكاليف: تعد التكاليف المنخفضة المعيار التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسياً بإتباعها عدد من أساليب استراتيجيات تقلل التكلفة، مما يعد عاملاً حاسماً في مدى بقاء واستمرار ونجاح مؤسسة الجامعة وتقوية مركزها التنافسي.

يتضح مما سبق ان ينبغي توفر أسس بناء القدرة التنافسية المستدامة في الجامعات للحصول على قدرة تنافسية عالية تميزها عن غيرها وتجعلها قادرة على التنافس محلية وإقليمياً. وعالمية ودعم مركزها وترتيبها التنافسي.

٦– أبعاد القدرة التنافسية المستدامة في الجامعات:

لقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حول الإسهامات الفكرية لأبعاد القدرة التنافسية المستدامة، فقد حددا زاهر وندا (٢٠١٨، ٨١١) أبعاد القدرة التنافسية في خمسة أبعاد هي (جودة التعليم، جودة أداء أعضاء هيئة التدريس، البحث العلمي، الإنجاز الأكاديمي، تنمية المجتمع)

في حين قسمها حسنى (٢٠١٩، ٢٠) إلى ثلاثة أبعاد هي رأس المال البشرى، السمعة، القدرات التكنولوجية.

واتفق معه العواقي (٢٠٢٠، ٤٩٨) حيث صنف أبعاد القدرة التنافسية إلى تميز البحث العلمي، تميز أعضاء هيئة التدريس، تميز التعليم، تميز خدمة المجتمع.

كما أشارت عواد (٢٠٢٠، ٣٨) إلى أن أبعاد القدرة التنافسية هي رأس المال البشرى، الريادة والإبداع، القدرة التكنولوجية.

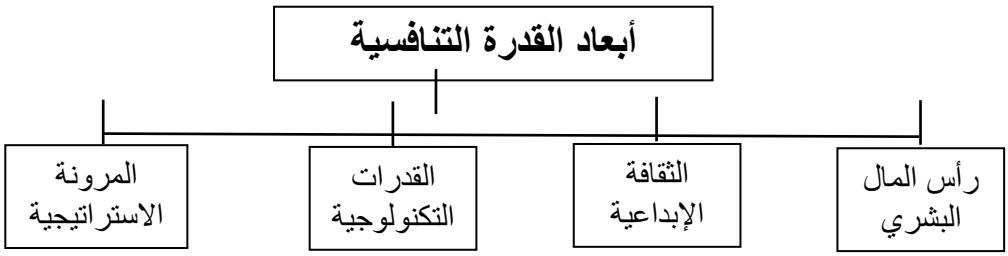
بينما صنف حلمى (٢٤ ٢٠، ٦٦٥) أبعاد القدرة التنافسية المستدامة إلى التكلفة، والمرونة، الجودة، والاستدامة.

كما أشار عيد وطايل (٢٠٢٢،٥٣٥) إلى أن أبعاد القدرة التنافسية المستدامة تتمثل في السمات والقدرات والمهارات.

في حين قسمها النعيمية (٧٨،٢٠٢٢) إلى المقدرات الجوهرية، الثقافة الابداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية واتفق معهم محمد (٢٠٢٤، ٤٥– ٥،) حيث صنعت ابعاد القدرة التنافسية إلى رأس المال البشرى، السمعة الأكاديمية، الريادة والإبداع، القدرات التكنولوجية).

أما البحث الحالي فقد تبنت الباحثة مجموعة من الأبعاد التي طبيعة تواءم مع طبيعة موضوع البحث وذلك استناداً للدراسات السابقة والتي تمثلت في الأبعاد التالية (رأس المال البشرى، الثقافة الإبداعية، القدرات التكنولوجية، المرونة الاستراتيجية.

والشكل التالي يوضح ابعاد القدرة التنافسية المستدامة كما يلي:



شكل (٢) أبعاد القدرة التنافسية المستدامة بالجامعات

المصدر من إعداد الباحثة

وفيما يلي سيتم عرض تلك الأبعاد بالتفصيل كما يلي:

أ – رأس المال البشري:

في السنوات الأخيرة يوجد اختلاف بين آراء العلماء والباحثين في إيجاد تعريف شامل لرأس المال البشرى، فالبعض يؤكد على النظريات التي تؤكد على العنصر البشرى، والبعض الأخرى يرى أنه يعبر عن تنمية الموارد البشرية ومؤشراتها، لذلك يلاحظ أن هناك الكثير من التعريفات لهذا المصطلح ومنها ما يلي:

– يُعرف رأس المال البشرى في قاموس اكسفورد الإنجليزي على أنه المهارات التي تمتلكها القوى العاملة ويعتبر مورداً أو أصلاً والذي يشمل فكرة ان هناك استثمارات في الأفراد مثل التعليم والتدريب والصحة وأن هذه الاستثمارات تزيد من إنتاجية الفرد. (goldin , 2016,56)

كما عرفها (Quillard Roussel، 2010,162) بأنها المعارف والمهارات التي يتحكم بها يتقنها الفرد، وهذه المعارف والمهارات تم تراكمها خلال فترة الدراسة وخلال مختلف الدورات التدريبية التي حضرها والخبرات التي شهدها.

وعلى مستوى الجامعات يتمثل رأس المال البشرى في المهارات والمعارف والخبرات التي عيلتها الأفراد داخل جامعة ما، وهو مصدر من مصادر تحقيق الابتكار داخل الجامعات إذا ما تم استثماره بطريقة فعالة. (محمد ،٢٠٢٤، ٤٧)

كما أشار بدوى وعرندس (٢٠٢٤، ١٨١) أن رأس المال البشرى يعد مصدراً مهما للقيمة في الجامعات، لكن لكونه من أهم عناصر الانتاج وأساس التنظيم والتين ومفتاح التصوير والتقدم والتميز والمنافسة.

هو خليط من القدرة والمعرفة والمهارة والخبرة التي يمتلكها الأفراد في الجامعات لذلك ويتضح من ذلك أن رأس المال البشرى يعد البعد الأكثر أهمية للقدرات التنافسية المستدامة بالجامعات باعتباره أساس الإبداع والابتكار، ومن الموجودات الاستراتيجية الحيوية للجامعات وأكثرها قيمة لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية.

ب – الثقافة الإبداعية.

تعد الثقافة الإبداعية من الخصائص المهمة للجامعات المعاصرة، حيث ساهمت التطورات والتغيرات المسارعة، وتزايد الاهتمام بالمعرفة والعلم، إلى ظهور الإبداع بوصفه أمر ضروري يجب تضمنيه في الممارسات والأداء على المستويات المختلفة، إذ مثل الإبداع أهمية بالغة في وضع الاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق الأهداف بأفضل الوسائل الممكنة (Youssef & Rakha, 2017,113)

وتكمن أهمية الثقافة الإبداعية في كونها تساعد الجامعات في حل المشكلات ومواجهة الأزمات المتعددة والمتنوعة باستمرار. (salama,2018,146)

كما تشير دراسة النعيمية (٢٠٢٣، ٧٨) إلى أن الثقافة الإبداعية هي التكوين الخاص للتفكير الإبداعي الذي يشجع الأفكار والأنشطة الإبداعية لدى الافراد بالجامعة، من وجود قادة مبدعين و فرق عمل مبدعة، وعاملين مدعيه، وهيكل تنظيمي يساعد على الإبداع، وارتباطات متعددة مع الجامعات والمؤسسات الأخرى.

وتأسيساً على ما سبق يتضح ضرورة وجود ثقافة إبداعية وقيادات مبدعين في كاملة المجالات تحقق أنشطة إبداعية تتسم بالاستمرار والتجديد وتبحث عن موارد جديدة وبدائل جديدة لاكتشاف الفرص واستغلالها فتكا وتوظيفها في تفادى التهديدات المحتملة فضلاً عن استثمار تعزيزها للتغلب على نقاط الضعف.

جـ – القدرات التكنولوجية

تتمثل القدرات التكنولوجية في المعدات والآلات والأدوات التي تستخدمها الجامعة للحصول على المعلومات وتحليلها وتقديمها بطريقة أسرع وأكثر كفاءة، مما ينعكس على أداء الأفراد وتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

وتعكس القدرات التكنولوجية مدى امتلاك الجامعة للوسائل والأجهزة التكنولوجية التي تجعلها قادرة على توفير المعلومات عن البيئة الداخلية والتطورات الخارجية المحيطة بالجامعة بحيث تلعب دوراً هاماً في تحسين اداء الجامعات ومن ثم تحقيق القدرة التنافسية لها والتفوق على منافسيها. (Hong, Tuyen Luong, 2018, 1666).

كما أشارت دراسة بدوي وعرندس (٢٠٢٤، ١٨١) أن القدرات التكنولوجية تعتبر المعرفة التكنولوجية المتراكمة التي تمكن الجامعة من استخدامها عند تطوير برامج وخدمات تعليمية جديدة، وإجراء عمليات التطوير والتحسين المستمر على البرامج والخدمات المقدمة حالياً، مما يمكنها من تحقيق القدرة التنافسية المستدامة وتعزيز مستويات الأداء لديها.

وبناء على ما سبق يتضح أن الجامعات في الوقت الحالي تتسابق إلى امتلاك القدرة التنافسية المستدامة على نطاق واسع لمواكبة التطورات الهائلة في العالم الخارجي والعمل على التطوير المستقر وفقاً لمستجدات العصر من خلال استثمار القدرات التكنولوجية المتاحة حيث تعد القاعدة التي تنطلق منها الجامعات نحو تحقيق الأداء المنافسي المنشود وتعزيز قدرتها على تطوير معارف جديدة مكنها من تحقيق ميزات تنافسية.

د- المرونة الاستراتيجية

هي قدرة الجامعة على التكيف مع الوضع السائد في سوق المنافسة من أجل الحفاظ. على استدامتها وتشخيص المشكلات التي قد تواجهها مستقبلاً وإيجاد الحلول المناسبة لا النعيمية، (٧٨٢ ٢٠٢٢)

لذلك تعد المرونة الاستراتيجية ضرورية لتحقيق غايات وأهداف الجامعات حيث تعبير عن قدرتها على الحلو الاستجابة السريعة للتغير في ظل بيئة تنافسية عالية الجودة، كما أنها تضمن الاستخدام المرن للموارد البشرية والمادية، وإعادة ترتيب العمليات التي تمكن الجامعة من تعزيز قدرتها التنافسية إقليمياً وعالمياً. (Jain, kashiram Ka & Jain, 2020, 20)

يتضح مما سبق أن الجامعات تستطيع تعزيز قدرتها التنافسية المستدامة سواء الداخلية أو الخارجية مه خلال قدرتها على مجاراة ظروف البيئة الديناميكية المتغيرة الله والتحقيق الكيف واعتماد استراتيجية قادرة على المطلوب في الوقت المناسب، وهذا لا عليه تحقيقه إلا بوجود المرونة الاستران الاستراتيجية كونها تدعم تطوير الاستراتيجيات المستقبلية للجامعات. .

وفي ضوء ما تم عرضه من أبعاد للقدرة التنافسية المستدامة للجامعات، يتضح ان أهم ما يميز الله الأبعاد أنها متكاملة ومتناسقة، وتصنف الأبعاد التكوينية لبناء التنظيميات واستدامتها كونها مرتبطة بالمنافسة والتميز والاستدامة، لذلك ينبغي ضرورة الاهتمام بهذه الأبعاد بصورة كلية واستثمارها لتحقيق منا فع أكثر من الجامعات المنافسة إقليميا وعالميات.

٧- معوقات تحقيق القدرة التنافسية المستدامة للجامعات

إن نشر ثقافة التنافسية بين الجامعات يفيد في تطوير أدار الجامعات و المؤسسات البحثية والأكاديمية، ويحميها من الجمود والتخلف، بحيث لا تتكاسل الجامعة عن تجديد أنشطتها وبرامجها من أجل مسايرة مستجدات العصر من تقدم علمي وتكنولوجي وتطور في المهن

والتخصصات وتغير احتياجات الطلاب باستمرار وكذلك تغير مطالب سوق العمل، وعلى الرغم من أهمية ذلك إلا أن هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود معوقات تقوم الجامعات عن تحقيق القدرة التنافسية المستدامة ومنها ما يلي: فقد أشارت دراسة زاهر وندا(٢٠١٨، ١٤ – ١٥) إلى وجود معوقات تؤدى إلى ضعف القدرة التنافسية الا بالجامعات منها ضعف تشكيل المهارات القيادية وتطويرها وتدريب الموارد البشرية، قلة استخدام أنظمة المعلومات ومحدودية المعرفة بالسوق والقضايا المرتبطة بمؤسسات التعليم العالي، صعوبة وضع معايير لتحقيق القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها، فضلاً عن الافتقار إلى الترابط بأدوات التطوير والابتكار التكنولوجية.

كما أوضحت دراسة محمود (٢٠١٩، ٦٠٢) أن هناك معوقات أخرى تقوم الجامعات من تحقيق قدرة تنافسية منها ضعف التوازن بين برامج واحتياجات الاقتصاد القومي، ووجود فائض من الخريجين في بعض التخصصات مقابل عجز في تخصصات أخرى، وكذلك عدم قدرة التعليم الجامعي على مسايرة التحديات العالمية المعاصرة، وضعف المدخلات وسوء حالة الأبنية والتجهيزات. العلمية، وكذلك ضعف الجهاز الإداري، ووجود فجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل وابتعاده عن سباق المنافسة العالمية لإنتاج المعرفة، وكذلك عدم قدرته على مسايرة التحديات العالمية المعاصرة.

كما أضافت دراسة صالح (٢٠٢٢، ٨٩٠) ان الجامعات تعانى من بعض المعوقات التي تعوق قدرتها التنافسية منها معوقات داخلية تتمثل في الفجوة العلمية والتقنية بين الجامعات المصرية والعربية والعالمية، وقصور في القوة البشرية ذات الكفاءة العالية المسايرة برامج التعليم ما وغياب قيادة إدارية ناجحة، وضعف قدرتها على توفير المعلومات الضرورية في عملية اتخاذ القرارات) لإضافة إلى وجود معوقات خارجية منها تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية وعدم القدرة على الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة وعدم الاهتمام بالبحوث والتطوير ووجود مؤسسات متخالفة عالمياً يصعب على أي مؤسسة منافستها.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن الكتاب الجامعة للقدرة التنافسية المستدامة في بيئتها وفي ظل التغيرات المسارعة لن يكون بالأمر السهل بل قد تواجهها عدة عقبات داخلية وخارجية تحد من إمكانية اكتسابها موقع تنافسي استراتيجي في السوق وتمنعها من مواصلة التقدم واللحاق بركب الجامعات العالمية.

٨- متطلبات تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للجامعات

لكى تتوافر لدى الجامعات قدرة تنافسية مستدامة تمكنها من التميز التنافس المستدام، ومن ثم الحصول على مركز تنافسي بين الجامعات الاقليمية والعالمية، ينبغي توافر عدة متطلبات في نواحي ومجالات متعددة منها ما يلي: (محمود، ٢٠١٩، ٥٩٨)

أ – تحقيق جمعة عالية معترف بها في البحث العلمي

ب – تحقيق سمعة متقدمة في التدريسي تجذب الطلاب إليها مر كافة الدول

جـ – وجود عدد من العاملين بها من علماء البحث العلمي وقادة الفكر والإبداع المتميزين في تخصصاتهم.

د – ابتكار وتطوير تخصصات متميزة عالمية وجذب أفضل العناصر من أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

هـ – توافر بيئة جامعية عالية الجودة ودعم الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.

و– الشراكة مع مؤسسات المجتمع الأخرى وتوفير مصادر ذاتية للتمويل.

وهناك دراسة أشارت إلى أن متطلبات تحقيق القدرة التنافسية يأتي في مقدمتها التخطيط الاستراتيجي للوقوف على حالة المؤسسة باستمرار وصباغة الاستراتيجيات والخطط الملائمة لتطويرها ورفع قدرتها التنافسية، ودعم المجتمع الخارجي من أولياء الأمور والمؤسسات المجاورة لتحسين العملية التعليمية، وأيضاً امتلاك موارد بشرية ومادية متميزة وكيفية الاستغلال الأمثل لهذه الموارد من قبل قادة لديها رؤية استراتيجية واضحة، وتطور بيئة التعليم والتدريب المستمر لرفع درجة كفاءة أفرادها وإبداعهم وتميزهم، وقدرتها على مواكبة التقنيات الحديثة ولتطويرها. (عبد المطلب، ٢٠٢١، ٢٩٦)، (عيد، ٢٠١٩، ١٩١)، (محمد، ٢٠٢٤، ٧٠-٧١)

كما اتفقت بعض الدراسات منها زاهر ونيا (٢٠١٨، ٨١٣) إلى أن الارتقاء بالقدرة التنافسية المستدامة للجامعات يتطلب توافر بعض المتطلبات الأساسية منها:

أ – متطلبات بشرية: تتمثل في دعم القيادات الأكاديمية الجامعية ووعيها بأهمية تحقيق القدرة التنافسية للجامعة والقدرة على التغيير ومواكبة التغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة، ونشر الوعي لدى العاملين بالجامعة بأهمية تعزيز القدرة التنافسية المستدامة.

ب – متطلبات تنظيميه: تتمثل في توافر ثقافة تنظيمية داعمة ومبتكرة تركز على قيم التميز والتفوق، وتوافر مناخ تنظيمي معزز ومحفز وجاذب لاستقطاب شفاف وموضوعي للترقيات المكافآت.

جـ – متطلبات فكرية وأكاديمية: تتمثل في توافر نمط معين من القيادات الأكاديمية الجامعية الواعية لأهمية إلحاق الجامعات بالتصنيفات العالمية وتحقيق القدرة التنافسية المستدامة

للجامعات، فضلاً عن وضع رؤية للجامعة ورسالة وأهداف استراتيجية تتناسب مع المستحدثات العالمية.

د- متطلبات تمويلية: تتمثل في توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتعزيز الإمكانات المتاحة للجامعات لتطوير البرامج والارتقاء بأدائها، وتوفير أحدث المعدات والأدوات التدريبية والجنية المتقدمة لاستقطاب أفضل الطلاب والخبراء والعاملين المتميزين.

هـ - متطلبات تكنولوجية: تتمثل في التوظيف الأمثل للتكنولوجية وتوافر نظام معلومات فعال وقوى وقنوات اتصال مفتوحة داخلياً وخارجياً، وإنتاج تكنولوجيا حديثة ومبتكرة، بما يسهم في تحسين الجودة والتميز وتعزيز القدرة التنافسية المستدامة.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن تحقيق القدرة التنافسية المستدامة للجامعات يرتبط بتوافر مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية والمهارات التكنولوجية ومتطلبات فكرية وأكاديمية وتنظيمية، فمتطلبات تحقيقها تتعدد وتتنوع تبعاً لتعدد مكونات تلك المنظومة الجامعية، لذلك فتحقيق القدرة التنافسية المستدامة لأية جامعة أصبح أمراً لا غنى عنه وعنصراً أساسياً من أجل نجاح تلك الجامعة على المستوى المحلى والإقليمي والعالمي.

المحور الثالث: تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على القدرة التنافسية المستدامة بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي

يسعى هذا المحور إلى تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للقدرة التنافسية من خلال تحليل الوثائق الرسمية والقوانين والخطط الاستراتيجية للجامعة والدراسات والبحوث المرتبطة بجامعة المنوفية والقرارات الوزارية ومن ثم يسير هذا المحور وفقاً للتالي:

أولا: نبذة من جامعة المنوفية

تعد جامعة المنوفية إحدى الجامعات الإقليمية في مصر، والتي أنشئت ١٩٧٦م ومقرها مدينة شبين الكوم، لتلبية الطلب المتزايد على التعليم العالي، وتقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية، وتضم ٢١ كلية كما تضم ٣ معاهد وهم معهد الكبد القومي ومعهد التمريض ومعهد الأورام. (البوابة الالكترونية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٤م)

وتتمثل رؤية جامعة المنوفية في أنها "تتطلع إلى أن تكون من الجامعات الرائدة على المستويين المحلي والدولي في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية الموجهة بأهداف التنمية المستدامة"، كما تتمثل رسالتها في "الإسهام في إعداد الكوادر البشرية اللازمة لسوق العمل وتأهيلها، من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية وفقاً للمعايير المرجعية لتحقيق التنمية المستدامة وكسب ثقة المجتمع". (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية ٢٠٢٠/٢٠٣٠، ٣٦-٣٧)

أما عن أهداف جامعة المنوفية فإنها تهدف الى تحليل التالي: توسع مؤسسي هادف لفتح آفاق علمية جديدة في ظل اقتصاد المعرفة والتنافسية، مكانة رفيعة للجامعة في منظومة التعليم العالي وكسب ثقة المجتمع، خريج مواكب لروح العصر ومتطلبات سوق العمل، عضو هيئة تدريس ذو جدارات علمية ومهنية متميزة إقليمياً وعالمياً، بحث علمي متقدم يخدم خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حسن استغلال الموارد المالية والمادية للجامعة، هيكل تنظيمي ملائم وجهاز إداري كفء، وتعزيز الشراكة المجتمعية بطريقة إبداعية. (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية ٢٠٢٠/٢٠٣٠، ٣٩).

وتتمثل سياسة جامعة المنوفية في التوجه الرقمي للجامعة، التهيئة البيئية الدائمة للإبداع والتفوق، والتميز في الأنشطة الجامعية كافة، الالتزام بضمان الجودة والتميز المؤسسي، التطوير والتحسين المستمر في منظومة العمل التعليمي والبحثي بالجامعة، وكذلك العمل على تنويع مصادر التمويل بالجامعة، بالإضافة الى التزام الجامعة بالسياسات الواردة بقانون تنظيم الجامعات وتعديلاته، والسياسات التي توضع من قبل مجلس الجامعة ومجالس الكليات، وكذلك السياسات التي يضعها المجلس الأعلى للجامعات، وأخيراً السياسات المنبثقة من استراتيجية التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٢٠-٢٠٣٠. (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية ٢٠٢٠/٢٠٣٠، ٤٣).

كما تسعى الى افتتاح عدد آخر من البرامج المميزة بنظام الساعات المعتمدة في بعض الكليات مثل كلية الهندسة وتشمل برامج (الطاقة الجديدة والمتجددة، الطاقة المتجددة والمستدامة، الهندسة الكهربية والحاسبات، هندسة البنية التحتية والمياه)، وكلية الطب وتشمل (الطب والجراحة التكاملي)، وكلية الآداب وتشمل (التخاطب والعلوم المعرفية والجيوماتيكي)، وكلية الصيدلة وتشمل (الصيدلة الإكلينيكية)، وكلية التربية النوعية وتشمل (إعداد معلم حاسب لذوي الاحتياجات الخاصة)، وكلية التربية وتشمل (الكيمياء باللغة الإنجليزية، والعلوم البيولوجية باللغة الإنجليزية، تعليم أساسي علوم باللغة الإنجليزية، ورياضيات باللغة الإنجليزية)، وغيرهم من الكليات، حيث وصل عدد البرامج المميزة الجيد ٤٠ برنامجاً (الإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي، إدارة الإحصاء والمعلومات عن الأعوام الجامعية (٢٠٢٠-٢٠٢٤).

كما تحرص الجامعة على نشر المزيد من الأبحاث العلمية في المجلات والدوريات العالمية، حيث تم نشر حوالي ٢٤٢٩٨ بحاً بالمجلات والدوريات العلمية خلال الفترة الماضية، كما عقدت في الفترة من "٢٠٢٠-٢٠٢٤" ١٨ مؤتمراً علميا في رحاب الجامعة، وشاركت في ٥٥ مؤتمراً خارجيا، و٥٠ مؤتمراً داخلياً، كما قمت بإرسال ١٠ من أعضاء هيئة التدريس بها في بعثات خارجية ممولة على نفقة الدولة. (البوابة الالكترونية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٤).

واستكمالا لمسيرة التقدم وفي إطار توجه الدولة نحو التوسع في إنشاء الجامعات الأهلية، سارعت الجامعة الى افتتاح جامعة المنوفية الأهلية والتي أنشئت بطوخ طنبشا بمحافظة المنوفية وفقاً للقرار الجمهوري رقم ٤٢٣ لسنة ٢٠٢٢م، وتضم (١٠) كليات تقدم ١٧ برنامجاً متميز، وتشهد الجامعة إقبالاً كبيراً من الطلاب، وللجامعة الحق في إنشاء كليات ومعاهد عليا متخصصة، ووحدات بحثية أخرى بعد اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة، وذلك بهدف الإسهام في رفع مستوى التعليم والبحث العلمي، وتوفير التخصصات العلمية لإعداد المتخصصين والفنيين والخبراء في شتى المجالات، بما يحقق الربط بين أهدافها واحتياجات المجتمع المتطور. (قرار رئيس الجمهورية ٤٢٣ لسنة ٢٠٢٢، مادة ١، ٣).

يتضح مما سبق أن جامعة المنوفية تأمل في أن تكون من بين الجامعات الرائدة، وتعمل على تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية وفقاً للمعايير المرجعية بما يحقق ميزة تنافسية للجامعة، وهذا يدل على رغبة الجامعة في النهوض بالتعليم والطلاب والبحث العلمي والحصول على مكانة متميزة في التصنيفات العالمية للجامعة، بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية المستدامة في ضوء التجديد الاستراتيجي.

ثانيا: تشخيص واقع البيئة الداخلية للقدرة التنافسية والمستدامة لجامعة المنوفية على ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي.

تتمثل البيئة الداخلية للقدرة التنافسية للجامعة بإمكانات وقدرات الجامعة البشرية والمادية، والتي تسهم في تحقيق أهدافها، ويساعد تشخيص البيئة الداخلية على الوقوف على جوانب القوة ومواطن الضعف بها، وتمثل جوانب القوة هنا: كافة الصفات والسمات والخصائص التي تعطي للجامعة مميزات تميزها عن غيرها، بينما مواطن الضعف تمثل الجوانب التي تجعل الجامعة في وضع يقلل من قدرتها على تحقيق أهدافها.

وسيتناول هذا الجزء تشخيص واقع البيئة الداخلية للقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي من أجل الوقوف على جوانب القوة ومواطن الضعف بها، وذلك كما يلي:

١- الموارد البشرية بجامعة المنوفية:

يمثل العنصر البشري الدعامة الرئيسية والمكون الحاكم لمنظومة التعليم الجامعي، حيث لا يمكن أن يتم التعليم الجامعي بدون العنصر البشري المتمثل في الطلاب؛ وأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، الكوادر الفنية والإدارية المساعدة، ومن ثم يمكن تحليل واقع الموارد البشرية داخل منظومة التعليم بجامعة المنوفية، على النحو التالي:

أ- أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم:

يستلزم التجديد الاستراتيجية كفاءة أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم بحيث يكونوا على درجة عالية من الكفاءة العلمية والتربوية والأخلاقية بالإضافة الى الكفاية العددية، ويتضح ذلك في النقاط التالية:

- **التطور الكمي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:**

يعرض الجدول التالي تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس معاونيهم في جامعة المنوفية خلال الفترة (٢٠١٩/٢٠٢٠ – ٢٠٢٣/٢٠٢٤)

جدول (١)

أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنوفية

خلال الفترة (٢٠٢١/٢٠٢٢ – ٢٠٢٤/٢٠٢٥)

العام الجامعي	أعضاء هيئة التدريس			معاونو أعضاء هيئة التدريس		الإجمالي
	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد	
٢٠٢٢/٢٠٢١	٥٩٦	٧٦٣	١٢١٦	٩٥٤	٦٤٦	٤١٧٥
٢٠٢٣/٢٠٢٢	٦٣٨	٧٧٥	١٢٠٢	٩٥١	٦٤٥	٤٢١١
٢٠٢٤/٢٠٢٣	٦٨٢	٧٦٠	١٢١٢	٩٤٨	٧٦٧	٤٣٦٩
٢٠٢٥/٢٠٢٤	٧٢٨	٧٤١	١٢٤٠	٩٩٠	٧٣٩	٤٤٣٨

المصدر: جامعة المنوفية ،الإدارة العامة لمركز المعلومات، إدارة الإحصاء والمعلومات عن الاعوام الجامعية (٢٠٢١/٢٠٢٢ – ٢٠٢٤/٢٠٢٥).

مما سبق يتضح أنه يوجد زيادة منتظمة في أعداد أعضاء هيئة التدريس، وربما يعود السبب في ذلك الى وجود خطة استراتيجية للجامعة توضح الاحتياجات الفعلية للكليات والأقسام العلمية وفق المتطلبات الضرورية.

ولكن هناك نموا غير مستقراً انخفاضاً وارتفاعاً في إعداد الهيئة المعاونة وربما يعود السبب في ذلك الى عدم تفعيل الخطط الخمسية في تلك الفترة الزمنية التي توضح الاحتياجات الفعلية للكليات والأقسام العلمية من المعيدين.

- **التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:**

يقصد بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة مجموعة البرامج والأنشطة التي يتم توفيرها لهم بهدف تطوير قدراتهم وخبراتهم الوظيفية والأكاديمية؛ وإعدادهم للقيام بالأدوار المتعددة والمتغيرة التي تفرضها المتغيرات الحضارية المعاهدة على جامعاتهم وكلياتهم، وبما

يمكنهم من تحقيق وظائف الجامعة في مجالات التدريس والبحث العلمي وقدرة المجتمع. (محمود، وناس، ٢٠٠٣ ، ٢٦٥)

وعليه فإن جامعة المنوفية وضعت خططاً تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من خلال مركز تنمية القدرات لأعضاء هيئة (التدريس ومعاونيهم بجامعة المنوفية). (شوشة، ٢٠٢٢، ١٥٣)، كما قدمت كافة التسهيلات لتحفيز أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على المشاركة في العديد من المؤتمرات العلمية الداخلية والخارجية، لما لها من دور فعال في تبادل الخبرات العلمية المحلية والدولية والارتقاء بالشخصيات العلمية المرموقة، فلقد عقدت الجامعة في الفترة من (٢٠٢٠ – ٢٠٢٤) حوالي ١٨ مؤتمراً علمياً في رحاب الجامعة وشاركت في حوالي ٥٥ مؤتمراً خارجية و٥٠ مؤتمراً داخلياً، كما قامت بإرسال ١٠ أعضاء هيئة التدريس بها في بعثات خارجية ممولة على نقطة الدولة (البوابة الالكترونية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٤)

وعلى الرغم من المبادرات والجهود المستمرة التي تبذلها جامعة المنوفية لتنمية مواردها البشرية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، إلا أنه لوحظ بعض المشكلات والمعوقات التي تعرقل تحقيق هذه الجهود من أهمها ما يلي:

- ضعف وجود خطة بحثية لتهيئة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وهجرة معظمهم للعمل بالخارج وذلك لضعف التحفيز المادي والمعنوي المقدم لهم. (بدوي، وعرندس، ٢٠٢٤، ٢١٠).
- نقص التدريب الموجه لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لتدريبهم على التقنيات التكنولوجية المستحدثة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. (عز الدين، ٢٠٢٣، ٦٢١).
- ضعف دور الجامعة في استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة لتحقيق التميز في أدائها. (بدوي وعرندس، ٢٠٢٤، ٢٠١).
- شعور أعضاء هيئة التدريس بأن الدورات التي تقدمها لهم الجامعة تمثل عبئاً عليهم أكثر من كونها فرصة للاستفادة وتتجه مهاراتهم، وذلك لعدم تنوع أساليب التدريب واقتصادها على المحاضرات وورش العمل، وعدم ملائمة البرامج التدريبية لاحتياجاتهم، وتركيزها على الجانب النظري وإحمال الجانب العملي. (شوشة، ٢٠٢٢، ٢٤٠).
- زيادة الأعباء التدريسية والإدارية لعضو هيئة التدريس مما يقلل من التواصل والتشارك المعرفي ويقلل من حرصهم على حضور المؤتمرات الخارجية (عز الدين، ٢٠٢١، ٨٩).

- قلة المكافآت المقدرة للأداء الأكاديمي المتميز لأعضاء هيئة التدريس، مما يقلل من دافعيتهم لتطوير ذاتهم المهنية. (عيسى، ٢٠٢٤، ٤٧)

يتضح مما سبق أن واقع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنوفية كأحد المدخلات الرئيسية والمهمة للقدرة التنافسية المستدامة بالجامعة أنه يعاني من أوجه ضعف متعددة مقابل جوانب قوة قليلة، مما يؤثر سلباً على التجديد الاستراتيجي وأبعاده للجامعة.

أ- الطلاب:

يعد الطلاب من أهم مقومات منظومة التعليم الجامعي، والأداء الرئيسية في تعزيز قدرتها التنافسية المستدامة، ومن ثم يمثل اختيار الطلاب؛ وقبولهم وعالميا، وسيتم عرض واقع الطلاب بجامعة المنوفية فيما يلي:

- **نظام القبول:**

يستند نظام القبول بالجامعة الى الدرجات التي يحصل عليها الطالب في امتحانات الثانوية العامة، إلا أن الأساس الذي يتم عليه توزيع الطالب على الأماكن المتاحة في الكليات وفقاً لتوزيع مكتب التنسيق لا يعمل على إتاحة التعليم الجامعي حسب رغبات وقدرات الطالب، وذلك لأن عملية القبول تعتمد على المجموع الذي حصل عليه الطالب في الثانوية العامة بعيداً عن قدراته ومؤهلاته ورغباته للالتحاق بالبرنامج الأكاديمي المؤهل له. (عز الدين، ٢٠٢١، ٨٤).

كما أضاف (عبد العال، ٢٠٢٢، ١٤٢) أن سياسة قبول الطلبة الجدد تفتقد الأسس الموضوعية، إذ لا يتم تطبيق في أغلب الأحيان سوى المقابلة الشخصية، وهي شكلية وبعيدة كل البعد عن المعايير العلمية وتتم بشكل روتيني، مما أدى الى انخفاض كفاءة التعليم الجامعي، كما تتسم عملية تحديد مسئوليات الطلاب بكل جامعة بالمركزية حيث أن المجلس الأعلى للجامعات هو الجهة الوحيدة التي تقوم بتحديد أعداد المقبولين بكل جامعة وكل كلية داخل الجامعة، مما أدى أيضاً زيادة أعداد المقبولين في بعض الكليات وقلتها في كليات أخرى.

- **توزيع الطلاب على التخصصات العلمية والنظرية:**

يعرض الجدول التالي أعداد الطلاب المقيدين بجامعة المنوفية موزعين حسب نوع الدراسة والنسبة المئوية للمقيدين بالكليات النظرية والعلمية لحملة المقيدين في السنوات (٢٠٢١/٢٠٢٢ – ٢٠٢٣/٢٠٢٤).

جدول (٢)

أعداد الطلاب المقيدين بجامعة المنوفية بالكليات العلمية والنظرية

خلال الفترة (٢٠٢١/٢٠٢٢ – ٢٠٢٤/٢٠٢٥)

العام الجامعي	جملة المقيدين	المقيدين بالكليات النظرية		المقيدين بالكليات العملية	
		العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
٢٠٢٢/٢٠٢١	٨٢٢١١	٤٩٣٠٦	%٦٠	٣٢٩٠٥	%٤٠
٢٠٢٣/٢٠٢٢	٨٢٥٩١	٤٨٨٤٥	%٥٩	٣٣٧٤٦	%٤١
٢٠٢٤/٢٠٢٣	٨٢٥٣٤	٤٦١٥١	%٥٦	٣٦٣٨٣	%٤٤
٢٠٢٥/٢٠٢٤	٨٩٢١٢	٤٩٠٦٦	%٥٥	٤٠١٤٥	%٤٥

المصدر : جامعة المنوفية ، الادارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي ، إدارة الاحصاء والمعلومات عن الأعوام الجامعية (٢٠٢١/٢٠٢٢ – ٢٠٢٤/٢٠٢٥)

يتضح من الجدول السابق أن أعداد الطلاب المقولين بالكليات العملية والنظرية بجامعة المنوفية تتسم بانخفاض ملحوظ في أعداد الطلاب المقيدين بالكليات العملية مقارنة بأعداد الطلاب المقيدين بالكليات النظرية وهذا يشير الى خلل في توزيع الطلاب على الكليات العملية والنظرية بجامعة المنوفية، مما ترتب عليه صعوبة خدمات تعليمية جيدة للطلاب في الكليات النظرية مع زيادة بطالة خريجي الكليات النظرية عن خريجي الكليات العملية.

وعلى الرغم من ذلك يتضح أيضا من الجدول السابق أن نسبة عدد الطلاب المقيدين بالكليات العملية تزداد من عام ٢٠٢١/٢٠٢٢ الى عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ من ٤٠% الى ٤٤%، وهذا يرجع الى التوسيع في إنشاء كليات عملية مثل كليتي طب الأسنان والذكاء الاصطناعي لمواكبة متطلبات سوق العمل.

كما أشارت دراسة عبد العال (٢٠٢٤، ١٤٥) الى توافر منظومة الكترونية لتسجيل الطلاب ومتابعة حالتهم الدراسية وهو برنامج بن الهيثم، يتسم بالشفافية والمراجعة الدورية لحالة الطلاب، كما تولى الجامعة أيضاً اهتماماً بالغاً بدعم ورعاية الطلاب ذوي الهمم وتم إطلاق العديد من الفعاليات لدعم الطلاب ذوي الهمم وتقديم كافة سبل الرعاية لهم، وتهيئة المباني لتسهيل الحركة وتوفير البنية التحتية الملائمة لهم بالإضافة الى مشاركتهم في المسابقات الخارجية وتحقيق العديد بالإضافة الى تركيز جامعة المنوفية على التنمية الذاتية للطلاب وتزويدهم من المراكز المتقدمة في الأنشطة بالمهارات العملية التي تضمن لهم النجاح في سوق العمل، حيث تعمل جامعة المنوفية وفق خطة تتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠ واستراتيجية وزارة التعليم العالي للوصول الى جامعة ذكية متطورة وتزويد الطلب بالمهارات التكنولوجية الأساسية والمعلومات الضرورية لمستقبلهم المهني، فقد تم في العام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ تنظيم ٢٥ مسابقة داخلية

و٣٥ ندوة تثقيفية والمشاركة في ١٠ مسابقات وطنية، و٣١ مسابقة خارجية، ١٠ لقاءات علمية، وتنظيم ٣٠ زيارة ورحلة و٤ معارض، كما تم تنظيم أكثر من ١٦ دورة تربية عسكرية، وبلغ عدد الطلاب المستفيدين من التكافل الاجتماعي ١٢٥٧٨ طالب وطالبة خلال العام الجامعي (إعلام جامعة المنوفية، ٢٠٢٥).

أ- الكوادر الفنية والإدارية:

تمثل الكوادر الفنية والإدارية المعاونة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب أحد الموارد البشرية المهمة داخل الجامعة، لما لها من دور مهم في مساعدة أعضاء هيئة التدريس والطلاب ويتيسر إجراءات العملية التعليمية لهم، ويمثل العمود الفقري الذي يسهم في تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية للجامعة بالإضافة الى دوره في النواحي المالية والإدارية والتنظيمية، فإن القدرة التنافسية لجامعة المنوفية تحتاج الى هيئة إدارية ذات كفاءة ومواصفات عالية للتعامل بشكل يعظم الاستفادة من المرافق المادية المتاحة وإذا تم النظر الى واقع الكوادر الفنية والإدارية بجامعة المنوفية يتضح أنه يتميز ببعض نقاط القوة ويعاني من بعض نقاط الضعف في اهتمام الجامعة اهتماماً بالغاً بالكوادر الفنية والإدارية والذي يضم ما يقرب من ١٢ ألف إداري وفني، حيث تم عمل بعض التغييرات والتنقلات بين مديري العموم بهدف تحفيز التجديد والابتكار وتحسين الأداء والكفاءة التنظيمية وخلق بين تنافسية وصحية وتحقيق التنوع الإداري مما يعزز من قدرة المنظومة الإدارية، كما تم عقد لقاءات متكررة مع أعضاء الجهاز الإداري والاستماع إليهم والإجابة على استفساراتهم لتوفير بيئة تواصل مقترح وتحسين الأداء الإداري وحل المشكلات مع إتاحة الفرصة لتقدم مقترحات جديدة عن كيفية تحسين العمليات الإدارية وزيادة الكفاءة. (إعلام جامعة المنوفية، ٢٠٢٥).

وأشارت دراسة (عز الدين، ٢٠٢١، ٩٠) الى بالجامعة في وجود دورات تدريبية للعاملين على استخدام التقنيات الحديثة، بالإضافة الى وجود نسبة مؤهلة ومتخصصة للعمل في المكتبات وشئون الطلاب والمعامل وغير ذلك من الخدمات التي تقدم للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتوافرها على الخبرة لدى بعض الكوادر الإدارية والفنية.

وعلى الرغم من ذلك إلا أن دراسة (عرندس، ٢٠٢٢، ١٦٢) تشير الى أن مجموعة من نقاط الضعف في واقع الكوادر الفنية والإدارية بالجامعة والمتمثلة في ضعف المستوى المهني والتدريبي لهذه الفئة للقيام بمهامها الفنية والإدارية، المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، ضعف توافر مهارات استخدام التكنولوجيا لدى أغلبية العاملين بالجهاز الإداري، وضعف وجود آلية لمتابعة تحسين أداء العاملين بالجامعة، قدم اللوائح والتشريعات وعدم مناسبتها للأدوار والوظائف

الجديدة التي فرضتها الظروف والمتغيرات العالمية والمحلية في مجال التربية مما تؤثر تأثيراً سلبياً على كفاءة أداء العاملين بالجامعة.

٢- الموارد المالية بجامعة المنوفية (التمويل):

تمثل الموارد المالية أحد أهم الدعائم الأساسية التي يقوم عليها منظومة جامعة المنوفية، ويشمل الموارد التمويلية اللازمة لميزانية الجامعة، حيث إن الميزانية الجامعية هي وثيقة مالية تعدها الجامعة وتقرها السلطة التشريعية، وبناء على ذلك يكون التمويل الحكومي للجامعة من الموازنة العامة للدولة ولكل جامعة من الجامعات الحكومية موازنة خاصة بها تُعد على نمط موازنات الهيئات العامة، وتشمل جميع الإيرادات المنتظم تحصيلها والنفقات المقرر صرفها خلال السنة المالية.

لذلك أقرت المادة رقم (٢٥٣) من القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م بشأن تنظيم الجامعات على أنه يقدم الى مجالس الجامعات والكليات بصفة دورية كل ثلاثة شهور بيان مالي عن مراكز الاعتمادات المالية مع مراعاة مقارنة ذلك باعتماد الموازنة ومثيلتها في السنة السابقة، وتوضيح الفروق زيادة ونقصاً وأسبابها، وتنظيم اللوائح المالية لكل جامعة قواعد إعداد هذه البيانات الدورية والرقابة عليها. (قانون تنظيم الجامعات المصرية، المادة رقم ٢٥٣)، وسوف يتم تحليل واقع هذه الموارد المالية لجامعة المنوفية، ١١١) للتعرف على ما تعانيه من نقاط ضعف، وما تتميز به من نقاط قوة وذلك على النحو التالي:

يمثله توفير التمويل الكافي للجامعة ضرورة ملحة، انطلاقاً من أن توفير موارد مالية كافية للجامعة يساعدها على أداء أدوارها بكفاءة، إلا أن واقع التمويل بجامعة المنوفية يشوبه مجموعة من نقاط الضعف ومنها: ضعف كفاية الموارد المالية للوفاء بمتطلبات وطموحات القطاعات المختلفة، وقلة وجود نظام فعال لتقييم أداء الوحدات ذات الطابع الخاص، وقلة توافر نظام ملائم وفعال للمرتبات والحوافز والمكافآت.(الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية ٢٠٢٠-٢٠٣٠، ٢٨-٣٣)

كما أضاف القديم (٢٠٢٣، ٩٧) الى قصور الميزانية الحكومية عن معالجة أضرار التضخم وضعف العملة المصرية، وضعف مشاركة القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في استثمارات التعليم الجامعي بجامعة المنوفية، وعدم كفاية التمويل الحكومي للنهوض بالغايات والأهداف الاستراتيجية لجامعة المنوفية وتحكم وزارة المالية في الموافقات اللازمة للقيام بمشروعات تعليمية إنتاجية وكذلك أموال موازنة الجامعة بعدم وضعها في حسابات بنكية لصالح جامعة المنوفية.

وأضاف عبد العال (٢٠٢٤، ١٥٨) أن الاستراتيجيات ودراسات الجدوى ومشروعات العمل غير متوفرة بكثرة بجامعة المنوفية لجذب جمعيات العطاء الاجتماعي ومؤسسات العمل المدني وجهود الميسورين من أفراد المجتمع، ولا يتوافر لدى كليات الجامعة استراتيجيات الاستثمار وتعظيم الموارد المتاحة.

كما أشارت دراسة عيسى (٢٠٢٤، ٤٩) بضعف دعم جامعة المنوفية لتسويق واستثمار نتائج البحوث والإعلان عن البرامج الدراسية لجذب المزيد من الطلاب الوافدين من دول عربية وأجنبية، بالإضافة الى ضعف كفاءة وعدالة التمويل مما يؤدي الى هجرة الكفاءات للعمل بالخارج أو للعمل بالجامعات الخاصة.

وعلى الرغم من نقاط الضعف الكثيرة السابقة التي تتعلق بالتمويل في جامعة المنوفية، إلا أنه هناك بعض نقاط القوة التي يمكن الاستفادة منها في تنويع مصادر تمويل جامعة المنوفية والتي تتمثل في: وجود البرامج المميزة بمصروفات والانتساب الموجه والبرامج المميزة لغات، وجود المراكز الاستشارية في أغلب كليات الجامعة وفي مبنى إدارة الجامعة، وجود الوحدات ذات الطابع الخاص التعليمية الإنتاجية مع وجود وحدات تشاركية تعليمية إنتاجية منذ عام ٢٠٢٢م، قبول المنح والتبرعات والقروض التي تقدمها مؤسسات المجتمع المدني والدولي الى جانب استثمارات القطاع الخاص وإنشاء مكان للوافدين المستمر لتطوير مكتب الوافدين لزيادة أعداد الوافدين بالجامعة وتحسين بيئة الدراسة للطلاب الدوليين وتوفير الدعم الأكاديمي والإداري لهم (عبد العال، ٢٠٢٤، ١٥٩)، (إعلام جامعة المنوفية، ٢٠٢٥).

٣- الموارد المادية بجامعة المنوفية:

تعد الموارد المادية عنصراً مهماً في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة في الجامعة، حيث إنها توفر للعاملين مناخاً مناسباً لأداء العمل، لذلك تسعى جامعة المنوفية الى بذل جهود كبيرة في توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة، وتتكون الموارد المادية بجامعة المنوفية من المكتبات الجامعية، قاعات التدريس والمعامل والمختبرات العلمية، وذلك على النحو التالي:

(أ) المكتبات الجامعية:

تعتبر المكتبات الجامعية من الركائز الأساسية في الموارد المادية لجامعة المنوفية، حيث تعتبر المصدر الرئيسي في تكوين ثقافة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل الجامعة، باعتبارها مصدر المعلومات ونقل المعرفة.

وتتكون المكتبات الجامعية من المكتبة المركزية بالجامعة وعدد ٢٢ مكتبة بكليات ومعاهد الجامعة، إلا أنها مازالت تعاني من نقاط ضعف منها: قصور استخدام التكنولوجيا ونظم

المعلومات في إدارة المكتبات، كما أن بعض المكتبات لا يوجد بها التسهيلات والخدمات التي تساعد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في عملية البحث والحصول على المعلومات. (خميس، ٢٠٢١، ٩٩).

كما أضافت دراسة عز الدين (٢٠٢١، ٩٢) افتقار بعض المكتبات الى الخدمات المكتبية البسيطة مثل الطباعة والتصوير، وإن وجدت فهناك ارتفاع في أسعارها، وأيضا نقص عدد العاملين بالمكتبة ببعض كليات الجامعة وضعف كفاءتهم ومهاراتهم في العمل المكتبي، مما يؤثر سلباً في التعامل مع الطلاب ومساعدتهم، وقلة وجود فهارس ورقية أو إلكترونية دقيقة ومحدثة لمقتنيات المكتبة، وضعف كفاءة نظام الاستعارة للكتب والمراجع للطلاب.

وعلى الرغم من نقاط الضعف السابقة إلا أن مكتبات كليات جامعة المنوفية تتميز بالعديد من نقاط القوة المتمثلة في: توافر مكتبات علمية متميزة تلبي احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في مختلف التخصصات، ووجود مشروع لتطوير المكتبات مثل مشروع الفهرسة الموحد للمكتبات الالكترونية الجامعية، ووجود بعض المكتبات مجهزة بخدمة الحاسب الآلي والبحث عبر الإنترنت، ووجود قاعات داخل المكتبات في بعض الكليات للاستذكار. (عرندس، ٢٠٢٢، ١٧٦) ووجود المكتبات الخضراء بعض كليات الجامعة، مما يؤكد ذلك أن المكتبات الجامعية تشهد تطوراً ملحوظاً ونشاطاً متميزاً وعلى الرغم من ذلك إلا أن تبقى عملية التطوير للمكتبات الجامعية محدوداً.

(ب) قاعات التدريس والمعامل والمختبرات العملية:

تعد قاعات التدريس والمعامل والمختبرات العملية من المقومات المادية الميسرة للعملية التعليمية بالجامعة، وتتميز جامعة المنوفية بأنها من الجامعات الرائدة في بناء وإعداد وتنظيم قاعات التدريس والمعامل والمختبرات المعملية لأنها تتطلع دوماً الى أنه تحتل مرتبة متقدمة في التصنيفات العالمية حتى تكون مقصداً للطلاب الوافدين من الدول العربية والأجنبية. (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية ٢٠٢٠-٢٠٣٠، ٢٨)

وعلى الرغم من ذلك إلا أن جامعة المنوفية تعاني من نقاط ضعف عديدة أشارت إليها (عز الدين، ٢٠٢١، ٩٢)، (عرندس، ٢٠٢٤، ١٧٨) منها: عدم تناسب عدد المعامل والمختبرات المعملية وقاعات التدريس مع أعداد الطلب وخاصة في الكليات ذات الأعداد الكبيرة، ونقص الأجهزة المعملية المطورة والحديثة في عدد كبير من المعامل المستخدمة في تدريب الطلاب في الكليات العملية، القصور في المستحدثات التكنولوجية في وسائل الاتصالات والمعلومات.

مما يؤثر ذلك سلباً على القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية وتحقيق التجديد الاستراتيجي بها، التجهيزات اللازمة، وهذا يرجع الى ميزانية هذه الكليات ومصادر التمويل الذاتي بها.

٤- الإدارة الجامعية بجامعة المنوفية:

تعرف الإدارة الجامعية بجامعة المنوفية على أنها الجهود والممارسات التي يقوم بها المسئولون بجامعة المنوفية متمثلين في رئيس الجامعة ونواب رئيس الجامعة وعمداء الكليات ووكلاء كليات الجامعة ورؤساء أقسام كليات الجامعة لتيسير شئون العمل الجامعي على مستوى الجامعة بكلياتها وأقسام الكليات والتي تضمن التخطيط للمنظومة التعليمية الجامعية ومتابعتها وتقويمها (سالم، ٢٠٢١، ٣٦٨)

على الرغم من ذلك إلا أن الإدارة الجامعية بجامعة المنوفية تعاني من مجموعة من نقاط الضعف منها: الافتقار الى رؤية واضحة في تفويض السلطات، ضعف الاتصال الالكتروني بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الجامعة واستخدام أنماط إدارية تقليدية، وضعف استخدام أساليب وطرق جديدة في حل المشكلات الإدارية وقلة البرامج التدريبية لتوظيف الإبداع في العملية الإدارية، جمود اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل داخل الجامعة. (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية ٢٠٢٠-٢٠٣٠، ٨٣).

كما أضافت دراسة عز الدين (٢٠٢١، ٩٣) غلبة البيروقراطية الإدارية في ظل إدارة مركزية، وكثرة الضغوط الإدارية من قبل إدارة الجامعة والنظم الأكاديمية، وعدم فاعلية معايير تقييم القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعة.

كما أشارت دراسة شوشة (٢٠٢٢، ١٥٥) الى ضعف سياسة الإفصاح والشفافية والمساءلة حول ما يتم داخل الإدارة الجامعية، القصور في التشريعات المنظمة لتعيين القيادات الجامعية، تضخم الجهاز الإداري بالجامعة بالإضافة الى تداخل بعض التخصصات الإدارية وضعف مشاركة الأطراف المختلفة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومؤسسات المجتمع المحلي في صناعة واتخاذ القرار.

وعلى الرغم من نقاط الضعف السابقة إلا أنه يوجد بعض نقاط القوة تتميز بها الإدارة الجامعية بجامعة المنوفية منها: وجود إطار قانوني ينظم العمل بالجامعة وجود هيكل تنظيمي للإدارة الجامعية بجهازيها الإداري والأكاديمي، موجود العديد من القيادات الإدارية والقوى البشرية الفاعلة (استراتيجية جامعة المنوفية ٢٠٢٠-٢٠٣٠، ٤٠).

وأضافت دراسة عبد العال (٢٠٢٤، ١٥٧) الى السعي الدائم من إدارة الجامعة لنشر الثقافة الجامعية، وكذلك متابعة السلوك الوظيفي للعاملين بالجامعة وتقويمه مع مراعاة جميع معايير الشفافية والنزاهة في عملية اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية، وممارسة الوظائف القيادية الأكاديمية في إطار منظومة الإدارة الاستراتيجية. مما يؤكد ذلك أن الإدارة الجامعية بجامعة

المنوفية تسعى دائماً الى التطوير المستمر نحو التميز لنقل جامعة المنوفية دائماً في صدارة المؤسسات التعليمية بالجمهورية.

٥- جودة العملية التعليمية بجامعة المنوفية.

تعد جودة العملية التعليمية بجامعة المنوفية أحد أهم دعائم تعزيز القدرة. التنافسية المستدامة بالجامعة، والتي تحتاج إلى اهتمام الجماعة بها من اجل. تعزيز قدرتها التنافسية المستدامة وبقائها علي الساحة التنافسية المحلية والعالمية، تتكون جودة العملية التعليمية من جوده المناهج والبرامج الأكاديمية وطرق التدريس وأساليب التقويم، وذلك على النحو التالي:

(أ) جودة المناهج التعليمية الجامعة المنوفية

على الرغم من الأهمية الكبيرة للمناهج التعليمية بجامعة المنوفية، إلا أن مؤشرات وضعها الراهن يشير إلى العديد من نقاط الضعف منها: بُعد المناهج التعليمية الجامعية عن تزويد الخريجين بالمهارات التي تؤهلهم السوق العمل المتغير، ضعف مستوى المناهج وعدم قدرتها على مواكبة المستجدات المحلية والعالمية، غلبه الجانب النظري على المناهج التعليمية، البطيء في عملية تطوير المقررات الدراسية في أغلب التخصصات بجامعة المنوفية.(الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية ٢٠٢٠ – ٢٠٣٠، ٣٣)

كما أضافت دراسة عبدالعال (٢٠٢٤، ١٣٢) ضعف مواكبة المحتوي التعليمي للتغيرات التكنولوجية الحديثة كما أن المناهج لا يتم تحديثها باستمرار في ضوء معطيات عصر الثورة الصناعية الرابعة.

وفي هذا الصدد أشارت دراسة عز الدين (٢٠٢١، ٨٢) إلي ضعف متابعة احتياجات سوق العمل ومعرفة رأي المستفيدين في مستوي الخريج ونوعية التخصص المطلوب.

وعلى الرغم من وجود نقاط ضعف كثيرة بالمناهج التعليمية بجامعة المنوفية إلا انه يوجد نقاط قوة لها تتمثل في: وجود إقبال على البرامج التعليمة التي تقدمها كليات الجامعة، وجود برامج تعليمة مستحدثة ببعض كليات الجامعة تتوافق مع مستجدات العلم والتكنولوجيا الحديثة واحتياجات سوق العمل، وإتاحة المقررات الكترونية على منصة الجامعة. الخطة الاستراتيجية الجامعة المنوفية (٢٠٢٠ – ٢٠٣٠، ٣٤)

كما أضافت دراسة عبد العال (٢٠٢٤، ١٣٣) تعديل أغلب البرامج التعليمة والمقررات الدراسية في بعض كليات جامعة المنوفية في ضوء المعايير الأكاديمية للجودة ورسالة وأهداف كل كلية، وضع أهداف واضحة ومحددة للمقررات الدراسية للاستفادة منها في عملية التوصيف.

(ب) جودة البرامج الأكاديمية بجامعة المنوفية

تسعي معظم كليات جامعة المنوفية الي افتتاح برامج دراسية جديد تواكب سوق العمل وتكون أداة جذب للطلاب للدراسة بها.

فقد أشارت دراسة يوسف (٢٠٢٢، ٦٩٥) الي ان جامعة المنوفية تعمل علي تطوير البرامج الأكاديمية الحالية لربطها بريادة الأعمال، والعمل علي توجيه مشاريع التخرج والتدريب العملي داخل الكليات لتدريب الطلاب علي كيفية إنشاء المشروعات الصغيرة وادارتها بالتعاون مع الجهات المعنية، ودمج مهارات ريادة الأعمال في الخطط البحثية للأقسام العلمية داخل الجامعة. كما تم استحداث برامج وتخصصات جديدة تواكب التطورات الحديثة بنظام الساعات المعتمدة في معظم الكليات (الهندسة، الطب، الزراعة، الهندسة الإلكترونية، الحاسبات والمعلومات، الآداب، الصيدلة، التربية النوعية، التمريض، التربية) (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية ٢٠٢٠-٢٠٣٠، ٣٠)

وعلى الرغم من تطور الجامعة في افتتاح برامج أكاديمية تواكب العصر ومتطلبات سوق العمل الخارجي، إلا أن الواقع يشير إلى وجود البرامج الأكاديمية بجامعة المنوفية تعانى من بعض نقاط الضعف تتمثل في: ضعف التسويق والإعلان عن البرامج الدراسية لجذب المزيد من الطلاب الوافدين من دول عربية وأجنبية.، وغياب نظم تقويم البرامج الدراسية من وجهة نظر كل من الطلاب والأطراف المعنية. (البلتاجي، ٢٠٢٢، ٢٢٨)

كما أضافت دراسة عبد العال (٢٠٢٤، ١٣٣) قلة الموارد والمخصصات المالية اللازمة لاستحداث برامج جديدة في الكليات، جمود الإدارة المالية في الجامعة، عدم صلاحية اللوائح التقليدية المعمول بها في الجامعة وجمودها في بعض الأحيان وتأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن استحداث برامج جديدة.

(ج) جودة طرق التدريس

تقد طرق التدريس ترجمة للأهداف والمحتوى، فلا يمكن تصور منهج تتحقق أهدافه دون طريقة تسهم في تقديم الخبرات الكاملة لدى المتعلم.

فقد أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠ – ٢٠٣٠) إلى تعدد الأساليب والطرق التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة مثل التعلم النشط، وطريقة المحاضرة المعدلة والتي تشمل المناقشة والعصف الذهن والرحلات الميدانية والعروض التوضيحية والتعلم التعاوني، وطريقة التعلم الذاتي، وطريقة التعلم الإلكتروني ويتم ذلك من خلال الأقراص المضغوطة او المناهج الإلكترونية عبر منصة الجامعة للتعلم الالكترونية

وعلي الرغم من ذلك إلا انه يوجد العديد من نقاط الضعف التي تعاني منها طرق التدريس التقليدية وهى التلقين، وهذه الطرق والأساليب السائدة تهدد إمكانية تشكيل عقول الطلاب وإكسابه. القدرات العقلية التي يستند إليها الفكر الصحيح والتحليل الدقيق. (عز الدين، ٢٠٢١، ٨٢)

كما أضافت دراسة عبد العال (٢٠٢٤ ، ١٣٨) ضعف استخدام أساليب حديثة في ظل الأعداد الكبيرة للطلاب في معظم كليات الجامعة، قصور الإمكانات المادية بالجامعة والتي تحول دون استخدام أعضاء هيئة التدريس لبعض أساليب التدريس الحديثة، كما أن قاعات التدريس غير مناسبة لطبيعة ومتطلبات تدريس بعض المقررات العملية وخلو معظمها من الوسائل التكنولوجية الحديثة.

(د) جودة أساليب التقويم

تعد أساليب التقويم جزءاً مهماً من العملية التعليمية، لذلك كان ضرورياً اهتمام الجامعة بعملية التقويم الجامعي وفقاً لمعايير التقويم، بحيث يكون التقويم عملية شاملة ومستمرة، ويستخدم فيها أدوات ومقاييس مقننة.

وتتميز أساليب التقويم الجامعي بجامعة المنوفية بمجموعة من نقاط القوة منها: وجود مركز القياس والتقويم بجامعة المنوفية والذى يهدف إلى إكساب أعضاء هيئة التدريس مهارات تصميم وإنتاج ونشر وتصحيح الاختبارات عبر أنظمة إدارة التعليم الإلكتروني والمتاحة على شبكة إدارة الخدمات التعليمية، ودعم التوسع في تطبيق الاختبارات الالكترونية، وإعداد أدلة إرشادية موضح بها مواصفات. و معاير بناء الورقة الامتحانية، وإنتاج بنوك أسئلة وفقاً للمواصفات القياسية المتعارف عليها محلياً ودولياً، إصدار تقارير دورية شير إلى جوانب القوة والضعف وأولويات التحسين في انظمة الامتحانات والتقويم بالجامعة. (الصفحة الرسمية لمركز القياس والتقويم بجامعة المنوفية، تاريخ الدخول ٢٠ – ١ – ٢٠٢٥)

كما اضافت دراسة عز الدين (٢٠٢١، ٨٣) إلى تطبيق بعض الكليات. الاختبارات الموضوعية، وتطبيق بعض الكليات التصحيح الآلي للاختبارات الموضوعية، وتطبيق بعض الكليات معايير وشروط الورقة الامتحانية وفقاً للمواصفات ومعايير بناء الورقة الامتحانية المتعارف عليها محلياً ودولياً.

وعلى الرغم من نقاط القوة المرة السابقة الا ان واقع اساليب التقويم بجامعة المنوفية تعانى من مجموعة نقاط الضعف منها الاقتصار على الامتحانات فقط كوسيلة أساسية للتقويم والتي تقيس القدرة على الحفظ والاستظهار واقتصارها على قياس المهارات المعرفية على حساب المهارات

العملية والمهنية في بعض البرامج الدراسية، وضعف المقومات المادية والبشرية والتكنولوجية في معظم الكليات لتطبيق نظم الاختبارات الالكترونية. (عبد العال، ٢٠٢٤، ١٣٩)

٦- البحث العلمي

يعد البحث العلمي من أهم الموارد التمويلية الجامعية المتجددة وهو احدي الوظائف الثلاث الاساسية للجامعة، وقد نص قانون تنظيم الجامعات. ولائحته التنفيذية مادة ٢٣ أن مجلس الجامعة يختص برسم وتنسيق السياسات العامة للتعليم والبحوث في الجامعة وتنظيمها ووضع الخطة الكفيلة بتوفير الامكانيات الكافية لتحقيق أهداف الجامعة.(قانون تنظيم الجامعة رقم ٤٩ لعام ١٩٧٢، ماده ٢٣)

وبالنسبة للبحث العلمي بجامعة المنوفية يمكن الاستدلال عليه فعلياً من خلال المقومات الداعمة له بالبيئة الداخلية الجامعة المنوفية من خلال عرض بعض العناصر المؤثرة فيه فقد أشارت دراسة الغباشى (٢٠٢٢، ٢٤٤) أن هناك عدة نقاط قوة يتمتع بها البحث العلمي بجامعة المنوفية منها ان الجامعة بدأت في تعديل التشريعات والقوانين والأنظمة المتعلقة بالبحث العلمي المواكبة التغيرات المختلفة، كما بدأت في وضع مخصصات مالية دعماً لتمويل براءات الاختراع والمسابقات البحثية كما رصدت ميزانية مخصصة للبحث العلمي من خلال وحدة البحوث العلمية التابعة لإدارة الحسابات يهدف دعم وتطوير البحث العلمي للوصول إلى إنتاج بحوث علمية إبداعية قادرة على الوصول إلى التنافسية العالمية. كما أشارت دراسة عبد العال (١٥٢،٢٠٢٤) إلي ان جامعة المنوفية تهتم بالأبحاث التي لها علاقة مباشرة بمشاكل المجتمع المحلي لتسهيل تطبيقها علي أرض الواقع والاستفادة منها، ومنح مراكز البحث العلمي بالجامعة صلاحية واسعة لإجراء التعاقدات البحثية لتسويق أفكارها وأبحاثها مع القطاعات الحكومية والخاصة

وجاء في استراتيجية جامعة المنوفية (٢٠٢٠ – ٢٠٣٠، ٢٦) ان البحث العلمي يتمتع بنقاط قوة منها تصنيف الجامعات ضمن الجامعات التي احتلت المراكز المتقدمة إفريقيا، وتكريم المتميزين سنوياً من أبناء الجامعة من المبعوثين بالخارج والداخل، وتشجيع صغار الباحثين بالإعلان عن جوائز لأفضل رسالة علمية ماجستير / دكتوراه كل عام، ووجود مركز لبراءات الاختراع بالجامعة، كما تم نشر الأبحاث التي تخص أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بجميع الأقسام العلمية بالكليات المختلفة على البوابة الإلكترونية للجامعة والموقع الالكتروني للجامعة كما تم تسجيل ايضا مشاريع التخرج والرسائل العلمية مصنفة طبقا للمجالات البحثية، كما اسست جامعة المنوفية مجالات أكاديمية في كافة فروع العلم حتي اصبح لكل كلية مجلية علمية، كما تشترك الجامعة في المجلات والدوريات العلمية العالمية لنشر أبحاث أعضاء هيئة التدريس علي المستوي الدولي.

واضافت دراسة القديم (٢٠٢٣، ١٠٧) الي ان المحلات بجامعة المنوفية تحتل مركزا متقدما في التقييم الخاص بالمجلات والدوريات العلمية الصادرة عن المجلس الأعلى للجامعات ومنها مجلة الدراسات الطبية ومجلة الدراسات الهندسية ومجلة البحوث البيئية والطاقة ومجلة كلية التربية والمجلة العلمية لكلية التربية النوعية ومجلة الاقتصاد المنزلي والمجلة العلمية للبحوث التجارية وثلاث مجلات بكلية الآداب (مجلة بحوث كلية الآداب ومجلة البحوث الجغرافية والكارتوجرافية ومجلة الخدمة للاستشارات البحثية واللغات)

وعلب الرغم من قدرة الجامعة وكلياتها علي النشر العلمي والاهتمام بالبحث العلمي وتوفير كافة عوامل النجاح للأبحاث العلمية ونشرها دوليا لتحقيق ترتيب متقدم للجامعة في التصنيفات العالمية، قلة المخصصات المالية لبرامج تدريب الباحثين، وقلة المخصصات المالية لتطبيق نتائج البحوث العلمية، وضعف إسهام الجامعة في دفع تكاليف نشر الابحاث والكتب والرسائل العلمية والترجمات للباحثين، ضعف دعم الجامعة لتسويق واستثمار نتائج البحوث (القديم ، ٢٠٢٣، ١٠٦)

كما اضافت دراسة عرندس (٢٠٢٢، ١٦٨) إلي غياب الرؤية المالية الاستراتيجية لتطوير البحوث العلمية بالجامعة، كما أن المبالغ الواردة لتطوير البحوث العلمية ضعيفة للغاية إذا قورنت بالمعدلات العالمية، وضعف المبالغ المالية المخصصة لدعم المشاريع البحثية.

كما ذكرت دراسة عبدالعال (٢٠٢٤، ١٥٠-١٦٠) ارتفاع تكاليف نشر البحوث والدراسات العلمية في المجلات العلمية بالجامعة، التكلفة المادية العالية للاشتراك في الدوريات الأجنبية الموجودة علي الشبكة العنكبوتية، ندرة الحصول علي التمويل للبحوث من معظم الهيئات الخاصة، بطئ وتعقد عملية نشر البحوث وتأخرها وفقاً لأهواء بعض مقرري المجلات، نقص الكثير من المعامل والمختبرات البحثية المتخصصة لإجراء الأبحاث العلمية، نقص الأجهزة والوسائل المعملية اللازمة لا جراء الأبحاث التطبيقية بالكليات العملية، سيطرة البيروقراطية والروتين علي بعض المراكز البحثية بالجامعة، وعدم توفر وحدة للتحليل الاحصائي بالجامعة لمساعدة الباحثين.

٧- التسويق والسمعة الأكاديمية لجامعة المنوفية.

يُعد التسويق للخدمات التعليمية والبحوث العلمية والإنتاجية في جامعة المنوفية وسيلة مهمة لتحقيق أهدافها من خلال الأسس والقواعد العلمية التي تساعد علي التسويق وفقاً للمعايير العالمية

ويشير واقع التسويق المحلي والدولي لجامعة المنوفية الي وجود نقاط قوة تتميز بها فقد سعت من خلال تطوير مكتب الوافدين بالجامعة إلي زيادة أعداد الوافدين وتحسين البيئة للطلاب الدوليين

كما تم توفير خدمات إرشادية متكاملة للطلاب الوافدين، كما تم تسويق برامج كليات الجامعة تنفيذاً لأهداف مبادرة إدرس في مصر التي اطلقها رئيس الجمهورية والتي تستهدف جذب الطلاب الدوليين للدراسة في الجامعات المصرية كما تم إنشاء مكتب للعلاقات الدولية بالجامعة لتعزيز سمعة الجامعة عالميا كما يهدف إلي رعاية المبعوثين بالخارج وتعزيز الشراكات الدولية في مختلف التخصصات العلمية (إعلام جامعة المنوفية، ٢٠٢٥)

وعلي الرغم من اهتمام الجامعة بالتسويق لخدماتها ومنتجاتها وبحوثها إلا انه يوجد العديد من نقاط الضعف منها غياب الخطط الاستراتيجية للتسويق علي مستوي الجامعة والكليات، وكذلك غياب أهداف التسويق وندرة الموارد البشرية المتخصصة في مجال التسويق، والافتقار إلي قاعدة بيانات عن الجهات المستفيدة، وندرة البرامج التدريبية للوحدات في مجال التسويق وضعف الانشطة الترويجية وغياب الألية الفعال لتسويق الخدمات الجامعية. (نايل، ٢٠١٥)

كما أضافت دراسة البلتاجي (٢٠٢٤، ١٠) إلي وجود معوقات تفوق التسويق بجامعة المنوفية منها عدم نشر ثقافة التسويق الدولي بين اعضاء هيئة التدريس، وعدم استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التسويق الدولي، بالإضافة إلى أن الجامعة تتبع نظام المركزية في التسويق حيث لا تسمح لكل كلية بالابتكار والإبداع في التسويق لخدماتها وأبحاثها ومنتجاتها على حدا بل يتم التسويق من خلال مبادرة ادرس في مصر.

أما واقع السمعة الأكاديمية لجامعة المنوفية يتم الاستدلال عليها من واقع جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات، حيث تعكس هذه التصنيفات واقع الجودة والتميز في مجالات مختلفة بالجامعات وتعد أحد الأدلة المهمة على جودة الأداء ورقي السمعة الأكاديمية كهذه الجامعات.

فتضيف (QS) للجامعات العالمية يعتمد على ستة معايير منها معيار خاص بالسمعة الأكاديمية، والواقع يشير الى وجود خمسة جامعات حكومية فقط في تصنيف (QS) منذ عام ٢٠١٩م حتى عام ٢٠٢٤م وهي جامعة القاهرة، وجامعة عين شمس، وجامعة الأزهر، وجامعة الإسكندرية، وجامعة أسيوط وجميعها يحتل مراكز تنافسية ضعيفة حيث تقع جميعها في الفئة من ٥٥٠ الى ١٠٠٠. (عبد العال، ٢٠٢٤، ٨٢).

وبالنسبة لجامعة المنوفية فقد خرجت من نطاق تصنف جامعات النخبة لأفضل ١٠٠٠ جامعة على مستوى العالم وذلك في تصنيف شنغهاي وتصنيف QS العالمي للأعوام ٢٠٢٢ و٢٠٢٣ و٢٠٢٤. (عيسى، ٢٠٢٤، ٤٠).

ولكن في عام ٢٠٢٥م لأول مرة يتم إدراج جامعة المنوفية في تصنيف QS للاستدامة حيث احتلت المركز العاشر على مستوى مصر من ٢٦ جامعة مصرية ظهرت في التصنيف، ورقم

١٤ على مستوى جامعات شمال أفريقيا من ك جامعة، ورقم ٣٠ على مستوى أفريقيا حيث ظهر في التصنيف ٧٠ جامعة أفريقية، وجاءت جامعة المنوفية في الفئة من ١٠٢١ – ١٠٤٠ على مستوى العالم من إجمالي ١٧٤٤ جامعة دولية ظهرت في التصنيف. (إعلام جامعة المنوفية، ٤ يناير ٢٠٢٥م).

وجاءت جامعة المنوفية في المرتبة ١٠٠١ – ١٢٠٠ في تصنيف التايمز في عام ٢٠٢٣ وفي المرتبة ١٢٠١ – ١٥٠٠ في عام ٢٠٢٥ (Times Higher, 2023 – 2025)، في حين جاءت في المرتبة ١٦٧٣، ١٥٥٤ في تصنيف بيومتريكس في عامي ٢٠٢٣، ٢٠٢٥ (Wemmetrics Ranking, 2023, 2025).

وهي مراتب متأخرة في التصنيفات وهذا يعد مؤشراً على ضعف مركزها التنافسي وسمعتها الأكاديمية.

بينما تقدمت في تصنيف Green Metrics وهو تصنيف عالمي يهدف الى تقييم أداء الجامعات في مجالات الاستدامة البيئية حيث جاءت جامعة المنوفية في عام ٢٠٢٥م المركز رقم ٧٨٥ على العالم من ١٤٧٧ جامعة عالمية، وحصلت الجامعة على المركز ١٦ على مستوى جامعات مصر في تصنيف Adscientific index للإنتاج العلمي لعلماء الجامعة، وظهور ١٢٧٧ عالم من جامعة المنوفية في التصنيف حيث أظهرت التصنيف وجود ١٢ عالم ضمن أفضل ١٠% و١٠١ ضمن أفضل ٣٠% و٣٠٨ ضمن أفضل ٥٠% و٦٨٣ ضمن أفضل ٧٠% على مستوى العالم. (إعلام جامعة المنوفية، يناير ٢٠٢٥).

كما تسعى جامعة المنوفية الى بذل جهود كبيرة لتحسين سمعتها الأكاديمية من خلال التأكيد في خطتها الاستراتيجية ٢٠٢٠/٢٠٣٠ بأنها تتطلع أن تكون من الجامعات الرائدة على المستويين المحلي والدولي، كما وضعت مشروعات رئيسية ضمن خطتها الاستراتيجية لدعم الابتكار والإبداع كمشروع دعم الابتكار وريادة الأعمال، وإنشاء مركز لريادة الأعمال بالجامعة، واستحداث جائزة جامعة المنوفية للابتكار والإبداع، وإنشاء نادي ريادة الأعمال بالجامعة، وإنشاء مكتب تسويق التكنولوجيا والابتكار، وتأسيس معهد الأورام لتحسين الرعاية الصحية المتخصصة وتطوير البحث العلمي في مجال الأورام، وتأسيس شركة جامعة المنوفية للخدمات الطبية. (عيسى، ٢٠٢٤، ٤٥)

وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل جامعة المنوفية لتحسين سمعتها الأكاديمية، إلا أنها مازالت بعيدة عن المستوى المطلوب مما أدى الى غيابها في معظم التصنيفات العالمية للجامعات، ويعود ذلك الى وجود مجموعة من المعوقات منها ضعف ملائمة بعض البرامج التعليمية مع احتياجات المجتمع الحقيقية ومتطلبات سوق العمل، وتردي أوضاع هيئة التدريس وهجرة العقول

المتميزة والكفاءات معهم، وصعوبة تطبيق اشتراكات التوأمة مع الجامعات والكليات ذات التصنيفات العالمية، واختلاف معايير هيئة ضمان الجودة للجامعات المصرية عن معايير جودة التصنيفات العالمية للجامعات. (سمحان والسيد، ٢٠٢٣، ٢٠٧).

كما أكدت دراسة عبد العال (٢٠٢٤، ١٩٠) على وجود فجوة بين مخرجات خريجي جامعة المنوفية وحاجات سوق العمل، وأشارت دراسة (بدوي وعرندس، ٢٠٢٤، ٢٠١) الى ضعف دور الجامعات في استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة لتحقيق التميز في أدائها، وأكدت دراسة (عيسى، ٢٠٢٤، ١٠) الى أن جامعة المنوفية مازالت في مراتب متدنية في التصنيفات العالمية مما يؤثر على ضعف سمعتها الأكاديمية وضعف مركزها التنافسي.

٨- الشراكات والتحالفات الاستراتيجية المحلية والدولية.

إن الشراكات والتحالفات الاستراتيجية بين الجامعة والجهات الخارجية يعزز من قدرتها التنافسية المستدامة على تحقيق رؤيتها الأكاديمية والبحثية والاجتماعية على المستوى المحلي والدولي، ويسهم في خلق بيئة تعليمية ابتكارية تشجع على التجديد الاستراتيجية والتطوير المستدام.

ويشير واقع الشراكات والتحالفات الاستراتيجية لجامعة المنوفية الى وجود العديد من نقاط القوة التي تتميز بها منها تم توقيع عقد اتفاقي إنشاء صيدلية إسعاف (٢٤) مع رئيس مجلس إدارة الشركة المصرية لتجارة الأدوية لتوفير العلاج اللازم للمترددين على المستشفيات الجامعية، كما تم توقيع بروتوكول تعاون علمي وأكاديمي وخدمي مع جامعة المنصورة الجديدة وجامعة مدينة السادات وذلك دعماً لمختلف سبل التعاون بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية والخاصة. (الإدارة العامة للعلاقات الثقافية، ٢٠٢٤).

كما تم عقد بروتوكول شراكة مع مصنع "آريس إيجيبت" لتأهيل المعامل التعليمية والبحثية بالجامعة وتنظيم زيارات ميدانية للمصنع للطلبة والخريجين، ولتطبيق الأبحاث وتضييع النتائج البحثية القابلة للتصنيع، ويتيسر التوظيف للخريجين ورعاية ملتقيات التوظيف التي تنظمها الجامعة، كما تم توقيع بروتوكول تعاون مع هيئة أمديست لإنشاء مركز لخدمة الطلاب ذوي الهمم بالجامعة (عيسى، ٢٠٢٤، ٤٤)

وأيضا تم عقد بروتوكول تعاون مع شركة MPCS من الشركات الرائدة في مجال الاستشارات الطبية وفي مجال التدريب الخاص بالهندسة الطبية، كما تم عقد بروتوكول تعاون مشترك بين المجلس الأعلى للمستشفيات الجامعية ومؤسسة بنك مصر لتطوير البنية التحتية لمعهد الكبد القومي ورفع الطاقة الاستيعابية، وأيضا بروتوكول تعاون بين مركز القياس والتقويم بجامعة المنوفية ومركز القياس والتقويم بجامعة بنها. (الإدارة العامة للعلاقات الثقافية، ٢٠٢٤).

كما تم عقد بروتوكول تعاون مع مديرية العمل بالمنوفية لتدريب وتأهيل الطلاب على المهن الحرفية المختلفة وتوفير فرص عمل من خلال التدريب التحولي للطلاب، وبروتوكول مشترك بين كلية التجارة وبنك فيصل الإسلامي المصري لدعم قدرات ومهارات الطلاب وضمان تأهيلهم لسوق العمل مستقبلا. (إعلام جامعة المنوفية، ٤ يناير ٢٠٢٥).

وعلى الرغم من تنوع التحالفات الاستراتيجية المحلية بين جامعة المنوفية والعديد من الهيئات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني لتحقيق الاستفادة وتبادل المنفعة، إلا أن واقع التحالفات الاستراتيجية المحلية يؤكد غياب التحالفات الاستراتيجية مع العديد من المؤسسات الخدمية التابعة لوزارة التضامن الاجتماعي وغياب التحالفات الاستراتيجية مع العديد من المؤسسات الصناعية الكبرى داخل وخارج المحافظة، وغياب التحالفات الاستراتيجية مع العديد من المؤسسات الاستثمارية داخل وخارج المحافظة. (عرندس، ٢٠٢٢، ٢٠٤)

وبالنسبة لواقع التحالفات الاستراتيجية مع الجامعات الإقليمية والعالمية لكون تلك الجامعات تتمتع بسمعة علمية وأكاديمية متميزة، فقد عقدت جامعة المنوفية خمس تحالفات استراتيجية مع جامعات أردنية، وسبعة تحالفات استراتيجية مع بعض الجامعات بالمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة والمملكة المغربية. (الإدارة العامة للعلاقات الثقافية، ٢٠٢٤)

وعلى الرغم من تنوع التحالفات الاستراتيجية بين جامعة المنوفية والجامعات الإقليمية، إلا أن هناك غياب للتحالفات الاستراتيجية مع الجامعات الأمريكية والإنجليزية وجامعات دول النمور الآسيوية الحاصلة على تصنيف متقدم عالمياً. (عرندس، ٢٠٢٢، ٢٠٢)

٩- خدمة المجتمع:

يعد قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة أحد الأعمدة الرئيسية لتحقيق الاستدامة البيئية وتعزيز الوعي البيئي في مختلف جوانب المجتمع وتحسين القدرة التنافسية المستدامة وتحقيق التجديد الاستراتيجي.

لذلك تسعى جامعة المنوفية الى بذل جهود كبيرة في تعزيز الشراكة المجتمعية ونشر الوعي الثقافي والاجتماعي والبيئي لدى المواطنين وحل مشاكل المجتمع المحلي وذلك من خلال المشاركة الفعالة في المبادرات الرئاسية التي تستهدف خدمة المجتمع والتي من أهمها مبادرة حياة كريمة ومبادرة بداية ومحو الأمية، بالإضافة الى عقد ندوات توعوية وتثقيفية لنشر الوعي البيئي، كما شاركت الجامعة في العديد من المسابقات الهامة التي تستهدف التنمية البيئية منها مسابقة أفضل جامعة صديقة للبيئة للعام الجامعي ٢٠٢٣-٢٠٢٤، ومسابقة مبادرة المشروعات الخضراء الذكية. (عيسى، ٢٠٢٤، ٤٤).

كما شاركت الجامعة في فعاليات الجلسة الختامية وحفل ختام نموذج المحاكاة لقمة المناخ Cop29، كما شاركت مع الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة في تنفيذ ورش عمل تحت عنوان التغيرات المناخية تحديات وفرص، والمشاركة مع الاتحاد العربي للشباب والبيئة في سلسلة من اللقاءات الافتراضية تحت شعار معاً للحفاظ على كوكبنا، كما شاركت في المبادرة الرئاسية ١٠٠ مليون شجرة بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني وحصلت الجامعة على ١٠٠٠ شجرة مثمرة تم زراعتها بالإدارة العامة للجامعة وكلياتها المختلفة. (إعلام جامعة المنوفية، ٤ يناير ٢٠٢٥).

وإيماناً بأهمية المسئولية الاجتماعية والعمل من أجل رفعة المجتمع وتعزيز الوعي المجتمعي تم تنظيم مؤتمر المسئولية المجتمعية للجامعات في ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي آفاق ورؤى مستقبلية المنعقد في الفترة ٣-٤ ديسمبر ٢٠٢٤ والذي استعرض نماذج مشاركات الطلاب والطالبات في المسئولية المجتمعية وعرض المبادرات التي قاموا بها من مبادرة الصيدلية الخيرية ومبادرة أصدقاء مرضى السرطان بالإضافة الى المبادرة الوطنية لمحو الأمية وتعليم الكبار. (بوابة الأهرام، ٤-١٢-٢٠٢٤)

وعلى الرغم من الجهود الرائعة التي تبذلها الجامعة لتعزيز مسئولياتها المجتمعية، إلا أن دراسة شريف (٢٠٢٢، ٣٦) أكدت أن درجة ممارسة جامعة المنوفية لمسئولياتها المجتمعية جاءت بدرجة متوسطة كما أكدت دراسة عيسى (٢٠٢٤، ٤٥) أن جامعة المنوفية تواجه العديد من المعوقات التي تحول دون قيامها بمسئولياتها المجتمعية تجاه المجتمع المحيط على أكمل وجه وبشكل يحقق الرضا لكافة أفراد المجتمع ومنها قلة ميزانية الجامعة المخصصة لقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وقلة اهتمام الجامعة بتوعية الطلاب ببرامج المشاركة المجتمعية داخل وخارج الجامعة، وقلة اهتمام الجامعات بالبحوث الميدانية للطلاب لحل المشكلات المجتمعية.

وفي ضوء ما سبق ذكره من نقاط قوة ومواطن ضعف مرتبطة بالبيئة الداخلية للقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية يتضح تعدد جوانب القوة، والتي تؤثر بشكل إيجابي على التجديد الاستراتيجية للجامعة، وهناك العديد أيضاً من مواطن الضعف التي أثرت بشكل سلبي على فعالية تحقيق التجديد الاستراتيجية للجامعة، وفيما يلي سيتم عرض واقع البيئة الخارجية للقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية والمؤثرة على تحقيق التجديد الاستراتيجي لها.

ثالثا: تحليل واقع البيئة الخارجية للقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي

تشمل البيئة الخارجية كل ما يحيط بالجامعة ممثلة في الأوضاع المجتمعية ،مستهدفا الوقوف على الفرص المتاحة التي تستمر في البقاء والاستمرار والتطوير ،وكذلك التهديدات المحتملة

والتي تعوق تعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية ،كي يتم موجهتها عند وضع استراتيجية التطوير المقترحة، وتتمثل الأوضاع المجتمعية للجامعة في خمسة جوانب رئيسة وهي الجوانب السياسية والقانونية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية وذلك وفقا لنموذج بيست pest الذي يعد من أشهر النماذج التي تستخدمها المؤسسات في تحليل وفهم طبيعة الأوضاع المجتمعية ويتضح ذلك فيما يلى:

(١)الأوضاع السياسية والقانونية

تعد العوامل السياسية والقانونية من العوامل الفعالة والمؤثرة بشكل مباشر وقوي على القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية، وذلك من خلال ما تقوم به الدولة من إصدار التشريعات والقوانين التي تعزز من العملية التعليمية وتجعل الجامعة تقوم بعملها بشكر رسمي وداعم لتحقيق اهداف الدولة والمجتمع، وفيما يلي عرض لبعض الفرص المعبرة عن العوامل السياسية التي تعزز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية.

وجود إطار تشريعي للجامعات المصرية (قانون ٤٩لسنة ١٩٧٢)، والذي ينظم التعليم في الجامعات المصرية ومنها جامعة المنوفية، حيث مضر قانون تنظيم الجامعات في مادته رقم (١) بأن تختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي تقوم به كليتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به، وأن تكفل الدولة استقلال الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعي والبحث العلمي وخدمة المجتمع. (قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) ولائحته التنفيذية، ١٩٧٢،٤)

كما نص دستور الدولة ٢٠١٤م في المادتان (٢٣،٢١) على ان الدولة تكفل باستقلال الجامعات وحرية البحث العلمي وتشجيع مؤسساته باعتباره وسيلة لتحقيق السيادة الوطنية وبناء اقتصاد المعرفة. (دستور جمهورية مصر العربية ،٢٠١٤، ١٢)

ومع الرغبة الجادة في تطوير المنظومة التشريعية والقانونية للتعليم الجامعي، وجود آليات متعددة الدولة ونظامها السياسي لتطوير التعليم الجامعي، واهتمام النظام السياسي للدولة بالجامعات وقوانينها وتعديلاته، ووجود إدارة سياسية داعمة للتعليم الجامعي، لذلك أقامت وزارة التعليم العالي بإعداد (استراتيجية وزارة التعليم والبحث العليم وفي ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠، ٢٠١٩، ٣٢)

وفي ضوء ما قامت به وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من إعداد استراتيجية قد اتجهت جامعة المنوفية إلى إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية ٢٠٢٠/٢٠٣٠، من أجل تطوير التعليم الجامعي بها وتعزيز القدرة التنافسية المستدامة للجامعة. (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية ٢٠٢٠/٢٠٢٠،٢٠٣٠، ١-٩٦)

وعلى الرغم من تلك الفرص السابقة إلا انه توجد مجموعة من التمهيدات منها قرار السماح بإنشاء المؤسسات التعليمية والبحثية الجديدة مع عدم وجود طهير يسمح بالتدفق الأفقي للجامعة، استمرار تدخل الدولة وتقديرها لكثير من الحرية الاكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وضعف تفعيل ما يكفل هذه الحرية من نصوص وتشريعات. (عز الدين، ٢٠٢١، ٩٥)

كما أشارت دراسة عبدالعال (٢٠٢٤، ١٦٠) وجود تمهيدات تحول دون تمتع الجامعة باستقلالها إداريا وماليا وأكاديميا ومنها ما ورد في قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ الذي يسمح للسلطات الحكومية والمتمثلة في المجلس الأعلى للجامعات حق تحديد أعداد المقبولين بالجامعات وتقرير منح الدرجات العلمية، كما يتدخل أيضا في صميم العمل الجامعي فيحدد توزيع ميزانيات الجامعات على البنود المختلفة، كما تعد السيطرة الأمنية أحد العقبات التي تقف امام الحرية الاكاديمية للطلاب وأعضاء هيئة الدريس حيث يشترط ضرورة الحصول على موافقة أمنية مسبقة قبل إجراء أبحاث مشتركة مع شريك أجنبي، كما أصبحت الموافقة الأمنية شرط من شروط التعيين أو الترقي أو السفر إلى مهمة عملية خارج البلاد.

يتضح مما سبق أن الأوضاع السياسية والقانونية بالمجتمع المصري لها انعكاساتها بالفرص والتهديدات على كثير من عناصر المنظومة الجامعية وبالتالي على القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية وعلى إحداث التحديد الاستراتيجي بها.

(٢)الأوضاع الاقتصادية

يشهد الاقتصاد تطورات كبيرة انعكست على الاقتصاد المصري ومنها أثر توتر العلاقات التجارية بين الولايات المتحدة الأمريكية والصين، والتحرك الاستراتيجي في القارة الأفريقية وخاصة في ظل فترة رئاسة مصر للاتحاد الأفريقي، وتأثير اضطرابات الأسواق المالية الدولية وارتفاع أسعار الأفئدة العالمية على تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية لمصر وعلى تكلفة الاقتراض الخارجي، وكذلك تأثير التوترات العسكرية بالمحيط العربي والإقليمي والعمليات الإرهابية الدولية على تحركات رأس المال وعلى انتقالات العمالة المصرية والتحويلات من الخارج في الأجل القصير. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩، ٩) لذلك تعد التطورات الاقتصادية سالفة الذكر تحديا قويا امام متخذي القرارات مما يؤثر على منظومة التعليم الجامعي.

وتظهر أشكال تأثير العوامل الاقتصادية على التعليم الجامعي في مستوى الانفاق الحكومي على التعليم والميزانية المخصصة له، ومعدلات التضخم التي تؤثر على تكلفة التعليم،

وكذلك عدم المساواة في الدخل، حيث إن الدخل المنخفض لبعض الأسر يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى نفس الفرص التي يحصل عليها الطلاب من الأسر ذوي الدخل المرتفع، وبذلك تؤثر العوامل الاقتصادية على مبدأ تكافؤ الفرص وفرص العمل المتاحة بسوق العمل.

وقد تبنت الدولة المصرية سياسات اقتصادية ترتب عليها زيادة معدل التضخم، وتضخم حجم الدين الداخلي والخارجي، الأمر الذي تسبب في ضعف المخصصات الملية لقطاع التعليم الجامعي نتيجة لمحدودية الموارد، مما أدي إلى انسحاب الدولة من العديد من المجالات ومنها التعليم الجامعي، وظهرت العديد من المشكلات منها ارتفاع معدلات البطالة التي أصبحت مصدر تهديد للاستقرار الاجتماعي والسياسي للدولة، وكذلك النقص الشديد في مهارات وكفايات الخرجين كان له دور في بطء معدلات النمو الاقتصادي، وهجرة العقول والكفاءات من أعضاء هيئة التدريس (صلاح الدين وحماده، ٢٠٢٤، ٥٧) ويعاني التعليم الجامعي في الموازنة بكثير عن المطلوب في طل ارتفاع تكلفته، كما يتزايد أعداد الطلاب المقيدين عن قدرته الاستيعابية إلى جانب الخلل بين متطلبات سوق العمل ومخرجات التعليم الجامعي حيث يخصص ٢٢% للنفقات الرأسمالية، ٧٨% للنفقات الجرية والتي يخصص أكثر من ٧٥% منها لأجور العاملين إداريين وأكاديمية، كما تهدر أغلب المنح الدولية والمعونات من دون الاستفادة منها في تطوير التعليم الجامعي والرتقاء به (عز الدين، ٢٠٢١، ٩٦).

ويتحكم النظام الاقتصادي في جودة العلميات والمخرجات الجامعية بما يمنحه من ميزانيات مالية للجامعة، ولذلك تنص المادة ٢١ من دستور مصر ٢٠١٤ ان تكفل الدولة استقلال الجامعات والمجاميع العملية واللغوية وتوفير التعليم الجامعي وفقا لمعايير الجودة العالمية، وتعمل على تطوير التعليم الجامعي وتكفل مجانتيه في جامعات الدولة، ومعاهدها وفقا للقانون، وتلتزم الدولة بتخصيص نسبة من النفاق الحكومي للتعليم الجامعي لا تقل عن ٢% من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجيا حتى تتفق مع المعدلات العالمية وتمثل هذه النسبة نسبة ضئيلة جدا للأنفاق على التعليم الجامعي الذي يحتاج إلى موارد مادية وبنية تحتية وتكنولوجية وموارد بشرية مؤهلة وبرامج ومناهج جديدة لمواكبة سوق العمل الامر الذي يؤثر على جودة هذا النوع من التعليم وضعف مستوى مخرجاته.

ويشير راقع جامعة المنوفية إلا انها تسعى إلى تنويع مصادر التمويل لها لتخفيض العبء المالي الملقى على الدولة، فالجامعة في حاجه إلى داعمين لتمويلها لذلك تلجأ الجامعة إلى تشكيل لجنة لقبول الهدايا والتبرعات والمعونات النقدية والعينية من أجهزة ومستلزمات طبية وغيرها للمساهمة في تنفيذ رسالة الجامعة في خدمة العملية التعليمية والبحثية وخدمة

المجتمع. (إعلام جامعة المنوفية، ٣٠يناير٢٠٢٥) كما تسعى الجامعة إلى عقد برتوكولات تعاون مع بعض الجمعيات الخيرية لتطوير بعض المنشآت الجامعية والكليات، وتمويل شراء بعض الأجهزة والمعدات بالكليات، وتمويل الدراسات والبحوث العملية، بالإضافة إلى إنشاء وحجات ذات طابع خاص وصناديق خاصة لدعم موازنة الجامعة وسد عجز التمويل. (القديم، ٢٠٢٣، ١١٦)

وعلى الرغم من سعى الجامعة إلى تنويع مصادر تمويلها لسد العجز في التمويل، إلا ان عوائدها المالية لا تساعد على رفع نصيب الطالب من حجم النفاق على التعليم، ولا تتمتع الجامعة بالاستقلالية القانونية والتشريعية والمالية للوحدات ذات الطابع الخاص والصناديق، وضعف كافية الميزانية الحكومية في تلبية احتياجات الجامعة من جميع الجوانب المادية والبشرية، ومحدودية البرامج المسموح بها للتمويل الذاتي مع انحصارها حاليا على برامج التعليم الممول ذاتيا والبرامج المميزة (عبدالعال، ٢٠٢٤، ١٦١) يتضح مما سبق ان العوامل الاقتصادية لها دور مهم في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجمعة المنوفية وتحقيق التجديد الاستراتيجي بها، فالاقتصاد القومي يصاحبه تغيرات إيجابية تنعكس على جودة التعليم الجامعي وجودة البنية التحتية وزيادة عدد البرامج التعليمية وتوفير فرص لتأهيل الطلاب والبحثين وأعضاء هيئة التدريس بما ينعكس على تجديد الاستراتيجي بالجامعة.

(٣)الأوضاع الاجتماعية

هناك العديد من العوامل التي تؤثر عل دافعية المجتمع ورغبته في تحقي الربط بين التعليم الجامعي سوق العمل، وتتمثل العوامل الاجتماعية التي تؤثر على تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للجامعة وتحقيق التجديد الاستراتيجي لها في نسبة الأمية والنمو السكاني والفقر ومعدلات البطالة فيما يلى:

- تزداد معدلات البطالة في شريحة خريجي الجامعات المصري، حيث يلاحظ أن معدل البطالة بين حملة المؤهلات من الشباب (١٥-٢٩سنة) المتوسطة وفوق المتوسطة والجامعية وما فوقها ١٩.٤% من إجمالي قوة العمل عام ٢٠٢٠ (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠٢٣، ٤٨) وذه النسبة ليست ضئيلة أمام دولة تريد ان تنمي الفرد لكي تصل به إلى الكفاية الذاتية وتنمية المجتمع، وهذا يؤكد عدم مواءمة خريجي التعليم الجامعي الحكومي للوظائف المستحدثة التي تتطلب مهارات وكفايات تتناسب معها وفي مدار تطورها، فقد فرضت تداعيات الثورتين الصناعيتين الرابعة والخمسة واقعا جديدا على مستقبل الوظائف حيث أدت إلى إخفاء وظائف وظهور وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل بالإضافة إلى وظائف قاعة تحتاج إلى تطوير واكتساب مهارات جديدة.

- ويرتبط انتشار الفقر بالعديد من العوامل أهمها مستوى تشغيل قوى العمل فكلما كانت هناك فرص للعمل لمن هم في سوق العمل تكون لديهم فرصة لكسب عيشهم بكرامة والخروج بأنفسهم وأهلهم من دوامة الفقر، وهناك الفقر المادي الذي تنعدم فيه القدرة على توفير الحد الأدنى من احتياجات الفرد الأساسية كالطعام والمسكن والتعليم والصحة.
- ونتيجة لأزمة جائحة كورونا ارتفع معدل افقر في مصر ليتراوح ما بين ٥.٦ إلى ١٢.٥ مليون مواطنا خلال العام المالي ٢٠٢٠-٢٠٢١ وفقا لسيناريوهات مختلفة، ووفقا للبيانات الرسمية فإن مصر تعاني في الوقت الراهن من تدني مستوى المعيشي وارتفاع معدل افقر حيث وصلة نسبته إلى ٢٩.٧% من نعدد السكان. (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، مؤشرات الفقر ٢٠٢٠، ٥-١)

ومن المستهدفات الكمية لرؤية مصر ٢٠٣٠ لعام ٢٠٢٥ الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشته من خلال الفضاء على الفقر لتخفض النسبة إلى ٣.٣ عام ٢٠٢٥ وصولا إلى ٢.٢ عام ٢٠٣٠. (الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثة، ٢٠٢٢، ١٨٦)

وتعد الزيادة السكانية في مصر من أخطر التحديات التي تواجه التعليم الجامعي، حيث أصبح عدد السكان في مصر يتضاعف كل ثمان وعشرين عاما بعد ان كان يتضاعف كل نصف قرن، وعلى الرغم من اهتمام الحكومة المصرية بقضية النمو السكاني المتزايد إلا ان بيانات تعدد ٢٠١٧ تشير إلى ارتفاع عدد سكان مصر بأكثر من ٢٢ مليون نسمة خلال الفترة من ٢٠٠٦-٢٠١٧، وهو ما يشير إلى ارتفاع معدل النمو السكاني من ٢٠٤ خلال الفترة (١٩٩٦-٢٠٠٦) إلى ٢.٥٦ خلال الفترة (٢٠٠٦-٢٠١٧). (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، صندوق الأمم المتحدة للسكان، ٢٠١٨، ١٠٦)

ونتيجة للنمو السريع للسكان في مصر نمت العديد من التحديات التي تفوق قدرة الدولة على استيعابها، ومنها ما يختص بالناحية التعليمية كتوفير مؤسسات تعليمية وبيئة تعليمية ذات خدمات مناسبة تتناسب مع تزايد أعداد الملتحقين بالتعليم، مما يؤثر على النمو الاقتصادي للدولة وتحقيق التنمية المستدامة. (صلاح الدين وحماده، ٢٠٢٤، ٦٤)

وبالنظر إلى واقع جامعة المنوفية يتضح انها تسعى دائما إلى تقديم خريج مؤهل على اعلى مستوى من الكفاءة من خلال التطوير المستمر للمناهج وتنمية مهارات الطلاب في كافة المجالات التي تقدمها الجامعة بالتعاون مع المؤسسات التنفيذية كمديرية العمل لتوفير فرص العمل للشباب الخرجين والحد من مشكلة البطالة من خلال تنظيم ملتقيات التوظيف بالإضافة إلى تنظيم ورش عمل وعقد ندوات توعوية للطلاب وإتاحة مراكز التدريب المهني في مراكز

المحافظة لتقديم التدريب الطلاب الكليات ومعاهد الجامعة. (عبدالعال، ٢٠٢٤، ١٦٣) بالإضافة إلى دور الجامعة في تحرير المواطنين من الأمية بشتى انحاء المحافظ، وذلك من خلال الفصول التي تعاقدوا عليها بإدارات الهيئة العامة لتعليم الكبار فرع المنوفية للقضاء على الامية، حيث أن الجامعة منذ عام ٢٠١٤ وحتى الان نجحت في تحرير ٩٦ ألف و١٥٣مواطن ومواطنه بمختلف قرى ومراكز المحافظة بجهود طلاب الجامعة ومشاركتهم في المبادرة الرئاسية مصر بلا امية ضمن أنشطة مبادرة حياة كريمة. (عبدالعال، ٢٠٢٤، ١٦٣)

بالإضافة إلى دور الجامعة في تحرير المواطنين من الأمية بشتى انحاء المحافظة، وذلك من خلال الفصول التي تعاقدوا عليها بإدارات الهيئة العامة لتعليم الكبار فرع المنوفية للقضاء على الامية، حيث ان الجامعة منذ عام ٢٠١٤ وحتى الان نجحت في تحرير ٩٦ ألف و١٥٣ مواطن ومواطنة بمختلف قرى ومراكز المحافظة بجهود طلاب الجامعة ومشاركتهم في المبادرة الرئاسية "مصر بلا أمية " ضمن أنشطة مبادرة حياة كريمة.

(اليوم السابع، ١١يناير ٢٠٢٥) وعلى الرغم من اهتمام جامعة المنوفية بالحد من مشكلة البطالة إلا ان الواقع يشير إلى زيادة معدلات البطالة ويرجع ذلك إلى قصور المعلومات في سوق العمل وطبيعة المؤهلات والمهارات المطلوبة ومستويات العرض والطلب في الأنشطة المختفة، بالإضافة إلى الاعتماد على الدولة في تعيين الخرجين وضعف التنسيق بين سياسة التعليم الجامعي وسياسة التوظيف. (عبدالعال، ٢٠٢٤، ١٦٢)

ويتضح مما سبق أن العوامل الاجتماعية تؤثر على القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية وبالتالي تؤثر على التجديد الاستراتيجي بها، فمعدلات النمو السكاني ونسبة البطالة ونسبة الفقر تؤثر بشكل أو بآخر على سياسة القبول ومتطلبات سوق العمل وما يترتب عليه من متطلبات تحقيق النمو الاقتصادي.

(٤) الأوضاع التكنولوجية

تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة، لما توفره من وسائل المعرفة والمعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار وتنشيط الاستثمار في كافة المجالات، لذلك تعد العوامل التكنولوجية أحد أهم العوامل التي تؤثر على منظومة التعليم الجامعي وقدرته التنافسية لما لها من دور أساسي في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة وتطوير الإمكانيات البشرية وتحسين القدرات الإنتاجية.

فما شهدته في الآونة الأخيرة من ثورات تكنولوجية متعاقبة كالثورة الصناعية الرابعة والثورة الصناعية الخامسة وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وما هو مستمر من طفرات في هندسة الكمبيوتر، واستخدام الروبوتات في كافة المجالات والاعتماد على العنصر البشري في أضيق

الحدود، فقد أدى ذلك إلى إيجاد تأثيرات كبيرة وخطيرة على التعليم الجامعي، ومن مظاهر هذا التأثير ما ساهمت فيه التكنولوجيا المتطورة في إحداثه من إيجاد وفتح أسواق جديدة ومنتجات جديدة، وما فرضته من تغيير الممارسات التسويقية والعمليات الإنتاجية مما أثر بشكل أو بآخر على المركز التنافسي للتعليم الجامعي وعلى رغبات المنتفعين منه وطموحات المجتمع من مخرجاته وما ستقدمه من جهود للارتقاء بالاقتصاد الوطني. (صلاح الدين وحماده، ٢٠٢٤، ٦٤)

ومن أهم الفرص التي تتحها الثورة التكنولوجية على منظومة التعليم الجامعي مشروع المحتوى الإلكتروني بالجامعات المصرية، والذي يهدف إلى نشر ثقافة التعلم محلياً وإقليمياً ودولياً، والإسهام في زيادة المحتوى التعليمي عبر الإنترنت، والإسهام في تحسين ترتيب الجامعات المصرية طبقاً للقياسات الدولية، وذلك من خلال تطوير مقررات تعليمية إلكترونية وتأهيل فريق بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإدارة عملية إنتاج المحتوى التعليمي الرقمي لنشر المشروع بالجامعات المصرية، وإتاحة منصة open Edx علي الحوسبة السحابية. (الاستراتيجية القومية للمحتوى الرقمي العربي، ٢٠٢٠، ١٧)

وأطلق المجلس الأعلى للأمن السيبراني برئاسة وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني ٢٠١٧/ ٢٠٢١، والتي تهدف إلى مواجهة المخاطر السيبرانية وتأمين البنى التحتية للاتصالات والمعلومات، وتحقيق بيئة رقمية آمنة وموثقة وذلك في إطار جهود الدولة لدعم الأمن القومي. (المجلس الأعلى للأمن السيبراني ،٢٠٢١)

بالإضافة إلى إطلاق مشروع التقييم الالكتروني بالجامعات المصرية الحكومية، وتأهيل أعضاء هيئة التدريس لإعداد امتحانات تقيس مخرجات التعلم المستهدفة للمقررات والبرامج الدراسية، وقاعدة بيانات اتحاد مكتبات الجامعات المصرية، وإنشاء بنك المعرفة المصري ليمثل قاعدة بيانات الكترونية لكافة العلماء الباحثين والطلاب. (عز الدين، ٢٠٢١، ١٠٠) أما بالنسبة لجامعة المنوفية فقد أوجد التحول الرقمي للجامعات مجموعة من الفرص منها إتاحة المحتوى الرقمي للمقررات الدراسية من خلال منصة جامعة المنوفية، تنظيم دورات تدريبية الكترونية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والكوادر الإدارية على المهارات الرقمية، إعداد بوابة رقمية تقوم بنشر التعليمات الخاصة بالمنظومة التعليمية الجامعية وتنظيم إدارة القاعات الدراسية الرقمية، وإصدار التشريعات القانونية الملازمة للتحول الرقمي للجامعة والتي تسمح بإقامة شراكة ناجحة مع الجامعات التكنولوجية العالمية، وتوافر يسمى المكتبة الرقمية لبعض كليات الجامعة، وإعداد الأنشطة الطلابية بصورة الكترونية. (عبد العال، ٢٠٢٤، ١٦٤) وعلى الرغم من الفرص التي أتاحتها الثورة التكنولوجية على الجامعات المصرية ومنها جامعة المنوفية، إلا أنه يوجد

بعض التهديدات التي تحد من تلك الاستفادة منها: انخفاض مقومات البنية التحتية التكنولوجية من الناحية المادية والبشرية، والقصور في توفير مؤتمرات وندوات رقمية ومواقع رقمية مشتركة للتعاون مع مراكز البحوث، ضعف البرامج التدريبية الخاصة بتخطيط الاجتماعات والملفات الرقمية لمتابعة مسار الطالب، انتشار الأمية الرقمية وغياب المهارات الأساسية في التعامل مع المستحدثات التكنولوجية (عبد العال، ٢٠٢٤ ، ١٦٤)، انخفاض دخل بعض فئات المجتمع مما يحول دون شرائهم لأجهزة ذكية والاشتراك في الإنترنت، وعدم الاهتمام بالصيانة الأساسية للأجهزة اللوحية، فضلاً عن هجرة الكفاءات في مجال التقنيات الرقمية للخارج. (صلاح الدين وحمادة، ٢٠٢٤، ٦٣) ويتضح مما سبق أن الثورة التكنولوجية وانعكاساتها على التعليم الجامعي، بما يفرض ضرورة إجراء عملية تجديد استراتيجي للجامعات بحيث تحقق مواكبة عصر الثورة التكنولوجية وإعداد خريجين مؤهلين للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل. ويستخلص مما سبق الاطلاع عليه حول الأوضاع المجتمعية المتمثلة في السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية أنها تتضمن فرص يمكن الاستفادة منها في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية وتحقيق التجديد الاستراتيجي بها، كما تتضمن تهديدات والتي ينبغي الاستعداد لمواجهتها.

رابعاً: تحليل الفجوة

من خلال العرض السابق التشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بجميع عناصرها المؤثرة على القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية وعلى تحقيق التجديد الاستراتيجي بها يتضح أنه هناك فجوات بين الواقع والمأمول، والتي تساعد في تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف بالبيئة الداخلية، وكذلك الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة بالبيئة الخارجية وذلك كما يلي:

- **فيما يتعلق بالبيئة الداخلية:** يؤدي تحليل الفجوة إلى تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف فيما يلي:

(أ)جوانب القوة وتتضمن ما يلي:

- التوسع في إنشاء الكليات المختلفة بجامعة المنوفية وفقاً مع متطلبات سوق العمل.
- وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة بجامعة المنوفية تنطلق من احتياجات المجتمع وتتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠.
- توافر منظومة الكترونية ملائمة لتيسير نظم الالتحاق والقبول بالجامعة لتحقيق التجديد الاستراتيجي بالكليات.
- افتتاح تخصصات جديدة وبرامج مميزة ببعض كليات الجامعة تتوافق مع احتياجات سوق العمل.

- وجود مخطط سنوي للموازنة العامة بجامعة المنوفية.
- توافر مكتبات علمية رقمية متميزة تلبي احتياجات الطلاب والباحثين في مختلف التخصصات.
- امتلاك جامعة المنوفية لنخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- اهتمام جامعة المنوفية بتنمية الابداع والابتكار لدى طلابها.
- وجود شراكات محلية ودولية بين الجامعة والجامعات الأخرى.
- تميز الجامعة في البحوث العلمية والدراسات الإنتاجية.
- إنشاء مركز القياس والتقويم الجامعي لتطوير نظم القياس والتقويم وفق معايير الجودة لتحقيق تقييم عادل للطلاب بها.
- توافر البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمركز تنمية القدرات بالجامعة للتعامل مع المستحدثات الرقمية.
- وجود إطار قانوني منظم للعمل داخل جامعة المنوفية.
- وجود هيكل تنظيمي للإدارة الجامعية بجهازيها الإداري والأكاديمي.
- امتلاك الجامعة لمجلات ودوريات علمية متميزة
- سعي الجامعة الي قبول الطلاب الوافدين بجميع التخصصات بأسعار تنافسية عن الجامعات الخاصة وإتاحة خدمات متميزة لهم وتوفير الدعم الاكاديمي والإداري لهم
- مراعاة جميع معايير الشفافية والنزاهة في عملية اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعة.
- اهتمام الجامعة بتنمية براءات الاختراع ورعاية الطلاب الفائقين.
- وجود وحدة للتخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط والمتابعة بالجامعة.
- إسهام مركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة في نشر ثقافة الجودة والاعتماد بين جميع العاملين بكليات الجامعة.
- العمل على إعداد خطة استثمارية لتنمية الموارد المالية للجامعة والبحث عن مصادر متنوعة للتمويل.
- تأسيس صناديق خاصة لدعم وتطوير البحث العلمي بالجامعة.
- إتاحة الجامعة الفرصة لتواصل أعضاء هيئة التدريس بجامعات الجامعات الأخرى.
- حرص الجامعة على تقديم جوائز الإبداع والتميز للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس.
- تفعيل التحالف الاستراتيجي بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني

- العمل المستمر على رفع ترتيب الجامعة في جميع التصنيفات العالمية.
- العمل على تطوير الكتاب الالكتروني وتطوير المحتوى التفاعلي والوسائط المتعددة لتحسين الأداء الأكاديمي بشكل مستمر نحو المستقبل الرقمي.
- اهتمام الجامعة بدعم ورعاية الطلاب والباحثين ذوى الهمم وتقديم الخدمات المتكاملة لهم.
- احتلت الجامعة المراتب الأولى بين الجامعات المصرية في تطبيق برامج كشف الانتحال العلمي.
- العمل على تعزيز الوعي البيئي في مختلف جوانب المجتمع لتحقيق الاستدامة البيئية.
- المشاركة الفعالة للجامعة في المبادرات الرئاسية التي تستهدف خدمة المجتمع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

(ب) مواطن الضعف :

- تدنى مخرجات التعليم الجامعي وبعدها عن متطلبات سوق العمل.
- وجود فائض في بعض التخصصات بكليات الجامعة لا يستوعبها سوق العمل.
- ضعف مواكبة سياسات قبول الطلاب مع الحاجات الفعلية والمتوقعة لسوق العمل.
- غياب استراتيجيات تسويقية مناسبة تشجع على الاستفادة من مخرجات التعليم الجامعي.
- قلة الاهتمام بالمجالات البينية ومتعددة التخصصات بكليات جامعة المنوفية.
- ضعف مواكبة المناهج والمقررات الدراسية للمستجدات المحلية والعالمية.
- غياب الإرشاد الوظيفي لطلاب جامعة المنوفية.
- قلة الإمكانيات المادية المتاحة لتجويد العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الطلاب والباحثين.
- قلة الموارد المالية للوفاء بمتطلبات وطموحات القطاعات المختلفة.
- قلة تناسب عدد المعامل الدراسية وقاعات التدريس مع أعداد الطلاب وخاصة في الكليات ذات الأعداد الكبيرة.
- ضعف مشاركة الأطراف المختلفة من الطلاب والمجتمع المحلى في صنع السياسات التعليمية.
- غياب مشاركة الأطراف المختلفة في التخطيط للمناهج الدراسية ووضع الخطط الأكاديمية.

- ضعف خبرة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالاستراتيجيات الحديثة والرقمية في التدريس.
- ضعف الاتصال بين الوحدات الإدارية والتنظيمية المختلفة بالجامعة.
- ضعف إلمام جامعة المنوفية بالمعلومات الضرورية عن سوق العمل واحتياجاته عند تطوير برامجها التعليمية.
- قلة البرامج الدراسية بكليات الجامعة التي تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
- هجرة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس المبدعين للعمل في الجامعات الإقليمية والعالمية.
- ضعف ملاءمة القيمة المالية والأدبية لجوائز الإبداع والنشر العلمي بالجامعة.
- ندرة عدد البحوث العلمية والمشروعات البحثية بالمجلات والدوريات العالمية.
- غياب التوأمة الاستراتيجية بين الجامعة والجامعات الإبداعية العالمية.
- غلبة البحوث التقليدية النظرية بالجامعة وغياب البحوث التطبيقية الإبداعية.
- ضعف وجود خطة استراتيجية لدعم تحقيق الاستثمارات المعرفية بالجامعة.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لعقد المؤتمرات والندوات العلمية بالجامعة.
- ضعف مستوى المقومات التكنولوجية اللازمة لتطبيق نظم الاختبارات الإلكترونية.
- قصور فعالية نظام الإرشاد الأكاديمي بكليات الجامعة.
- ضعف مستوى المهارة البشرية اللازمة لتطبيق نظام الاختبارات الإلكترونية.
- زيادة الأعباء التدريسية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة، مما يقلل من تفرغهم للبحث العلمي.
- ضعف كفاية التمويل الحكومي للنهوض بالغايات والاهداف الاستراتيجية لجامعة المنوفية.
- الاستراتيجيات ودراساته الجدوى ومشروعات العمل غير متوفرة بجامعة المنوفية لجذب جمعيات العطاء الاجتماعي ومؤسسات العمل المدني والميسورين.
- قصور الميزانية الحكومة عن توفير الأموال الاحتياطية الحميد ظهور المشكلات والطوارئ والأزمات.
- محدودية البرامج المسموح بها للتمويل الذاتي مع انحصارها حالياً على البرامج المميزة وبرامج التعليم المحمول ذاتياً.
- قلة تمتع الجامعة بالاستقلالية القانونية والتشريعية والمالية للوحدات ذات الطابع الخاص والصناديق.

- عدد الطلاب الوافدين بجامعة المنوفية ضئيل بالنسبة لعددهم بالجامعات المركزية.
- ندرة براءات الاختراع في البحوث العلمية بالجامعة.
- قلة توافر الفنيين المتخصصين في مجال تشغيل الأجهزة والأنظمة الالكترونية بكليات الجامعة.
- الافتقار إلى قاعدة بيانات بكليات الجامعة خاصة بالجهات التي يمكن الاستفادة منها كالشركات ورجال الأعمال والمصانع وغيرها.

- **(٢)فيما يتعلق بالبيئة الخارجية:** يقود تحليل الفجوة إلى تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة كما يلى:.

(أ) الفرص المتاحة وتشمل ما يلي:

- وجود مركز لتنمية مهارات القيادات الجامعية بالجامعة نفسها
- التوجه المتزايد نحو الاستفادة من تطبيقات الثورة الرقمية والتحول الرقمي.
- الاهتمام المستمر بضمان جودة التعليم الجامعي من خلال الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.
- توجه الدولة نحو الاقتصاد الرقمي القائم على المعرفة الجديدة.
- توجه الدولة نحو زيادة ميزانية التعليم الجامعي.
- تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي في التخصصات الجديدة التي يتطلبها سوق العمل.
- توجه الدولة وتطوير الإطار التشريعي والقانوني المنظم للجامعات وفقاً للتغيرات المجتمعية.
- وجود إرادة سياسية داعمة لتطوير التعليم الجامعي على مستوى الخطاب السياسي.
- اهتمام الدولة بتوفير صيغ جديدة ومطورة للبرامج التعليمية بالجامعات.
- وجود مصانع وشركات ومؤسسات مختلفة بمحافظة المنوفية
- يمكن الاستفادة منها في دعم البرامج والمشروعات.
- توجه الدولة نحو المشروعات التنموية الجديدة المرتبطة بالتخصصات المختلفة لخريجي الجامعات.
- اهتمام الدولة بزيادة الوعي بثقافة العمل الحر وريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة داخل الجامعات.
- إصدار التشريعات القانونية والإجراءات التنفيذية اللازمة للتحول الرقمي للجامعة والتي تسمح بإقامة شراكات ناجحة مع جامعات تكنولوجية عالمية.

- وضع الدولة خطة استراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي في ضوء التحول الرقمي.
- إصدار التشريعات القانونية التي تسمح بالتمويل الذاتي وبقبول التبرعات والهبات.
- التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسهولة الوصول الحر للمعلومات.
- اهتمام الدستور المصري بالتعليم الجامعي وتطويره وفقاً لمعايير الجودة العالمية.
- تعاون وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مع وزارة التعليم العالي في وضع عدد من المبادرات والاستراتيجيات التي تخص الأمن السيبراني للمعلوماتية
- تأكيد استراتيجية التنمية المستدامة لرؤية مصر ٢٠٣٠ على تطوير التعليم العالي وتطوير المقررات الدراسية بأن تكون متوافقة مع المعايير الدولية.
- توسع الدولة في إنشاء منصات الكترونية لكل جامعة وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها في التدريس.

(ب) التهديدات المحتملة وتشمل ما يلي:

- زيادة معدلات النمو السكاني وما يفرزه من زيادة معدلات إقبال
- الطلاب على التعليم الجامعي مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات التعليمية المقدمة.
- ارتفاع نسبة البطالة بين خريجي التعليم الجامعي نتيجة لتزايد الفجوة بين متطلبات سوق العمل ومستوى الخريج.
- تدني قدرة سوق العمل بالقطاع الخاص على إيجاد فرص عمل جديدة لخريجي التعليم الجامعي.
- ضعف تقديم فرص كافية من قبل المصانع والشركات لتدريب طلاب الكليات العملية بالجامعة.
- قصور الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على التعليم الجامعي عن تلبية الاحتياجات الأساسية للجامعة.
- قلة توافر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الاتفاقات والمبادرات الدولية.
- ضعف استقرار الأوضاع الاقتصادية للمجتمع وما يفرزه من زيادة معدلات انخفاض مقومات البنية التحتية التكنولوجية من الناحية المادية والبشرية.
- وجود جامعات منافسة محلية وإقليمية للجامعة.
- قلة تطابق التخصصات الجامعية مع متطلبات سوق العمل.
- ضعف قدرة الجامعة على استقطاب الأساتذة المتخصصين ذوى الخبرة.
- ضعف مشاركة المستفيدين من تقديم برامج الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة بالجامعة.

- اتساع النظام الجغرافي لا يتناسب مع موارد الجامعة المادية.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية في قبول خريجي الثانوية العامة.
- تزايد حدة المنافسة العالمية الموجهة بالسوق في مجال التعليم الجامعي.
- السماح للمجلس الأعلى للجامعات حق تحديد أعداد المقبولين بالجامعات وتقرير إنشاء التخصصات العلمية الأقسام والكليات الجديدة.
- انتشار الأمية الرقمية وغياب المهارات الأساسية للتعامل مع المستحدثات التكنولوجية.
- التشريعات والقوانين مركزية من وزارة التعليم العالي ووزارة المالية.
- سرعة التطور التكنولوجي مما يؤدى إلى عجز الجامعة على ملاحقته.
- ضعف تطبيق النسب الواردة بالدستور لتمويل التعليم الجامعي والبحث العلمي.
- صعوبة تطبيق اشتراطات التوأمة بين الجامعة والجامعات ذات التصنيفات العالمية.
- قلة توافر البيانات الكافية عن الاحتياجات الحالية والمستقبلية من خريجي الجامعات بكافة التخصصات والمستويات.
- اختلاف معايير هيئة ضمان الجودة والاعتماد للجامعات المصرية عن معايير جودة الجامعات في التصنيفات العالمية.
- ضعف ثقة المؤسسات الإنتاجية في البحوث العلمية.
- انتشار ثقافة مقاومة التغيير في المجتمع.

خامسا: تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية للقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي.

في ضوء ما اسفرت عنه نتائج التحليل البيئي الرباعي من تشخيص وتحليل لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التحديد الاستراتيجي، وتحليل الفجوات، تم التوصل إلى مجموعة من جوانب القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات، والتي تحتاج إلى تقييم وحساب اوزانها النسبية لتحديد العبارات الأكثر أهمية الاستعانة بها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي، وهو ما سيتم تناوله كما يلى:

١- إعداد استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية للقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التحديد الاستراتيجي وحساب اوزانها النسبية.

من اجل تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية تم إعداد استمارة تحتوي على جوانب القوة ومواطن الضعف، والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، والتي تم التوصل إليها

من نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفي ضوء ذلك تم إعداد استمارة تحتوي على جوانب القوة ومواطن الضعف، والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، والتي تم التوصل إليها من نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفي ضوء ذلك تم إعداد الصورة المبدئية لاستمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية الخارجية وعرضها على مجموعة من المحكمين في مجال التخطيط الاستراتيجي وفي المجال التربوي، للتأكد من مدى صحتها وارتباطها بموضوع البحث وصلاحيتها لتحقيق الهدف المحدد للبحث، وبلغ عدد المحكمين (٥) ، وفي ضوء ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم تم إجراء بعض التعديلات على الاستمارة وإعدادها في صورتها النهائية، وذلك لعرضها على مجموعة من الخبراء الممثلة في بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ذو خبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي، للتعرف على آرائهم حول مدى تأثير ومدى استثمار تأثير تلك العناصر على القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي، ولحساب الاوزان النسبية لكل منها وترتيبها على حسب درجة أهميتها، واستبعاد الأقل أهمية، والتركيز على العبارات الأكثر أهمية، وذلك للتوصل إلى جودل التحليل الرباعي واستخلاص البدائل الاستراتيجية التي تركز عليها الاستراتيجية المقرحة وتم توزيع الاستمارة في صورتها النهائية على مجموعة من خبراء التعليم بجامعة المنوفية بلغ عدده (٥٠) خبير ، في الفترة من شهر مراس ٢٠٢٥ وحتى شهر ابريل ٢٠٢٥، وقد تم توزيع الاستمارات في صورتها النهائية على السادة الخبراء إلكترونيا عن طريق الواتساب الخاص بهم، وبعد تفريغ بيانات الاستمارة وصل عددهم إلى (٤١) خبير، وتم إجراء المعالجة الإحصائية لبيانات من خلال الاعتماد على ما يلى:

(أ) حساب المتوسط الحسابي لكل من درجات التأثير واحتمالية استمرار التأثير لكل العبارات.

(ب) حساب متوسط الوزن النسبي لكل عبارة (درجة أهميتها) والذي يمثل حاصل ضرب متوسط درجة التأثير للعبارة متوسط احتمالية الاستمرار لذات العبارة .

(جـ) استبعاد العبارات التي جاء متوسط الوزن النسبي لها اقل من (١٦.٥)، حيث تمثل الدرجة (٣) درجة التأثير المتوسط للعبارة، وتمثل الدرجة (٥.٥) متوسط درجة الاستمرارية لذات العبارة، ومن ثم تمثل الدرجة (١٦.٥) متوسط الوزن النسبي المرجح

لكل عبارة من عبارات الاستمارة، وان حصول العبارات على متوسط نسبي أقل من (١٦.٥) بأنها غير مؤثرة على القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي ومن ثم استبعادها.

(د) ترتيب بنود استمارة التقييم وفقا لمتوسط الوزن النسبي، والاقتصار على (١٠) عبارات في جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتي تمثل العبارات الأكثر أهمية، والتي يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجيات البديلة.

وفي ضوء ما سبق سوف يتم تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية للقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي.

٢- **تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي**، ويمكن توضيحها كما يلى:

أ- النتائج الخاصة بجوانب القوة

يعرض الجدول التالي نتائج تقييم جوانب القوة المؤثرة على القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي من حيث المتوسط الحسابي لدرجة تأثيرها ومتوسط احتمال استمرارية التأثير، والمتوسط الوزن النسبي لهما الذي تم ترتيب العبارات من خلاله على حسب درجة أهميتها كما يلي :

جدول (٣) المتوسط الوزني لجوانب القوة وترتيبها

م	العبارة	متوسط درجة التأثير	متوسط درجة احتمالية الاستمرار	المتوسط الوزني	الترتيب
١	وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة بجامعة المنوفية تنطلق من احتياجات المجتمع وتتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠.	٤.٣٧	6.375	27.89	١
٢	التوسع في إنشاء الكليات المختلفة بجامعة المنوفية وفقاً مع متطلبات سوق العمل	3.5	5.5	19.25	١٤

م	العبارة	متوسط درجة التأثير	متوسط درجة احتمالية الاستمرار	المتوسط الوزني	الترتيب
٣	توافر منظومة الكترونية ملائمة لتيسير نظم الالتحاق والقبول بالجامعة لتحقيق التجديد الاستراتيجي بالكليات	3.5	5.25	18.37	١٧
٤	افتتاح تخصصات جديدة وبرامج مميزة ببعض كليات الجامعة تتوافق مع احتياجات سوق العمل	3.3	5.5	18.15	١٨
٥	وجود مخطط سنوي للموازنة العامة لجامعة المنوفية.	3.62	5.75	20.84	١٠
٦	توافر مكتبات علمية رقمية متميزة تلبي احتياجات الطلاب والباحثين في مختلف التخصصات.	3.5	5.75	20.12	١١
٧	امتلاك جامعة المنوفية لنخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	3	5.37	16.12	٢١
٨	اهتمام جامعة المنوفية بتنمية الابداع والابتكار لدى طلابها.	4.25	6.12	26.03	٢
٩	وجود شراكات محلية ودولية بين الجامعة والجامعات الأخرى.	2.87	5.37	15.45	٢٧
١٠	تميز الجامعة في البحوث العلمية والدراسات الإنتاجية.	3.65	5.87	21.44	٩
١١	إنشاء مركز القياس والتقويم الجامعي لتطوير نظم القياس والتقويم وفق معايير الجودة لتحقيق تقييم عادل للطلاب بها.	2.92	5.25	15.35	٢٨
١٢	توافر البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمركز تنمية القدرات بالجامعة للتعامل مع	3.37	5.12	17.29	١٩

م	العبارة	متوسط درجة التأثير	متوسط درجة احتمالية الاستمرار	المتوسط الوزني	الترتيب
	المستحدثات الرقمية.				
١٣	وجود إطار قانوني منظم للعمل داخل جامعة المنوفية.	3.375\	5.5	18.56	١٦
١٤	وجود هيكل تنظيمي للإدارة الجامعية بجهازيها الإداري والأكاديمي.	3.87	6.12	23.73	٥
١٥	امتلاك الجامعة لمجلات ودوريات علمية متميزة	3.5	5.75	20.12	١١
١٦	سعي الجامعة الي قبول الطلاب الوافدين بجميع التخصصات بأسعار تنافسية عن الجامعات الخاصة وتوفير الدعم الاكاديمي والإداري لهم	4	5.62	22.5	٧
١٧	مراعاة جميع معايير الشفافية والنزاهة في عملية اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعة.	3.12	5	15.62	٢٦
١٨	اهتمام الجامعة بتنمية براءات الاختراع ورعاية الطلاب الفائقين.	2.75	4.87	13.4١	٢٩
١٩	وجود وحدة للتخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط والمتابعة بالجامعة.	3.25	4.62	15.03	٢٧
٢٠	إسهام مركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة في نشر ثقافة الجودة والاعتماد بين جميع العاملين بكليات الجامعة.	3.87	6.25	24.21	٤
٢١	العمل على إعداد خطة استثمارية لتنمية الموارد المالية للجامعة والبحث عن مصادر متنوعة للتمويل.	2.87	5.5	15.81	٢٣
٢٢	تأسيس صناديق خاصة لدعم وتطوير البحث العلمي بالجامعة.	2.75	4.5	12.37	٣٠
٢٣	إتاحة الجامعة الفرصة لتواصل أعضاء هيئة التدريس بجامعات الجامعات الأخرى.	3.25	4.87	15.84	٢٢
٢٤	حرص الجامعة على تقديم جوائز	4.22	6	25.35	٣

م	العبارة	متوسط درجة التأثير	متوسط درجة احتمالية الاستمرار	المتوسط الوزني	الترتيب
	الإبداع والتميز للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس.				
٢٥	تفعيل التحالف الاستراتيجي بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني	3.52	5.37	18.94	١٥
٢٦	العمل المستمر على رفع ترتيب الجامعة في جميع التصنيفات العالمية.	3.87	5.75	22.28	٨
٢٧	العمل على تطوير الكتاب الالكتروني وتطوير المحتوى التفاعلي والوسائط المتعددة لتحسين الأداء الأكاديمي بشكل مستمر نحو المستقبل الرقمي.	4	5.87	23.5	٦
٢٨	اهتمام الجامعة بدعم ورعاية الطلاب والباحثين ذوى الهمم وتقديم الخدمات المتكاملة لهم.	3.12	5	15.62	٢٤
٢٩	احتلت الجامعة المراتب الأولى بين الجامعات المصرية في تطبيق برامج كشف الانتحال العلمي.	3.37	5.75	19.40	١٣
٣٠	العمل على تعزيز الوعي البيئي في مختلف جوانب المجتمع لتحقيق الاستدامة البيئية.	3.12	٥	15.62	٢٤
٣١	المشاركة الفعالة للجامعة في المبادرات الرئاسية التي تستهدف خدمة المجتمع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.	3.37	5.25	17.71	٢٠
	مجموع الوزن النسبي لجوانب القوة =٥٩١.٩٢				

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح ان (٢٠) عبارة من نقاط القوة حصلت على متوسطات وزن نسبي اكبر من درجة الوزن النسبي المرجع (١٦.٥) وبالتالي فهي مؤثرة ويمكن الاستفادة منها في بناء جدول التحليل الرباعي.

ب- **النتائج الخاصة بمواطن الضعف**

يعرض الجدول التالي نتائج تقييم جوانب الضعف المؤثرة على القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي من حيث متوسط درجة تأثيرها ومتوسط احتمال استمرارية التأثير، ومتوسط الوزن النسبي لهما والذي يتم ترتيب العبارات من خلاله على حسب درجة أهميتها كما يلي :

جدول (٤) المتوسط الوزني لجوانب الضعف وترتيبها

م	العبارة	متوسط درجة التأثير	متوسط درجة احتمالية الاستمرار	المتوسط الوزني	الترتيب
١	تدنى مخرجات التعليم الجامعي وبعدها عن متطلبات سوق العمل.	٣	3.25	9.75	٣٥
٢	وجود فائض في بعض التخصصات بكليات الجامعة لا يستوعبها سوق العمل	3.12	3.5	10.93	٣٣
٣	ضعف مواكبة سياسات قبول الطلاب مع الحاجات الفعلية والمتوقعة لسوق العمل	2.62	4.25	11.15	٣٢
٤	غياب استراتيجيات تسويقية مناسبة تشجع على الاستفادة من مخرجات التعليم الجامعي	2.75	3.87	10.65	٣٤
٥	. قلة الاهتمام بالمجالات البينية ومتعددة التخصصات بكليات جامعة المنوفية	3.5	٥	17.5	١٨
٦	ضعف مواكبة المناهج والمقررات الدراسية للمستجدات المحلية والعالمية.	3.25	٥	16.25	٢٥
٧	غياب الإرشاد الوظيفي لطلاب جامعة المنوفية.	3.77	5.12	19.34	١١
٨	قلة الإمكانيات المادية المتاحة لتجويد العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الطلاب والباحثين.	3.5	5.62	19.68	١٠

م	العبارة	متوسط درجة التأثير	متوسط درجة احتمالية الاستمرار	المتوسط الوزني	الترتيب
٩	قلة تناسب عدد المعامل الدراسية وقاعات التدريس مع أعداد الطلاب وخاصة في الكليات ذات الأعداد الكبيرة.	3.12	5.37	16.79	٢١
١٠	ضعف مشاركة الأطراف المختلفة من الطلاب والمجتمع المحلى في صنع السياسات التعليمية.	4	٥	٢٠	٩
١١	غياب مشاركة الأطراف المختلفة في التخطيط للمناهج الدراسية ووضع الخطط الأكاديمية.	3.62	4.62	16.76	٢٢
١٢	ضعف خبرة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالاستراتيجيات الحديثة والرقمية في التدريس	٣	4.62	13.87	٢٩
١٣	ضعف الاتصال بين الوحدات الإدارية والتنظيمية المختلفة بالجامعة.	٣.٣٧	٤.٣٧	١٤.٧٦	٢٧
١٤	ضعف إلمام جامعة المنوفية بالمعلومات الضرورية عن سوق العمل واحتياجاته عند تطوير برامجها التعليمية.	٣.٦٢	٤.٥	١٦.٣١	٢٤
١٥	قلة البرامج الدراسية بكليات الجامعة التي تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.	3.37	4.37	14.76	٢٦
١٦	هجرة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس المبدعين للعمل في الجامعات الإقليمية والعالمية.	3.62	٦	21.75	٤
١٧	ضعف ملاءمة القيمة المالية والأدبية لجوائز الإبداع والنشر العلمي بالجامعة.	٣.٥	5.12	17.9	١٧

م	العبارة	متوسط درجة التأثير	متوسط درجة احتمالية الاستمرار	المتوسط الوزني	الترتيب
١٨	ندرة عدد البحوث العلمية والمشروعات البحثية بالمجلات والدوريات العالمية	3.12	4.62	14.45	٢٨
١٩	غياب التوأمة الاستراتيجية بين الجامعة والجامعات الإبداعية العالمية.	3.5	4.87	17.06	١٩
٢٠	غلبة البحوث التقليدية النظرية بالجامعة وغياب البحوث التطبيقية الإبداعية.	3.37	٥.٥	18.56	١٤
٢١	ضعف وجود خطة استراتيجية لدعم تحقيق الاستثمارات المعرفية بالجامعة	3.37	5.62	18.98	١٣
٢٢	ضعف الموارد المالية المخصصة لعقد المؤتمرات والندوات العلمية بالجامعة.	3.77	٥.٥	20.76	٧
٢٣	ضعف مستوى المقومات التكنولوجية اللازمة لتطبيق نظم الاختبارات الإلكترونية	3.87	٥.٥	21.31	٥
٢٤	قصور فعالية نظام الإرشاد الأكاديمي بكليات الجامعة	3.5	٥	17.5	١٨
٢٥	ضعف مستوى المهارة البشرية اللازمة لتطبيق نظام الاختبارات الإلكترونية	3.12	4.37	13.67	٣٠
٢٦	زيادة الأعباء التدريسية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة، مما يقلل من تفرغهم للبحث العلمي	3.75	5.12	19.21	١٢
٢٧	ضعف كفاية التمويل الحكومي للنهوض بالغايات والاهداف الاستراتيجية لجامعة المنوفية.	4.12	6.25	25.78	١
٢٨	الاستراتيجيات ودراسات الجدوى ومشروعات العمل غير متوفرة	3.5	5.25	18.37	١٥

م	العبارة	متوسط درجة التأثير	متوسط درجة احتمالية الاستمرار	المتوسط الوزني	الترتيب
	بجامعة المنوفية لجذب جمعيات العطاء الاجتماعي ومؤسسات العمل المدني والمسورين				
٢٩	قصور الميزانية الحكومة عن توفير الأموال الاحتياطية الحميد ظهور المشكلات والطوارئ والأزمات	3.75	6	22.5	٣
٣٠	محدودية البرامج المسموح بها للتمويل الذاتي مع انحصارها حالياً على البرامج المميزة وبرامج التعليم المحمول ذاتياً	3.5	5.25	18.37	١٥
٣١	قلة تمتع الجامعة بالاستقلالية القانونية والتشريعية والمالية للوحدات ذات الطابع الخاص والصناديق	٣.٧٥	٤. ٢٥	13.28	٣١
٣٢	عدد الطلاب الوافدين بجامعة المنوفية ضئيل بالنسبة لعددهم بالجامعات المركزية.	٣.٧٥	٥.٧٥	٢٠. 15	٨
٣٣	ندرة براءات الاختراع في البحوث العلمية بالجامعة.	4	5.87	23.5	٢
٣٤	قلة توافر الفنيين المتخصصين في مجال تشغيل الأجهزة والأنظمة الالكترونية بكليات الجامعة	4.12	5.12	21.14	٦
٣٥	الافتقار إلى قاعدة بيانات بكليات الجامعة خاصة بالجهات التي يمكن الاستفادة منها كالشركات ورجال الأعمال والمصانع وغيرها	3.5	4.75	16.62	٢٣
مجموع الوزن النسبي لمواطن الضعف =٦٠٩.٣٦					

يتضح من نتائج الجدول السابق ان جوانب الضعف التي حصلت على متوسطات وزن نسبي اكبر من درجة الوزن النسبي المرجح (١٦.٥) بلغت (٢٣) عبارة، وهي تقع جميعها في نطاق العناصر المؤثرة سلبا على القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي، ومن ثم تحتاج إلى التغلب عليها والحد من آثارها السلبية.

وباستقراء نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية يتضح ان عدد عبارات عناصر القوة المؤثرة على تعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي هي (٢٠) عبارة في مقابل (٢٣) عبارة لمواطن الضعف، حيث تزيد مواطن الضعف عن جوانب القوة بمقدار (٣) عبارات، وهو ما يعكس ضعف الوضع الاستراتيجي للبيئة الداخلية للقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية وهو ما يتطلب السعي نحو التغلب عليها والحد من آثارها .

٣- تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي.

وتشمل هذه النتائج على الفرص المتاحة على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة المؤثرة على القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي، ويمكن توضيحها كما يلى:

أ- النتائج الخاصة بالفرص المتاحة

يعرض الجول التالي نتائج تقييم افرص المتاحة بالبيئة الخارجية المؤثرة على القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي من حيث متوسط درجة تأثيرها، ومتوسط احتمال الاستمرارية التأثير، وبالتالي متوسط الوزن النسبي الذي تم ترتيب العبارات من خلاله كما يلي :

جدول (٥) المتوسط الوزني للفرص المتاحة وترتيبها

م	العبارة	متوسط درجة التأثير	متوسط درجة احتمالية الاستمرار	المتوسط الوزني	الترتيب
١	وجود مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة نفسها	3.62	5.25	19.03	٣
٢	التوجه المتزايد نحو الاستفادة من تطبيقات الثورة الرقمية والتحول الرقمي.	2.75	3.75	10.31	١٨
٣	الاهتمام المستمر بضمان جودة التعليم الجامعي من خلال الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد	٣.٧٥	٣٧5.	٢٠.١٥	١
٤	توجه الدولة نحو الاقتصاد الرقمي القائم على المعرفة الجديدة.	3.5	4.87	17.06	٨
٥	توجه الدولة نحو زيادة ميزانية التعليم الجامعي.	2.37	3.25	٧.٧٢	٢٠
٦	تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي في التخصصات الجديدة التي يتطلبها سوق العمل.	3.37	5.25	17.71	٥
٧	توجه الدولة وتطوير الإطار التشريعي والقانوني المنظم للجامعات وفقاً للتغيرات المجتمعية.	3.5	٥	١٧.٥	٦
٨	وجود إرادة سياسية داعمة لتطوير التعليم الجامعي على مستوى الخطاب السياسي	3.12	4.87	15.23	١١
٩	اهتمام الدولة بتوفير صيغ جديدة ومطورة للبرامج التعليمية بالجامعات.	3.5	٥	١٧.٥	٦
١٠	وجود مصانع وشركات	2.87	3.87	11.14	١٣

م	العبارة	متوسط درجة التأثير	متوسط درجة احتمالية الاستمرار	المتوسط الوزني	الترتيب
	ومؤسسات مختلفة بمحافظة المنوفية يمكن الاستفادة منها في دعم البرامج والمشروعات				
١١	توجه الدولة نحو المشروعات التنموية الجديدة المرتبطة بالتخصصات المختلفة لخريجي الجامعات.	3.37	3.37	11.39	١٢
١٢	اهتمام الدولة بزيادة الوعي بثقافة العمل الحر وريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة داخل الجامعات	3.12	3.5	10.93	١٥
١٣	إصدار التشريعات القانونية والإجراءات التنفيذية اللازمة للتحول الرقمي للجامعة والتي تسمح بإقامة شراكات ناجحة مع جامعات تكنولوجية عالمية.	2.75	3.5	9.62	١٩
١٤	وضع الدولة خطة استراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي في ضوء التحول الرقمي	2.87	3.75	10.78	١٧
١٥	إصدار التشريعات القانونية التي تسمح بالتمويل الذاتي وبقبول التبرعات والهبات	3.12	3.5	10.93	١٥
١٦	التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسهولة الوصول الحر للمعلومات	3.65	5.37	19.61	٢
١٧	اهتمام الدستور المصري بالتعليم الجامعي وتطويره وفقاً لمعايير الجودة العالمية	3.5	5.25	18.37	٤
١٨	تعاون وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مع وزارة التعليم العالي في وضع عدد	2.75	٤	١١	١٤

م	العبارة	متوسط درجة التأثير	متوسط درجة احتمالية الاستمرار	المتوسط الوزني	الترتيب
	من المبادرات والاستراتيجيات التي تخص الأمن السيبراني للمعلوماتية				
١٩	تأكيد استراتيجية التنمية المستدامة لرؤية مصر ٢٠٣٠ على تطوير التعليم العالي وتطوير المقررات الدراسية بأن تكون متوافقة مع المعايير الدولية.	3.37	٥	16.87	١٠
٢٠	توسع الدولة في إنشاء منصات الكترونية لكل جامعة وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها في التدريس.	3.5	4.87	17.06	٨
مجموع الوزن النسبي للفرص المتاحة =٢٨٩.٩١					

و باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن عدد العبارات التي تعبر عن الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية وحصل على متوسط وزن نسبي أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح هي (١٠) عبارات والتي يمكن الاعتماد عليها من أجل تكثف جهودها نحو تعزيز القدرة التنافسية المستدامة الجامعة المنوفية ، وهو ما يمكن الاعتماد عليها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي.

ب- **النتائج الخاصة بالتهديدات المحتملة**

يعرض الجدول التالي نتائج تقييم التهديدات المؤثرة على القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي من حيث متوسط درجة تأثيرها ومتوسط احتمال استمرارية التأثير وبالتالي متوسط الوزن النسبي والذي تم ترتيب العبارات من خلاله كما يلي :

جدول (٦) المتوسط الوزني للتهديدات المحتملة وترتيبها

م	العبارة	متوسط درجة التأثير	متوسط درجة احتمالية الاستمرار	المتوسط الوزني	الترتيب
١	زيادة معدلات النمو السكاني وما يفرزه من زيادة معدلات إقبال	3.75	٥	18.75	١٠

م	العبارة	متوسط درجة التأثير	متوسط درجة احتمالية الاستمرار	المتوسط الوزني	الترتيب
	الطلاب على التعليم الجامعي مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات التعليمية المقدمة				
٢	ارتفاع نسبة البطالة بين خريجي التعليم الجامعي نتيجة لتزايد الفجوة بين متطلبات سوق العمل ومستوى الخريج	3.65	5.37	19.61	٤
٣	تدني قدرة سوق العمل بالقطاع الخاص على إيجاد فرص عمل جديدة لخريجي التعليم الجامعي	3.37	٥	16.87	١٦
٤	ضعف تقديم فرص كافية من قبل المصانع والشركات لتدريب طلاب الكليات العملية بالجامعة	3.12	4.87	15.23	٢٤
٥	قصور الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على التعليم الجامعي عن تلبية الاحتياجات الأساسية للجامعة	3.5	٥	١٧.٥	١٣
٦	قلة توافر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الاتفاقات والمبادرات الدولية.	3.37	5.25	17.71	١٢
٧	ضعف استقرار الأوضاع الاقتصادية للمجتمع وما يفرزه من زيادة معدلات انخفاض مقومات البنية التحتية التكنولوجية .	3.37	5.12	17.29	١٤
٨	وجود جامعات خاصة وأهلية منافسة محلية وإقليمية للجامعة.	3.87	5.62	21.79	١
٩	قلة تطابق التخصصات الجامعية مع متطلبات سوق العمل..	3.62	5.25	19.03	٦
١٠	ضعف قدرة الجامعة على استقطاب الأساتذة المتخصصين ذوى الخبرة.	3.75	5.62	21.09	٢
١١	ضعف مشاركة المستفيدين من تقديم برامج الخدمات التعليمية	3.85	٥	19.25	٥

م	العبارة	متوسط درجة التأثير	متوسط درجة احتمالية الاستمرار	المتوسط الوزني	الترتيب
	والبحثية المقدمة بالجامعة.				
١٢	الاعتماد على الأساليب التقليدية في قبول خريجي الثانوية العامة.	3.75	4.75	17.81	١١
١٣	تزايد حدة المنافسة العالمية الموجهة بالسوق في مجال التعليم الجامعي.	3.25	5.12	16.65	١٨
١٤	السماح للمجلس الأعلى للجامعات حق تحديد أعداد المقبولين بالجامعات وتقرير إنشاء التخصصات العلمية الأقسام والكليات الجديدة.	3.8	٥	١٩	٩
١٥	انتشار الأمية الرقمية وغياب المهارات الأساسية للتعامل مع المستحدثات التكنولوجية.	3.75	5.37	20.15	٣
١٦	التشريعات والقوانين مركزية من وزارة التعليم العالي ووزارة المالية.	3.62	5.25	19.03	٦
١٧	سرعة التطور التكنولوجي مما يؤدى إلى عجز الجامعة على ملاحقته.	3.62	5.25	19.03	٦
١٨	ضعف تطبيق النسب الواردة بالدستور لتمويل التعليم الجامعي والبحث العلمي.	3.25	5.12	16.65	١٨
١٩	صعوبة تطبيق اشتراطات التوأمة بين الجامعة والجامعات ذات التصنيفات العالمية	3.12	٥	15.62	٢٣
٢٠	قلة توافر البيانات الكافية عن الاحتياجات الحالية والمستقبلية من خريجي الجامعات بكافة التخصصات والمستويات.	3.25	4.87	15.84	٢١
٢١	اختلاف معايير هيئة ضمان الجودة والاعتماد للجامعات المصرية عن معايير جودة	٣.٥	٤.٥	١٥.٧٥	٢٢

م	العبارة	متوسط درجة التأثير	متوسط درجة احتمالية الاستمرار	المتوسط الوزني	الترتيب
	الجامعات في التصنيفات العالمية.				
٢٢	ضعف ثقة المؤسسات الإنتاجية في البحوث العلمية.	3.62	4.62	16.76	١٧
٢٣	انتشار ثقافة مقاومة التغيير في المجتمع.	3.37	4.87	16.45	٢٠
٢٤	اتساع النطاق الجغرافي لا يتناسب مع موارد الجامعة المادية.	3.5	4.87	17.06	١٥
مجموع الوزن النسبي للتهديدات المحتملة = ٤٢٩.٩٢					

يتضح من الجدول السابق أن عدد العبارات التي تعبر عن التهديدات المحتملة بالبيئة الخارجية وحصلت على متوسط وزن نسبي أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح هي (٢٠) عبارة ، وهو ما استلزم البحث عن السبل اللازمة لمواجهتها عند بناء الاستراتيجية.

وباستقراء نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية يتضح ان عدد عبارات الفرص المتاحة المؤثرة على تعزيز القدرة التنافسية المستدامة الجامعة المنوفية في ضوء التجديد الاستراتيجي هي (١٠) عبارات في مقابل (٢٠) عبارة يمثل تهديداً للبيئة الخارجية بحيث تزيد التهديدات عن الفرص بمقدار (١٠) عبارات وهو ما يتطلب ضرورة السعي نحو استغلال الفرص واكتشافها والاستفادة منها من أجل تعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء التجديد الاستراتيجي والتغلب على أي تهديدات محيطة .

سادساً : بناء مصفوفة التحليل الرباعي Swot للوصول إلى البدائل الاستراتيجية في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء التجديد الاستراتيجي ، تم تحديد أهم النقاط من جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات ، والتي تعبر عن مصفوفة التحليل الرباعي ، ومن ثم التوصل إلى البدائل الاستراتيجية ، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١- مصفوفة التحليل الرباعي

تعد مصفوفة التحليل الرباعي أداة لتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال الدمج بين عناصر البيئة الداخلية (جوانب القوة ومواطن الضعف) ، مع عناصر البيئة الخارجية (الفرص المتاحة ، والتهديدات المحتملة) .

و عليه تم تحديد أهم عشر نقاط من جوانب القوة والضعف بالبيئة الداخلية والفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية المؤثرة على القدرة التنافسية المستدامة الجامعة المنوفية في ضوء التجديد الاستراتيجي، والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي :

جدول (٧) أهم جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات ذات التأثير على القدرة التنافسية المستدامة الجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي

الجوانب المرغوبة	الجوانب غير المرغوبة
جوانب القوة	**مواطن الضعف**
١- وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة بجامعة المنوفية تنطلق من احتياجات المجتمع وتتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠ ٢ - اهتمام جامعة المنوفية بتنمية الإبداع والابتكار لدى طلابها. ٣- حرص الجامعة على تقديم جوائز الإبداع والتميز للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس. ٤ - إسهام مركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة في نشر ثقافة الجودة والاعتماد بين جميع العاملين بكليات الجامعة. ٥- وجود هيكل تنظيمي للإدارة الجامعية بجهازيها الإداري والأكاديمي. ٦ - العمل على تطوير المكتب الإلكتروني وتطوير المحتوى التفاعلي والوسائط المتعددة لتحسين الأداء الأكاديمي بشكل مستمر نحو المستقبل الرقمي. ٧ - سعي الجامعة إلى قبول الطلاب الوافدين بجميع التخصصات بأسعار تنافسية عن الجامعات الخاصة وتوفير الدعم الأكاديمي والإداري لهم. ٨- لعمل المستمر على رفع ترتيب الجامعة في جميع	١ - ضعف كفاية التمويل الحكومي للنهوض بالغايات والأهداف الاستراتيجية لجامعة المنوفية. ٢- ندرة براءات الاختراع في البحوث العلمية بالجامعة. ٣- قصور الميزانية الحكومية عن توفير الأموال الاحتياطية لمواجهة المشكلات والطوارئ والأزمات. ٤- هجرة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس المبدعين للعمل في الجامعات الإقليمية والعالمية. ٥- ضعف مستوى المقومات التكنولوجية اللازمة لتطبيق الاختبارات الإلكترونية. ٦ - قلة توافر الفنيين المتخصصين في مجال تشغيل الأجهزة والأنظمة الإلكترونية بكليات الجامعة. ٧- ضعف الموارد المالية المخصصة لعقد المؤتمرات والندوات العلمية بالجامعة. ٨ - عدد الطلاب الوافدين بجامعة المنوفية قليل بالنسبة لعددهم بالجامعات المركزية. ٩- ضعف مشاركة الأطراف المختلفة من الطلاب والمجتمع المحلي في صنع السياسات التعليمية. ١٠- قلة الإمكانيات المادية المتاحة لتجويد العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الطلاب والباحثين.

التصنيفات العالمية. ٩- تميز الجامعة في البحوث العلمية والدراسات الإنتاجية ١٠- وجود مخطط سنوي للموازنة العامة لجامعة المنوفية	
مجموع متوسط الوزن النسبي لجوانب القوة: ٢٣٧,٧٩	**مجموع متوسط الوزن النسبي لمواطن الضعف: ٢١٦,٥٩**
الفرص المتاحة	**التهديدات المحتملة**
١- الاهتمام المستمر بضمان جودة التعليم الجامعي من خلال الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد ٢- التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسهولة الوصول للمعلومات ٣- وجود مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة نفسها ٤- اهتمام الدستور المصري بالتعليم الجامعي وتطويره وفقاً لمعايير الجودة العالمية ٥- تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي في التخصصات الجديدة التي يتطلبها سوق العمل ٦- اهتمام الدولة بتوفير صيغ جديدة ومطورة للبرامج التعليمية بالجامعات ٧- توجه الدولة لتطوير الإطار التشريعي والقانوني المنظم للجامعات وفقاً للقيمات المجتمعية ٨- السماح للمجلس الأعلى للجامعات حق تحديد أعداد المقبولين بالجامعات وتقرع إنشاء التخصصات العلمية للأقسام والكليات الجديدة ٩- توجه الدولة نحو الاقتصاد الرقمي القائم على المعرفة الجديدة ١٠- تأكيد استراتيجية التنمية المستدامة الرؤية مصر ٢٠٣٠ على تطويع التعليم العالي وتطوير المقررات الدراسية بأن تكون متوافقة مع المعايير الدولية	١- وجود جامعات خاصة وأهلية منافسة محلية وإقليمية للجامعة ٢- ضعف قدرة الجامعة على استقطاب الأساتذة المتخصصين ذوي الخبرة ٣- انتشار الأمية الرقمية وغياب المهارات الأساسية للتعامل مع المستحدثات التكنولوجية ٤- ارتفاع نسبة البطالة بين خريجي التعليم الجامعي نتيجة لتزايد الفجوة بين متطلبات سوق العمل ومستوى الخريج ٥- ضعف مشاركة المستفيدين من تقديم برامج الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة بالجامعة ٦- التشريعات والقوانين مركزية من وزارة التعليم العالي ووزارة المالية ٧- سرعة التطور التكنولوجي مما يؤدي إلى عجز الجامعة على ملاحقته ٨- قلة تطابق التخصصات الجامعية مع متطلبات سوق العمل ٩- التوسع في إنشاء منصات إلكترونية لكل جامعة وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها في التدريس ١٠- زيادة معدلات النمو السكاني وما يفرزه من زيادة معدلات إقبال الطلاب على التعليم الجامعي مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات التعليمية المقدمة

مجموع متوسط الوزن النسبي للفرص المتاحة: ١٨٠.٨٦	مجموع متوسط الوزن النسبي للتهديدات المحتملة: ١٩٦,٧٨

يتم الاستعانة بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الواردة في الجدول السابق في بناء مصفوفة التحليل الرباعي، من خلال المزاوجة والتفاعل بينهم، وذلك لتحديد البدائل الاستراتيجية والتي يمكن الاستفادة منها في صياغة الاستراتيجية مقترحة

٢- تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار البديل الأنسب في ضوء تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء التجديد الاستراتيجي، ومن خلال الربط والدمج بين تلك العناصر تم الوصول إلى أربعة بدائل استراتيجية تعتمد على الاستفادة من جوانب القوة والفرص، ومعالجة مواطن الضعف ومواجهة التهديدات والتقليل من آثارها، ويمكن تحديد أربعة بدائل استراتيجية تتمثل في المصفوفة التالية

:جدول (٨) مصفوفة البدائل الاستراتيجية للقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي

استراتيجية القوة والفرص (SO) "استراتيجية هجومية"	**استراتيجية الضعف والفرص (WO) "استراتيجية علاجية"**
الهدف من هذه الاستراتيجية هو تعظيم الاستفادة من جوانب القوة التي تتمتع بها القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية، وذلك للاستفادة من الفرص المتاحة أمامها بالبيئة الخارجية، بما يتيح الاستفادة منها.	الهدف من هذه الاستراتيجية هو معالجة مواطن الضعف بالقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية والتي تعوق التجديد الاستراتيجي لها ، وذلك من خلال تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة ببيئتها الخارجية.
استراتيجية القوة والتهديدات (ST) "استراتيجية دفاعية"	**"استراتيجية دفاعية"استراتيجية الضعف والتهديدات (WO) "استراتيجية انكماشية"**
الهدف من هذه الاستراتيجية هو تعظيم الاستفادة من جوانب القوة الداخلية التي تتمتع بها القدرة التنافسية المستدامة الجامعة المنوفية ، وذلك لتجنب التهديدات المحيطة بها والتي لها تأثير سلمي على التجديد الاستراتيجي لها ، ومحاولة التقليل من آثارها السلبية.	الهدف من هذه الاستراتيجية هو التقليل من الآثار السلبية لجوانب الضعف الداخلية التي تعاني منها القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية ، والتقليل من التهديدات الخارجية لتأثيرهم السلبي على التجديد الاستراتيجي.

ولاختيار البديل المرجح من البدائل الاستراتيجية السابقة، والتي يمكن أن تساعد في وضع الاستراتيجية المقترحة أتم الاعتماد على نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على الاستحالة البلد القدرة التنافسية المستدامة الجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي، ومجموع متوسطات الوزن النسبي بكل من جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، وبحساب مجموع متوسطات الوزن النسبي لكل من الجانبين المكونين لكل استراتيجية من الاستراتيجيات الأربعة السابقة يتضح ما يلي:

الاستراتيجية الهجومية (SO) = S + O = ٤١٨.٦٥

الاستراتيجية العلاجية (WO) = W + O = ٣٩٧.٤٥

الاستراتيجية الدفاعية (ST) = S + T = ٤٣٤.٥٥

الاستراتيجية الانكماشية (WT) = W + T = ٤١٣.٣٥

ويتضح مما سبق أن البديل الاستراتيجي الثالث وهو الاستراتيجية الدفاعية (ST) حيث قد حصلت على أعلى مجموع المتوسطات الوزن النسبي ، لذلك فها الاستراتيجية المرجحة والتي سيتم الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجية المقترحة ، ومن المبررات الداعية للاعتماد على الاستراتيجية الدفاعية هو تعدد نقاط القوة التي تتيح الجامعة المنوفية إمكانية الإفادة بعينها في سبيل السعر بخو تحقيق التجديد الاستراتيجي بها ومعالجة التهديدات المحتملة والتي تقف عائقاً أمامها في تحقيق التجديد الاستراتيجي .

سابعا : استراتيجية مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي

في ضوء ما أسفر عنه الإطار النظري للقدرة التنافسية المستدامة للجامعات والتجديد الاستراتيجي واهم ابعاده، وما اسفر عنه الإطار الميداني للبحث ونتائج التحليل البيئي الرباعي لواقع القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي، ويمكن توضح ذلك على النحو التالي:

أولا: المنطلقات العامة للاستراتيجية المقترحة

ترتكز الاستراتيجية المقترحة على مجموعة من المنطلقات النظرية والتطبيقية، ويمكن تناولهم كما يلى:

١- تحدد المنطلقات النظرية للاستراتيجية المقترحة فيما يلى:

(أ) يمثل التجديد الاستراتيجي أحد اساليب الإدارة الاستراتيجية الناجحة، وهو فلسفة تنظيمية واستراتيجية جديدة نسبيا تساعد الجامعة على إعادة التفكير بشكل جوهري حول كيفية المنافسة المستدامة.

(ب) يساعد التجديد الاستراتيجي الجامعة على إعادة بناء استراتيجيتها ورؤيتها ورسالتها، وإعادة بناء قدرات العاملين بها تنميتهم، لتعزيز قدرتها التنافسية المستدامة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية عالية.

(ج) إن تحقيق التجديد الاستراتيجي بالجامعات يكسبها كثير من المزايا التي تجعلها قادرة على التخلص من أي تهديدات داخلية وخارجية وتحقيق توازن بين قدراتها الداخلية والخارجية.

(د) يستلزم تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للجامعات وتحقيق التجديد الاستراتيجي بها إلى تعاون كافة الأطراف المستفيدة من داخل الجامعة وخارجها والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية وامكاناتها المادية والتكنولوجية.

(هـ) يعد كل بعد من أبعاد التجديد الاستراتيجي من أكثر الأبعاد التي من الممكن أن يعول عليها في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة وإرساء دعائم التجديد الاستراتيجي بالجامعات .

(و) تهدف عملية التجديد الاستراتيجي بالجامعات إلى إحداث تغيرات جذرية في أداءها لتحسين ممارسات العمل، وتحفيزها على تنمية مواردها وزيادة معدلات إنتاجيتها وتلبية متطلبات سوق العمل.

٢- منطلقات تطبيقية:

تتحدد المنطلقات التطبيقية للاستراتيجية المقترحة في نتائج التحليل البيئي الرباعي SWOT من واقع البيئة الداخلية والخارجية للواقع القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي، حيث نقاط قوة وضعف داخلية، وفرص وتهديدات خارجية، وما لهذه العناصر من تأثيرات إيجابية (نقاط القوة والفرص المتاحة) تسهم في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية وتحقيق التجديد الاستراتيجي بها، وكذلك التأثيرات السلبية (نقاط الضعف والتهديدات المحتملة) والتي قد تعوق وتعرقل تحقيق التجديد الاستراتيجي بها وتعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية.

ثانياً: رؤية الاستراتيجية المقترحة

تتمثل الرؤية الاستراتيجية المقترحة في "أن تصبح جامعة المنوفية جامعة مبتكرة ورائدة في إعداد الكوادر المعنية بما يتماشى مع التطورات المتلاحقة في سوق العمل من خلال التجديد الاستراتيجي لكافة جوانبها بما يعزز قدرتها التنافسية المستدامة بفعالية".

ثالثاً: رسالة الاستراتيجية المقترحة

تتمثل رسالة الاستراتيجية المقترحة في "تحويل جامعة المنوفية إلى جامعة ابتكارية وريادية تساهم في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمبدعة القادرة على الارتقاء بالمجتمع من خلال الاستجابة المتواترة للتغيرات التكنولوجية الحديثة، ومتطلبات سوق العمل، وتحقيق التجديد الاستراتيجي بما يتماشى مع النهج التنافسي للنظام الدولي، من خلال تنمية قدرتها على استكشاف واستغلال الفرص المختلفة وتوظيفها بما يتناسب مع مقدراتها وإمكاناتها الداخلية، وتعزيز المبادرات الريادية التي تحفز بيئة العمل والاستفادة من التحولات التكنولوجية لتوفير الفرص المتنوعة، والقيادة المشاركة بما يلبي تطلعات الجهات المستفيدة والمجتمع المحلي ويعزز من جودة خدماتها ومواردها المادية والبشرية وبالتالي يعزز من قدرتها التنافسية المستدامة".

رابعاً: القيم الحاكمة للاستراتيجية المقترحة:

تتمثل القيم الحاكمة للاستراتيجية المقترحة فيما يلي:

المرونة واستثمار الفرص والتنافس والفعالية والتحسين المستمر والعمل الجماعي والمشاركة.

خامساً: غايات الاستراتيجية المقترحة وأهدافها

تتحدد الغايات الاستراتيجية وأهدافها فيما يلي:

الغاية الأولى: تعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية على التكيف مع البيئة التنافسية واستكشاف الفرص الجديدة المختلفة.

ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

أ- تعظيم جهود الجامعة في تحقيق الابتكار التكنولوجي وإطلاق خدمات جديدة تعتمد على تقنيات مبتكرة.

ب- زيادة قدرة الجامعة على المنافسة وتعزيز العلاقات الاستراتيجية مع مؤسسات المجتمع المدني والجامعات المتقدمة.

ج- تعظيم جهود الجامعة في نشر ثقافة التجديد الاستراتيجي والتوسع في دخول الأسواق الجديدة والترتيب في التصنيفات العالمية.

د- تحديث البرامج التعليمية بشكل مستمر لتنمية قدرات ومهارات الطلاب وتقديم خريج متميز مزود بالمهارات التنافسية.

الغاية الثانية: تعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية من خلال استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة.

ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

أ- رصد احتياجات المستفيدين من الداخل والخارج الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها.

ب- متابعة التوجهات التكنولوجية الجديدة وتقييم كيفية الاستفادة منها، والاستعداد لتحمل المخاطرة.

ج- إنشاء نظام لرصد وتحليل ومراقبة أنشطة الجامعات المنافسة لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم.

الغاية الثالثة: تعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية من خلال العمل الريادي لبناء الكوادر البشرية الريادية والإبداعية.

ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

أ- تحقيق التواصل الفعال مع الجهات المستفيدة والمجتمع المحلي والشركات وتيسير الإجراءات الروتينية لعمليات التجديد الاستراتيجي وتسهيل تنفيذ المشاريع الجديدة.

ب- توفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار والأعمال الرائدة للطلاب.

الغاية الرابعة: تعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية على المشاركة والمرونة في أداء إجراءات التجديد الاستراتيجي.

ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

أ- تحقيق المسؤولية الاجتماعية للجامعة تجاه المجتمع المحلى مما يسهم في توفير مصادر لتمويل جهود التجديد الاستراتيجي.

ب- تنمية العلاقات الإنسانية في جميع المستويات الوظيفية للجامعة لتعزيز السلوكيات التنافسية.

ج- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات لتقليل تكلفة ووقت العمل المستغرق لإنجاز إجراءات التجديد الاستراتيجي.

سادساً: ملامح الخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة

يمكن توضيح ملامح الخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة مرحلة الغايات والأهداف الاستراتيجية والإجرائية وأنشطة التنفيذ وكذلك مؤشرات الأداء والمدى الزمني المقترح لتنفيذها ومسؤولية التنفيذ كما في الجدول التالي:

جدول(٩) ملامح الخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي خلال خمس سنوات (٢٠٢٥ – ٢٠٣٠)

الغاية الاستراتيجية الأولى: تعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية على التكيف مع البيئة التنافسية واستكشاف الفرص الجديدة المختلفة

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الانجاز	مسؤولية التنفيذ	المدى الزمني المقترح
أ– تعظيم جهود الجامعة في تحقيق الابتكار التكنولوجي وإطلاق خدمات جديدة تعتمد على تقنيات مبتكرة.	أ/١ نشر الوعي بأهمية التكنولوجيا والترويج لها وآثارها ونواتجها المستقبلية.	أ/١/١ تنظيم حملات توعية داخل كليات الجامعة حول أهمية الابتكار التكنولوجي ودور الجامعة في تحقيقه.	– عدد حملات التوعية – تقارير حول نتائج حملات التوعية المنعقدة.	مجلس الجامعة واللجان المنبثقة منه	مستمر كل عام من ٢٠٢٥ إلى ٢٠٣٠
	أ/٢ تطوير الأفكار الإبداعية والابتكارات التكنولوجية الحديثة	أ/١/٢ تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لتطوير الأفكار الإبداعية والابتكارات التكنولوجية الحديثة. أ/٢/٢ تعزيز التعاون بين الكليات داخل الجامعة لتبادل الأفكار والمعارف والمهارات.	تشكيل رسمي لفرق العمل – عدد الأفكار الإبداعية والابتكارية – عدد الاجتماعات الدولية وتقرير حول اهم نتائجها	عمداء الكليات	

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الانجاز	مسؤولية التنفيذ	المدى الزمني المقترح
	أ/٣ تطوير برامج تعليمية متقدمة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة	أ/١/٣ تحديث المناهج الدراسية لتكريز على تقنيات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي. أ/٢/٣ تطوير الاستراتيجيات لتعزيز الابتكار التكنولوجي داخل كليات الجامعة، مع التركيز على التقييم الدوري وتقيم التغذية الراجعة. أ/٣/٣ إعداد دورات تدريبية للطلاب بالتعاون مع الجهات المعتمدة على لتكنولوجيا الحديثة لزيادة فرص التعلم التطبيقي	-تقرير بالتطبيقات التغذية التي تم استخدام في العملية التعليمية - حصر الاستراتيجيات التي تم الاعتماد عليها. - نتائج التقييم والتغذية الرابعة - عدد الدوارات التدريبية المنفذة	- أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة - عمداء الكليات	مستمر كل عام من ٢٠٢٥ إلى ٢٠٣٠
ب- زيادة قدرة الجامعة على المنافسة وتعزيز العلاقات الاستراتيجية مع مؤسسات المجتمع المدني والجامعات	ب/١ تعزيز جهود الجامعة على المنافسة	ب/١/١ إطلاق حملات تسويقية ودعائية للترويج للبرامج التعليمية المميزة بكليات الجامعة ب/٢/١ وضع استراتيجيات تعزز من تنافسية الجامعة تعتمد على تحديث المناهج الدراسية وتطوير مهارات الطلاب التقنية	- عدد الحملات التسويقية التي تم تنفيذها - تقارير توضح مدى استخدام الجامعة لاستراتيجيات تعزز من قدرتها التنافسية	- عمداء الكليات - مدراء الجودة - مجلس الجامعة واللجان المنبثقة منه	

المتقدمة					
		ب/١/٢ عقد اجتماعات دورية لتبادل الأفكار والتجارب مع المؤسسات المجتمع المدني والجامعات الدولية المتقدمة ب/٢/٢ تنظيم ندوات وورش عمل ومؤتمرات ومنتديات ومشاركات متبادلة التعريف بمنتجات الطلاب ومشاريعهم.	- عدد الاجتماعات التي تم تنفيذها - تقرير حول فعالية الندوات وورش العمل والمؤتمرات التي نفذت.		
الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الانجاز	مسؤولية التنفيذ	المدى الزمني المقترح
		ب/٣/٢ عقد اتفاقيات توأمة مع الجامعات العالمية المتميزة والمتقدمة.			
ج- تعظيم جهود الجامعة في نشر ثقافة التجديد الاستراتيجي والتوسع في دخول الأسواق	ج/١ تحليل الوضع الحالي للقدرة التنافسية المستدامة للجامعة والمتعلقة بالتجديد الاستراتيجي للجامعة وتقييم احتياجاتها	ج/١/١ تحديد نواحي القوة المتعلقة بأنشطة التجديد الاستراتيجي وتعزيزها وجوانب الضعف لعلاجها والفرص المتاحة لاستغلالها والتهديدات المحتملة لمواجهتها ج/٢/١ وضع آلية لعلاج	- تقارير حول تقييم جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات. - عقد اجتماعات ولقاءات لمعالجة أوجه القصور التي	مجلس الجامعة واللجان المنبثقة منها	

الجديدة والترتيب في التصنيفات العالمية.			تعاني منها الجامعة لدعم أنشطة التجديد الاستراتيجي - حجم التبرعات التي يقدمها المجتمع المدني		
	ج/٢ إعداد خطة عمل لتنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي	ج/٢/١ تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة لتنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي. ج/٢/٢ وضع آلية لتنفيذ المهام والمسؤوليات العمل اللازمة لمسار تنفيذ خطة التجديد الاستراتيجي بحيث تكون واضحة ومحددة.	- تقارير حول نسبة الموارد المادية والبشرية المخصصة للتنفيذ. - وثيقة خطة العمل اللازمة لتطبيق التجديد الاستراتيجي	- مجلس الجامعة - عمداء الكليات ووكلائهم	
	ج/٣ تطوير استراتيجيات الدخول في الأسواق الجديدة والترتيب في التصفيات العالمية	ج/٣/١ إجراءات دراسات حول متطلبات سوق العمل لتحديد الفرص الجديدة في الأسواق ج/٣/٢ عقد شراكات استراتيجية مع الشركات والمصانع والجامعات الرائدة ج/٣/٣ وضع آلية ممنهجة لاكتشاف الفرص	- تقرير حول نتائج الدراسات حول متطلبات سوق العمل - عدد الشراكات بين الجامعة المصانع و الشركات والجامعات الرائدة		

		الجديدة لتحسين ترتيب الجامعة في التصفيات العالمية	- تقارير حول نسبة التقدم في ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية		
د/ تحديث البرامج التعليمية بشكل مستمر لتنمية قدرات ومهارات الطلاب وتقديم خريج متميز مزود بالمهارات التنافسية	د/١ مراجعة تحديث المناهج الدراسية وتطوير البرامج التعليمية	د/١/١ تحديث المناهج الدراسية لتتماشى مع احدث المستجدات التكنولوجية د/١/٢ تصميم برامج تعليمية متنوعة تجمع بين الجانب التطبيقي النظري لضمان اكتساب الطلاب للمهارات التنافسية	- تحديد أوجه التحسين في المحتويات الدراسية للمناهج - تقرير حول فعالية التحديث في المناهج والبرامج الدراسية	- أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة ومعاونيهم - رؤساء الأقسام الاكاديمية بالكليات	بداية كل عام دراسي من عام ٢٠٢٥ إلى ٢٠٣٠
	د/٢ التقييم الدوري لأهداف البرامج التعليمية	د/١/٢ وضع آلية لتقييم البرامج التعليمية والمقررات الدراسية وفقا لمعايير محددة لقياس مدى تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية	- اعتماد قائمة من المعايير الوضحة لتقييم فعالية البرامج التعليمية والمقررات الدراسية		
			- د/٢/٢ الاستفادة من نتائج التقارير	نتائج استطلاع آراء الطلاب	

			في اتخاذ قرارات استراتيجية تهدف الي تحسين جودة العملية التعليمية ودعم التجديد الاستراتيجي بالجامعة	ومدي رضاهم عن محتوي البرامج والمقررات الدراسية	

الغاية الثانية: تعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية علي استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات النجاح	مسئولية التنفيذ	المدي الزمني المقترح
أ-رصد احتياجات المستفيدين من الداخل والخارج الحالية والمستقبلية والعمل علي تلبيتها	أ/١ اجراء تقييم شامل للاحتياجات الحالية وتطوير الاستراتيجيات لتلبية الاحتياجات المستقبلية	أ/١/١ رصد احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجماعة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بشكل دقيق وتحليلها لفهم الاتجاهات والاولويات وتحديد الفجوة والمجاملات التي تحتاج الي تحسين. أ/١/٢ تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة باستمرار لتلبية	- أساليب متنوعة لجمع البيانات ورصد احتياجات المستفيدين - تقارير حول نقاط القوة وأوجه التحسين في الخطة الاستراتيجية ونسبة التنفيذ - تقرير حول اجتماعات المتابعة الشهرية من الفرق التنفيذية	- عمداء الكليات ووكلائهم - مدراء وحدة الجودة بالكليات	مستمر كل عام من ٢٠٢٥ الي ٢٠٣٠

ب- متابعة التوجهات التكنولوجية الجديدة لتقييم كيفية الاستفادة منها الاستعداد لتحمل المخاطرة	ب/١ متابعة ومراقبة التوجهات التكنولوجية الجديدة وتقييم وفعاليتها	الاحتياجات المستقبلية أ/٣/١ تحسين البنية التحتية التعليمية وتحديد الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية أ/٤/١ متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة وانشاء آليات المراقبة ومتابعة مدي التقدم في تنفيذها ب/١/١ وضع آلية المتابعة أحدث والتطورات التكنولوجية الجديدة المؤثرة علي العملية التعليمية كتطبيقات الذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء والبرمجيات الحديثة ب/٢/١ وضع آلية لقياس وتديم مدي قدرة التكنولوجيا الجديدة علي تحسين العملية التعليمية ب/٣/١ وضع آلية لتحديد التكنولوجيا	- عدد التقارير الشهرية والربع سنوية والسنوية التي تحدد التكنولوجيا الجديدة والمتوقع الاستفادة منها - نتائج الاستبيانات عن تقييمات رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس عن استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية - التحسن في مستوي أداء الطلاب نتيجة استخدام التكنولوجيا - تقارير حول أهم التطبيقات التكنولوجية التي ساهم بالفعل في تحسين جودة الخدمات - عدد الدورات التدريبية التي تم عقدها وتنفيذها - نتائج تقييم	- الجامعة ونوابه - عمداء الكليات ووكلائهم - فرق الدعم الفني بكليات الجامعة - وحدة تكنولوجيا المعلومات بالجامعة وفروعها بالكليات	

		التي تناسب تعلم الطلاب بالجامعة، والتي يمكن أن تساعد في تحسين الخدمات التي تقدم لهم ب/٢/١ عقد دورات تدريبية لتدريب أعضاء هيئة التدريس والادريين والطلاب علي استخدام التكنولوجيا. ب/٢/٢ توفير الدعم الفني والتقني لأعضاء هيئة التدريس والادريين لفهم ومواكبة التطورات التكنولوجية. ب/٢/٣ تعزيز وعي أعضاء هيئة التدريس والادريين والطلاب بأهمية التكنولوجيا في تحسين العملية التعليمية	أعضاء هيئة التدريس والاداريين		
	ب/٢ تدريب الكوادر البشرية من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والاداريين علي استخدام التكنولوجيا				

ج-إنشاء نظام لرصد وتحليل ومراقبة أنشطة جامعات المنافسة لتجديد نقاط قوتهم وضعفهم.	ج/١ تحليل أداء الجامعات المنافسة وجمع معلومات حول خدماتهم ونشاطاتهم.	ج/١/١ وضع آلية لتحديد المعايير المستخدمة لمراقبة وتحليل أداء الجامعات المنافسة. ج/١/٢ تنظيم ورش عمل لتحديد أهم الأولويات المؤثرة على القدرة التنافسية المست ج/١/٣ تحديد أدوات مناسبة واهم خدماتهم ونشاطاتهم.	- وثيقة تتضمن معايير لقياس أداء الجامعات المنافسة . - عدد ورش العمل التي تم تنفيذها - الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات	- مجلس الجامعة واللجان المنبثقة منه - وحدة تكنولوجيا المعلومات بالجامعة - وحدة التدريب والتطوير بالجامعة	
الغاية الثالثة: تعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية على العمل الريادي لبناء الكوادر البشرية الريادية والابداعية					
الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات النجاح	مسئولية التنفيذ	المدي الزمني المقترح
تحقيق التواصل الفعال مع الجهات	أ/١ تعزيز عملية التواصل مع الجهات	أ/١/١ قياس مستوى رضا الجهات المستفيدة عن	- نتائج استطلاعات الرأي الدورية لتقييم رضا	- نائب رئيس الجامعة لخدمة	مستمر كل عام من ٢٠٢٥ إلى

المستفيدة والمجتمع المحلي والشركات ورجال الاعمال	المستفيدة	خرجين الجامعة أ/١/٢ إعداد آلية لزيادة جهود الجامعة في التوصل الفعال مع الجهات المستفيدة وتحقيق رضاهم.	الجهات المستفيدة - عدد وسائل التواصل مع الجهات المستفيدة	المجتمع وتنمية البيئة - وكلاء الكليات لخدمة المجتمع وتنمية البيئة - صندوق تنمية المشروعات بمحافظة المنوفية - مركز تسويق الخدمات الجامعية	٢٠٣٠
	ب/٢ التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة وجود الخرجين للجهات المستفيدة	ب/١/٢ وضع آلية لرفع مستوى جودة الطلاب الخرجين وجودة الخدمات التعليمية ب/٢/٢ تنظيم لقاءات مخططة لاستقبال الجهات المستفيدة بالجامعة ب/٣/٢ وضع آلية	- استطلاعات الرأي للجهات المستفيدة لتقييم جودة الخرجين وجودة الرامج التعليمية - عدد اللقاءات التي عقدها - عدد الشكاوي وعدد المقترحات		

		لإدارة الشكاوي والمقترحات بالجامعة			
ب- تبسيط الإجراءات الروتينية لعمليات التجديد الاستراتيجي لتنفيذ المشاريع الجديدة	ب/١ تطوير إجراءات بسيطة ومناسبة لتنفيذ عمليات وأنشطة التجديد الاستراتيجي	ب/١/١ تحديد الإجراءات المبسطة لكل مشروع من مشروعات التجديد الاستراتيجي ب/١/٢ استخدام التقنيات الحديثة التي تسهل من تنفيذ الإجراءات وتختصر الوقت والمجهود	- نموذج شامل لكافة الإجراءات الواجب اتباعها - عدد التقنيات المستخدمة في تنفيذ الإجراءات	- عمداء الكليات ووكلائهم - اللجنة المركزية لقيادة الاستراتيجية بالجامعة	
	ب/٢ متابعة تنفيذ إجراءات التجديد الاستراتيجي	ب/٢/١ وضع آلية لمتابعة تنفيذ إجراءات التجديد الاستراتيجي الخامة بالمشاريع الجديدة ب/٢/٢ تحديد الفرق المسؤول عن التنفيذ ووضع خطة استراتيجية لمواجهة أي تحديات مستقبلة	خطة محددة لمتابعة تنفيذ إجراءات التجديد الاستراتيجي تشكيل فريق متخصص لوضع الخطة الاستراتيجية		
ج-توفير بيئة داعمة للأبداع والابتكار والاعمال الرائدة للطلاب	ج/١ تنمية مهارات ريادة الاعمال لدى الطلاب	ج/١/١ تعزيز ثقافة الابتكار وتوفير الدعم المستمر للطلاب لتحويل افكرهم الابتكارية إلى مشاريع واقعية ج/١/٢ تنظيم	نسبة الطلاب المشاركين في برامج ريادة الاعمال عدد الأفكار والمشاريع التي تم تقديمها من قبل الطلاب عدد المسابقات اتي تم تنفيذه لدعم مشاريع	- عمداء الكليات ووكلائهم - صندوق تنمية المشروعات	بداية كل عام دراسي من عام ٢٠٢٥ إلي ٢٠٣٠

		مسابقات ومبادرات لتعزيز ثقافة الابتكار وريادة الاعمال لدى الطلاب وتمكينهم من إمكانية تحقيق مشاريعهم الريادية ج/١/٣ تقديم الدعم الفني والمادي للطلاب الذين يعون إلى تحويل أفكارهم إلى مشاريع تطبيقية	اطلبا الريادية نتائج استطلاع رأي الطلاب عن مستوى الدعم الفني والمادي	بمحافظة المنوفية - الإدارة المالية بالجامعة - وحدة تكنولوجيا المعلومات بالجامعة - إدارة الموازنة بكل كلية - إدارة المشروعات بالجامعة - نادي ريادة الاعمال بالجامعة	
	ج/٢ تعزيز البنية التحتية والمرافق التعليمية لدعم المشروعات الريادية	ج/٢/١ وضع آلية لتحديث المعامل و المختبرات والأجهزة البرمجيات والأدوات وتقييم مدى كفاءتها لدعم المشروعات الريادية ج/٢/٢ تحسين البيئة الجامعية لتنفيذ المشاريع التعليمية والريادية ج/٢/٣ إقامة معارض كدعاية وتسويق للمشاريع التعليمية	- نسبة تحديث الاجهزة والعامل والبرمجيات والأدوات التعليمية - توافر اخصائيين للصيانة الدورية		
الغاية الرابعة: تعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية على المشاركة والمرونة في أداء إجراءات التجديد الاستراتيجي					
الأهداف	الأهداف	أنشطة التنفيذ	مؤشرات النجاح	مسئولية التنفيذ	المدي الزمني

الاستراتيجية	الإجرائية				المقترح
أ/ تحقيق المسؤولية الاجتماعية للجامعة تجاه المجتمع المحلي مما يهم في توفير مصادر لتمويل جهود التجديد الاستراتيجي	أ/١ تعزيز المسؤولية الاجتماعية نحو تحقيق التجديد الاستراتيجي بالجامعة	أ/١/١ وضع آلية لمواصفات برنامج المسؤولية الاجتماعية للجامعة أ/١/٢ تعيين فريق من المتخصصين لتنفيذ البرنامج وتنميته	- تقرير حول مواصفات برنامج المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التجديد الاستراتيجي للجامعة - تشكيل فريق لتنفيذ البرنامج وتقييم مدى فاعليته	- رئيس الجامعة ونوابه - عمداء الكليات ووكلائهم - أرباب العمل في المؤسسات الإنتاجية الصناعية	مستمر كل عام من ٢٠٢٥ إلى ٢٠٣٠
	أ/٢ توفير مصادر لتمويل لدعم جهود التجديد الاستراتيجي	أ/٢/١ وضع آلية لجذب مزيد من فرص التمويل من الشركات والمصانع ومؤسسات المجتمع المدني ورجال الاعمال أ/٢/٢ عقد برتوكولات تعاون وشراكه بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية لتوفير مصادر التمويل	- نسبة مساهمة الشركات والمصانع ومؤسسات المجتمع المدني في تمويل الجامعة - عدد البروتكولات المبرمة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والصناعية		
ب/ تنمية العلاقات الإنسانية في جميع المستويات	ب/١ تعزيز العلاقات الإنسانية مع العاملين بالجامعة	ب/١/١ عقد اجتماعات دورية مع العاملين بالجامعة لتعزيز السلوكيات التنافسية وتبادل	- تقارير الاجتماعات الدورية التي انعقدت - عدد الندوات التوعوية التي تم	- رئيس الجامعة ونوابه - عمداء الكليات	

الوظيفية للجامعة تعزيز السلوكيات التنافسية	لتحقيق التنافسية للجامعة	المعرفة والخبرة بينهم وتحفيزهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية ب/٢/١ تنظيم ندوات توعوية داخل كليات الجامعة حول ثقافة الاحترام والتواصل الفعال والعمل الجماعي	تنفيذها	ووكلائهم	
ج/ تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات لتقليل تكلفة ووقت العمل المستغرق لإنجاز إجراءات التجديد الاستراتيجي	ج/١ تعزيز سبل التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تدعم التجديد الاستراتيجي	ج/١/١ عقد بروتوكولات تعاون بين الجامعة والأطراف المهتمة بالعملية التعليمية لاتخاذ القرارات التي تدعم التجديد الاستراتيجي ج/١/٢ وضع آلية لتعزيز التواصل مع العاملين والأطراف المجتمعية في اتخذ القرارات ج/١/٣ تنظيم اللقاءات الدورية مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين ورجال الاعمال ورجال الصناعة	- عدد البروتوكولات والشراكات بين الجامعة الطراف المهتمة بالعملية التعليمية - تقارير حول آلية تعزيز التواصل - عدد اللقاءات المنعقدة وتقارير دورية بها .		

ثامنا: مرحلة المتابعة والتقويم للاستراتيجية المقترحة

يتم في هذه المرحلة متابعة تطبيق الاستراتيجية المقترحة للتأكد من مدى صلاحية عناصرها الموضوعة للتنفيذ بما يهدف لتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى متابعة تطبيق الاستراتيجية المقترحة للوقوف على أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه تنفيذها، ومحاولة إيجاد حلول فعالة للمعوقات التي تواجهها، وتتطلب هذه المرحلة فريق للمتابعة والتقويم يعمل بشكل أساسي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والعمل على تقييم قدرة الاستراتيجية المقترحة على تعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي، وتقديم تغذية راجعة واتخاذ إجراءات تصحيحية لأي خلل في تنفيذ الأهداف بما يضمن اتخاذ المسار الصحيح.

تاسعا : متطلبات نجاح تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:

يمكن تحديد أهم المتطلبات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية كما يلي:

١ – تنظيم برامج تدريبية لتحسين المهارات التعليمية والتقنية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

إعداد معايير واضحة لتوظيف واستقطاب أعضاء هيئة التدريس ذوى الكفاءات العليا .

٣– توفيرا لتكنولوجيا الحديثة اللازمة لتحقيق التحديد الاستراتيجي للجامعة .

٤– البحث المستمر عن موارد تمويل جديدة وفعالة.

٥– تفعيل الشراكة المجتمعية مع المؤسسات المختلفة .

٦– إدراج وحدات جديدة تهتم بالتجديد الاستراتيجي للجامعة

٧– تحديث المناهج والمقررات الدراسية بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل.

٨– التقييم المستمر للاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها الجامعة والبحث عن مشروعات جديدة تعزز من تنافسيتها وأدائها .

٩- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة والتي تقادم التغيير .

١٠- التواصل الفعال مع جميع الاطراف المعنية بالعملية التعليمة ومشاركة العاملين في صنع القرارات وتنفيذها .

١١ – إعداد نظام لمتابعة الخريجين عند خروجهم لسوق العمل.

١٢ – إصدار تشريعات جديدة تناسب العصر الحالي ومتغيراته وتطوراته بما يدعم

عملية التجديد الاستراتيجي للجامعات.

١٣ – تكريم الكفاءات المتميزة وإتاحة الفرصة لمشاركة الكفاءات الطبيعية المتميزة في وضعها وتنفيذها وتقويمها للارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعة.

١٤ – إطلاق حملات تسويقية للترويج للتجديد الاستراتيجي.

عاشرا : أهم المعوقات التي قد تقف أمام وضع الاستراتيجية المقترحة موضع التنفيذ وسبل التغلب عليها:

١- قلة الموارد والإمكانات المالية والإمكانات والتجهيزات المادية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة، ويمكن التغلب عليها من خلال البحث عن

مصادر تمويل بديلة.

٢- نقص ثقافة مستدامة التجديد الاستراتيجي لدى بعض قيادات الجامعة

وكلياتها، ويمكن التغلب عليها بعقد حلقات نقاشية وورش عمل وندوات تثقيفية بأهمية التجديد الاستراتيجي للجامعة.

٣- نقص ثقة رجال الأعمال وأصحاب الشركات والمستثمرين في مردود الاستثمار من الجامعة، ويمكن التغلب على ذلك بتشكيل فريق من

الخبراء الذين لديهم الخبرة الفنية والإدارية والتسويقية للتواصل مع سوق العمل بمختلف فئاته.

٤- مقاومة التغيير من قبل بعض الأفراد الطبيعة داخل كليات الجامعة، ويمكن

التغلب على ذلك بنشر ثقافة التغيير وإدارته ووضع نظام للحوافز والمكافآت ووضع آليات واضحة للمساءلة والمحاسبة.

٥- ضعف الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والصناعية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل آليات الشراكة.

٦- قصور في توافر قواعد بيانات متكاملة عن المشروعات المقرر تنفيذها، ويمكن التغلب على ذلك بتوفير شبكة معلومات تفاعلية داخلية وعامة.

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية:

- أبو عكر ، فايق محمد (٢٠٢٠): دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة ميدانية على المنشآت التجارية العاملة في مجال الاستيراد والتصدير في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، فلسطين.
- الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بجامعة المنوفية(٢٠٢٤): النشرة الإحصائية عن الأعوام الجامعية (٢٠٢١/ ٢٠٢٢/٢٠٢٣/٢٠٢٤)، إدارة الإحصاء، جامعة المنوفية .
- استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري . الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة (٢٠٢٢): رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثة، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية .
- اعلام جامعة المنوفية (٢٠٢٥): مقتطفات مما تحقق بجامعة المنوفية على مدار عامين، يناير ٢٠٢٥ متاح على http:www.menofia.edu.eg/News Data/s ، الرجوع إليها بتاريخ ٢٠٢٥/٢/١
- بدوي، محمود فوزي وعرندس، أسماء اشرف (٢٠٢٤): رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، ع (١٣٦)، ابريل، ص ص ١٦٧-٢٣٠
- البغدادى ، عادل هادى والحدراوى ، رافد حميد (٢٠١٨) : دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية لدى قادة المنظمات : بحث تطبيقي في عدد من الجامعات الحكومية العراقية ، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة ، الجامعة الإسلامية ، ٤٩١٤)، ص ص ٤٥ - ٧٣ .
- البلتاجي ، إيمان كامل (٢٠٢٥) : التسويق الدولي للخدمات التعليمية بالجامعات مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (جامعة المنوفية نموذجاً) ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنوفية ، ج (٤) ع (١) ، مارس) ص ص ، ١ - ١١٤ .
- البلتاجي، إيمان كامل (٢٠٢٢): معوقات تطبيق الحكومة الالكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ج (٣٧)، ع(١) ،ص ص ١٦٠-٢٤٠ .

- بوابة الأهرام (٢٠٢٤): انطلاق فعاليات مؤتمر المسؤولية المجتمعية للجامعات في ضوء الاستراتيجية الوطنية، ٤-١٢-٢٠٢٤، متاح على http://www.gate.ahran.org.eg ، تم الرجوع إليها ٩-٢-٢٠٢٥.
- جمهورية مصر العربية (٢٠٠٦): قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لأخر التعديلات، ط (٢٤)، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.
- جمهورية مصر العربية (٢٠١٤): دستور مصر الصادر عام ٢٠١٤، الجريدة الرسمية، العدد ٣مكرر (أ) في ١٨يناير ٢٠١٤، ، مادة ٢٠.
- جمهورية مصر العربية (٢٠١٩): استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العالمي في ضوء خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- جمهورية مصر العربية (٢٠١٩): الاستراتيجية القومية للمحتوى الرقمي العربي، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، متاح على http://mvit.gov.eg/upvont/dovuments/publications ، تم الرجوع إليها بتاريخ ٢٠٢٥/٢/٢٠.
- الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء (٢٠٢٠): مؤشرات الفقر، بحث الدخل والانفاق والاستهلاك، ٢٠١٩/٢٠٢٠، ص ص ١-٥ .
- حسن ، الحسين سامى (٢٠٢٢): دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بابل ، مج ١٤ ، ع٢، ص ص ٧٠-٩٦.
- حسن، ماهر أحمد (٢٠٢٤):تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية: أراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مج٢٩، ع١١٣، ص ص ١٤١-٢١٨.
- حسني ، فراس جمال (٢٠١٩): الدور الوسيط للقدرة التنافسية في أثر عملية تخطيط السيناريو على الآراء التنافسي دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان بالأردن ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن

- حسون ، هيثم (٢٠٢١): عمليات: إدارة المعرفة ودورها في تعزيز نشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة حالة في المديرية العامة لتربية نيذوى، مجلة جامعة الأنباء للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار ، مج ١٣، ع٤ ،ص ص ١٠٢-١٢٣ .
- الحسين ، نهاد ابى عبدالله ، وغبور ، أماني السيد ، والهلالي ، الهلالى و الشربينى (٢٠٢١): تصور مقترح لتعزيز القدرة التنافسية لجامعة المنصورة باستخدام مدخل الحوكمة من جهة نظر القادة الاكاديميين ، مجلة بحوث التربية التوعية ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، مج ، ع٦٢، ص ص ٢٧-٥٥.
- حلمي ، محمد أحمد (٢٠٢٤): دور القيادة الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية المستدامة والتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة القاهرة المجلة العلمية للدراسات ، كلية التجارة ، جامعة مدينة السادات مج١٦، ع٢، ص ص ٦٥٩-٦٩٠
- الخطة الاستراتيجي لجامعة المنوفية (٢٠٢٠/٢٠٣٠)، مطابع الاهرام التجارية، القاهرة، ٢٠٢٠
- خميس، فاطمة إبراهيم (٢٠٢١): اعماد برنامج المكتبات والمعلومات بجامعة المنوفية المشكلات والحلول، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، الجامعية المصرية للمكتبات والمعلومات، الجامعية المصرية للمكتبات والمعلمات، مج (٨) ، ع (١)، مارس ، ص ص ٨١-١٠٦ .
- الخوالدة ، ملك هارون (٢٠٢١): أثر القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي لدى الممرضين والممرضات في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الأردنية في العاصمة عمان ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان .
- الدليمي ، عراك عبود (٢٠٢١): تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي بحث ميداني في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية ، مجلة جامعة الأنباء للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الأنبار ، العراق ، مج ١٣، ع٤، ص ص ٤٥٩-٤٧٧
- الذيابى ، أحمد حاتم (٢٠٢١): دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الأنبار ، العراق.

- رشيد ، صالح ، و العبودى ، على (٢٠١٦): توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي ، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمثنى ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مج ١٨،ع٤، ص ص ٦-٣٢
- رشيد ، صالح عبدالله ، ولفتة ، على عبدالرازق (٢٠١٥): التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي من منظور التعلم التنظيمي دراسة تحليلية في كليات جامعة المثنى ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مج ١١ ، ع ٤٥ ،ص ص ٥٧ -٩١
- زاهر ، ضياء الدين ، وندا ، فايزة رضا (٢٠١٨): دور القيادات الاكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات دراسة تحليلية نقدية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، مصر ، مج٢٥، ع١١١، ص ص ٧٩٣-٨٢٠.
- زهران، إيمان حمدي (٢٠٢٢) : متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM في الجامعات المصرية على ضوء المستحدثات العصر الرقمي ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ع (٩٤)، يناير ص ص ١١٠٣ - ١٢٠٩.
- سالم ، هايدي جميل (٢٠٢١) : دور الإدارة الجامعية في تعزيز الوعي بمتطلبات تدويل التعليم بجامعة المنوفية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنوفية ، مج (٣٦) ، ع (٣) ، ص ص ٣٦٠ - ٤٠٤ .
- سمحان، منال فتحي والسيد ، سماح السيد (٢٠٢٣): رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنوفية ، مج (٢) ، ع (٢) ، ص ص ١١٧-٢١٨.
- الشريف ، عبير فؤاد (٢٠٢٢) : المسؤولية المجتمعية للجامعات في المجتمع المصري: دراسة ميدانية مقارنة بين جامعتين حكومية وخاصة ، مجلة بحوث كلية الآداب ، جامعة المنوفية ، مج (٣٣) ، ع (١٢٨) ،ص ص ٣-٥٤

- شوشة ، محمد صبحي (٢٠٢٢) : استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة المنوفية.
- صالح ، عواطف عبدالفتاح (٢٠٢٢): تمكين أعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ع١٨٨، ص ص ٨٧١-٩١٣.
- الصرايرة ، حلال عقيل (٢٠٢٠): أثر التجديد الاستراتيجي في النجاح التنظيمي: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن ، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا ، الأردن.
- صلاح الدين ، نسرين صالح وحماده ، أسماء شعبان (٢٠٢٤) : استراتيجية مقترحة للتجديد الاستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية ، مجلة البحث العلمي في التربية ، مج (٢٥) ، ع (١١) ، ص ص ١-١٤٩.
- الطائي ، يوسف ، الذبحاوى ، عامر والعالي ،على حمدي (٢٠١٦): التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة ، بحث تطبيقي لآراء عينية من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية مج ١٨، ع٣ ،ص ص ٦-٢٢ .
- الظالمى ، زيد صلاح (٢٠٢٣): دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي ، مجلة السبط ، مركز كربلاك للدراسات والبحوث ، العتبة الحسينية المقدمة ، العراق ، مج ٩ ، ع٢ ، ٢١٧-٢٣٦ .
- عباس ، محمود السيد ، وهبة ، عماد صموئيل و مصطفى ،رضا بخيت (٢٠٢١): مداخل تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصفيات الدولية (دراسة ميدانية) ، مجلة شباب الباحثين ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، مج٧، ع٧، ص ص ٣٤١-٣٨٨.
- عبد الحميد ، إيناس نادي ، مخلوف ، سميحة علي ، ومحمد ، عبير أحمد (٢٠٢٢) : تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية ،

مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، كلية التربية ، جامعة الفيوم ، مج (٩) ، ع (١٦) ، ص ص ٤٣ – ٧٤.

- عبد السلام ، أماني محمد (٢٠٢١) : تصور مقترح لتحويل جامعة أسيوط إلى إحدى جامعات الجيل الرابع في ضوء أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠ ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، مج (٣٧) ، ع (١٢) ، ص ص ١ – ٧٠.
- عبد العال، ماجد إبراهيم (٢٠٢٤): رؤية استشرافية للتعليم الريادي لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنوفية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة المنوفية.
- عبد الغالي ، هنية جاد (٢٠١٩) : تصور مقترح لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية دراسة ميدانية بجامعة أسوان ، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة جنوب الوادي ، قنا ، ع (٣٩) ، ص ص ١٦٩-٢٣٦.
- عبدالعزيز، أحمد محمد (٢٠١٦): مقومات تطبيق الستة سيجما الرشيقة "LSS " كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية ، دراسات تربوية ونفسية ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ع٩٠، يناير، ص ص ٣٠٣-٣٧٩
- عبدالله ، على عبداللطيف (٢٠٢٣):مهارات قيادة التغيير ودورها في تحقي التجديد الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينية من القيادات الإدارية في جامعة دهوك التقنية ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كركوك ، مج ١٣ ، ع٤، ص ص ٨٢-٩٤.
- عبدالوهاب ، محمود أسامة (٢٠٢٠): دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي من خلال تدريب وتطوير الموارد البشرية: دراسة حالة في مقر وزارة النقل العراقية ، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، الجامعة المستنصرية ، ع ٧٢ ، ص ص٢٧٧ – ٢٩٣.
- عبودي ، صفاء ادريس (٢٠١٩): التجديد الاستراتيجي من خلال تعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينية من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل ، كلية الإدارة والاقتصاد ، مج ٩ ع٢،ص ص ٨١ – ٩٨ .
- عرندس، أسماء أشرف (٢٠٢٢): واقع البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الكراسي البحثية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة المنوفية .

- عز الدين ، سماح فؤاد (٢٠٢١) : استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي في مصر في ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل " جامعة المنوفية نموذجاً " (رسالة دكتوراه) كلية التربية ، جامعة المنوفية .
- عز الدين، سماح فؤاد (٢٠٢٣): الريادة الاستراتيجية من خلال التحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج (١٠٩)، مايو، ص ص ١-١٠٧ .
- عطية، أفكار سعيد (٢٠٢٣): القيادة الاحتوائية وأثرها في تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الفنية بجامعة الإسكندرية، نموذج مقترح، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مج (٤٧)، ع(٢)، ص ص ٧١ -٢٧٠.
- العفيري ، نبيل أحمد (٢٠٢٣) : دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إب – اليمين ، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية ، كلية الآداب، جامعة ذمار ، مج (٥)، ع (٣) ص ص ١٩٤ – ٢٤١.
- العمرو ،حمزه نايل عبدالله (٢٠٢٢): أثر القيامة الريادية على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الملكية الأردنية في الأردن ، مؤتة للبحوث والدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة مؤتة ، الأردن مج ٣٧، ع٥ ، ص ص ٢٢٧-٢٧٠ .
- عواد ، سناء كاسب (٢٠٢٠): القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعد المديرين ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن
- عواد ، محمود جميل (٢٠١٩): تأثير القدرات الديناميكية للمنظمة في التجديد الاستراتيجي ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق.
- العولقي ، عبدالله أحمد (٢٠٢٠): استخدم بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، س٦٠، ع٣، ص ص ٤٧٥-٥٣٧.
- عيد ، أيمن عادل ، وطايل ، ايمان إسماعيل (٢٠٢٣): دور التغيير الاستراتيجي في دعم القدرات التنافسية المستدامة بمستشفيات محافظة المنوفية دراسة تطبيقية ، المجلة

العلمية للبحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، س١، ع٢، ابريل ،ص ص ٥١٧-٥٦٦

- عيسى ، أميرة سمير (٢٠٢٥) : رؤية مستقبلية لتعزيز السمعة الأكاديمية لجامعة المنوفية في ضوء آراء بعض خبراء التعليم ، مجلة بحوث ع (١٤١) ، يناير ، ص ص ٨٣٠ – ٩٥٣.
- الغالبى ، طاهر محسن (٢٠١٨): دور التجديد الاستراتيجي في تجنب الأزمة المالية دراسة تحلليه في قطاع المصارف التجارية المدرجة في سوق العرق المالية دراسة تحليلية في قطاع المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة من ٢٠٠٦-٢٠١٥ ، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، مج ١٥ ، ع٣، ص ص ٦٤ – ١٩٣.
- الغباشي، محمد على (٢٠٢٢): دعم البحث العملي بجامعة المنوفية وسبل تحسينه، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ج (٣٧)، ع(٣)، ص ص ١٩٠-٢٣٢.
- غبور ، أماني السيد (٢٠١٩): رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها التنافسية ، مجلة بحوث التربية النوعية ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، ع٥٤، ص ص ٦٣-١٠٩.
- الفتلاوى ، ماجد جبار (٢٠٢٢): انعكاس التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في الجامعات العراقية ، مجلة الغربى للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، مج ١٨ ، ع٢ ، ٣٩٣ -٤١٦.
- القديم، سمير محود (٢٠٢٣): استراتيجية مقترحة لتويع مصادر تمويل التعليم الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه كلية التربية، جامعة المنوفية.
- القرشى ، شذى بنت عاق بن حمدان (٢٠٢٤): واقع التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الاكاديمية، مجلة القراءة والمعرفة ، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، يناير ، ع٢٦٧ ، ص ص ١٨٥-٢٤٥.

- المجلس الأعلى للأمن السيبراني (٢٠١٧/٢٠٢١)، رئاسة الوزراء، متاح على http:Navdp.umescwa.org/sites/default/files تم الرجوع إليها بتاريخ ٢٠٢٥/٢/١١، Am 8:00
- محمد ، فاتن زين العابدين (٢٠٢٤): متطلبات تعزيز القدرة التنافسية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل القيادة الريادية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنوفية.
- محمود ، السيد الحضرى (٢٠١٨): التجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والسمعة التنظيمية دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية بمحافظتي سوهاج وقنا بجمهورية مصر العربية ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بنى سويف ، ع٢ ، ص ص ٦٩- ١١٨ .
- محمود ، عماد عبداللطيف (٢٠٢٢): تصور مقترح لتطوير نظم القبول في الجامعات المصرية لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء بعض الخبرات العالمية ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج، مج١٩، ع١١٣، ص ص ٢٢٨-٢٩٩.
- محمود ، مديحة فخرى (٢٠١٩): تصور مقترح الترشيح أخلاقيات الأعمال لرفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ع٦١ . ص ص ٥٥٧٩-٦٣٨
- محمود ، وفاء عبد الفتاح ، وابراهيم ، فاطمة أحمد (٢٠٢٤) : الجيل الرابع للجودة كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية: دراسة مستقبلية ، مجلة كلية التربية ، مج (٣٦) ، ع (١٣٧) ، ص ص ١ - ١١٦.
- محمود، سعيد وناس، السيد محمد (٢٠٠٣): قضايا في التعليم العالي والجامعي، مركز آيات للطباعة الكمبيوتر، القاهرة.
- مراد ، فؤاد بن صدقة (٢٠٢١): مدى فاعلية تطبيق الاتصال التسويقي المتكامل في تحقيق الاستدامة المالية لجامعة الملك عبدالعزيز في ظل نظام الجامعات الجديد ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للآداب والعلوم الإنسانية ، مج ٢٩ ، ع٤ ، ص ص ، ٥٢١-٥٥٨ .

- مصطفى ، رضا بخيت (٢٠٢١): مداخل تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية (دراسة ميدانية) ، مجلة شباب الباحثين ، كلية التربية (جامعة سوهاج ، ع (٧) ، أبريل ، ص ص ٣٤١ – ٣٨٨ .
- المواجدة، مفيد عودة الله (٢٠٢١): أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مج (٤٣)، ع (٤)، ص ص ٢١٣-٢٥١.
- ناصف ، مرفت صالح ، علي ، أسامة عبد السلام ، ومحروس ، رانيا حسن (٢٠٢٣) : تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية دراسة تحليلية ، مجلة الإدارة التربوية ، يوليو ، ع (٣٩) ، ع ٢ ، ص ص ١٣ – ٥٥.
- نايل ، سحر حسنى (٢٠١٥) : دراسة تقويمية لتسويق الخدمات الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، رابطة التربويين العرب ، مج (٢) ع (٦١) ص ص ٢٩٧ – ٣٧٩ .
- النعيمية ، منى بنت راشد (٢٠٢٣): تصورات معلمي الدراسات الاجتماعية حول دور الذكاء الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي وأثره على القدرة التنافسية المستدامة ، مجلة العلوم التربوية
- هديب ، ياسمين هاشم (٢٠٢١): دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الريادة المؤسسة في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: مقترحات تطويرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، الأردن .
- هلال ، محمد سعيد عبد المطلب(٢٠٢١): تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر، س٨ ، ع٢٩ ، ص ص ٢٤٩-٣٣٧.
- هندي ، عبدالمعين ، عزالدين ، وعباس ، محمود السيد (٢٠٢١): معايير الاعتماد مدخلا لتحقيق القدرة التنافسية في المدارس الابتدائية المعتمدة ، مجلة شبابا الباحثين ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ع٧، ابريل ، ص ص ١٠٢١-١٠٤٩
- وزارة التخطيط للمتابعة والإصلاح الإداري . خطة العام الثاني (٢٠١٩/٢٠٢٠)، من الخطة متوسطة المدى للتنمية المستدامة (٢٠١٨/٢٠١٩-٢٠٢١/٢٠٢٢) .

- الياسرى ، أكرم محسن ، الطائي ، فيصل علوان ، وحسين ، على كاظم(٢٠١٧) دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الإسمنت الجنوبية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، مج ٦ ، ع٢٤، ص ص ٥١ – ٨٧ .
- يوسف ، غادة سعد (٢٠٢٣) : تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الحراك الاكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، ج(١) ، ع(١٣٦) ، أكتوبر ، ص ص ٥٨٠ –٦٠٨.
- يوسف ، ميهفان شريف وطاهر ، مهابات محسن (٢٠٢١): الوعى الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي ودراسة تحليلية لآراء قيادات الاكاديمية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان – العراق ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو ، العراق ، مج ٩ ع٣،ص ص ٥٣٦ – ٥٥٩ .
- يوسف، زينب صلاح محمود (٢٠٢٢) : دور جامعة المنوفية في نشر ثقافة ريادة الأعمال كما يدركه شباب الجامعة وعلاقته بمهارات القيادة الريادية والاتجاهات نحو المشروعات الصغيرة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ، مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، ع (٦٥) ، ص ص ٨٨٠ – ٩٨١.
- اليوم السابع (٢٠٢٥): جامعة المنوفية تكتب قصة نجاح جديده، ١١يناير ٢٠٢٥ ١٢:٣٠م ، متاح على http//www.youm7.com ، تم الرجوع اليها بتاريخ ٢٠٢٥/٢/١٩ .

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Danileviciene, I. & Lace, N. (2021). Assessment of the factors of sustainable competitiveness growth of the companies in Latvia and Lithuania. *Learning and Change Journal*, Vol. 13, No. 4, pp. 510–526.
- Edosomwan, S. (2009): Strategic leadership and innovation Leadership institute, University of Miami, High Technology Firms, Vol. (6), No. (16), pp.14-39.
- Ekeagbara, J., Ogunnaike, O., Ibidunni, A. & Kehinde, B. (2019). Competitive strategies in higher education: Scale development.

Review of Economic and Business Studies, Vol. 12, No. 1, pp.89-102.

- Folkeringa, M. (2004): Strategic renewal and its effort on small firm performance testing for firm size and firm age effects using Dutch micro data scales Paper.
- Goldin, C. (2016). Human Capital. Handbook of Cliometrics.
- Gomez, J. Rodriguez, Y. (2024): Strategic renewal of family firms to face vulnerability risks during times of crisis, International Journal of Social Economics, available at: http://www.emerald.com/insight/0306-8293.htm.
- Guilliard, A. & Roussel, J. L. (2016). Le capital humain en gestion des resources humans, éclair age sure le success d'un concept. Revue Management et Avenues, (N. 31), pp.113-178.
- Hakkak, M. & Ghodsi, M. (2015). Development of a sustainable competitive advantage model based on a balanced scorecard. International Journal of Asian Social Science, Vol. 5, No. 5, pp. 298–308.
- Harreld, S., Tushman, M. & Charles, O. (2013): Leading Strategic Renewal Proactive Punctuated Change through Innovation streams and Disciplined learning, work paper. 1
- Herbane, B. (2019): Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs, Entrepreneurship & Regional Development, Vol. (31), No. (5-6), PP. 476-495.
- Hong, B., Tu Yen, F. & Luong, N. (2018). Teaching capacity of technology teachers: Applying in the training program of technology teacher in Vietnam. American Journal of Educational Research, Vol. 6, No. 12, pp.٢0-49.
- Jain, S., Kashiramka, S. & Jain, P. (2020). Strategic flexibility through cross-border acquisitions market response in Indian context. Transforming Organizations through Flexible Systems Management, Springer, Singapore, pp. 19–31.
- Jarvi, K. & Knoreva, V. (2019): The role of talent management in strategic renewal, Employee Relations, The International Journal, Vol. 2428, No. 1, pp. 75-89.
- Khan, S., Majid, A., Yasir, M., Javed, A. & Shah, H. (2021): The role of social capital in augmenting strategic renewal of SMEs: Does entrepreneurial orientation and organizational flexibility

really matter?, World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol.(17), No.(2), PP. 227-245

- Kuncoro, W. & Suriani, W. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. Asia Pacific Management Review, Vol. 23, No. 3, pp. 186–192.
- Leng, B. (2012). Implementing an effective strategic renewal process an IT-enabled agility perspective, Ph.D, National University of Singapore.
- Liu, F. & Xu, H. (2017). Effects of educational efficiency on national competitiveness based on cross-national data. School of Public Policy and Management, Tsinghua University, Shuang Qing Road 30, Beijing 100084, China.
- Nguyen, K., Peltoniemi, M. & Lamberg, J. (2022): strategic renewal: can it be done profitably?, Long Range Planning, Vol (55), No (6), pp. 1-20.
- Rajes, M. (2013): A behavioral theory of strategic renewal: The impact of performance feedback and organizational learning on School of Management, Cases on Strategic Renewal Actions: Doctor Ph.D, University of St. Gallen School of Management, Economics, Laws, Social Sciences and International Affairs, Germany.
- Rothaermel, F. (2015): Strategic Management Printed in Canada: 2c, Cengage Learning Product are represented in Canada, Nelson education.
- Salama, I. (2018). The relationship between organizational culture and administrative creativity in universities. European Scientific Journal, ESJ, Vol. 14, No. 4, pp. http://doi.org/10.19044/esj.
- Sievinen, H., Ikaheimonen, T. & Pihkala, T. (2016): Strategic renewal in a mature family-owned company- A resource role of the owners, Science Direct, Vol. (53), No. (2), pp. 119.
- Stienstra, M. (2011): Strategic renewal in Regulatory environment how inter and intra organization how organizational institutional forces influence, European in cumbent energy firms, Thesis Ph.D, Erasmus University Rotterdam.
- Volberda, H. (2017): Comments on Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms, Long Range

Planning, Vol. (50), No. (1), pp. 44-47, doi: 10.1016/j.LRP.2016.12.002.

- Yigit, M. (2013): Organizational Ambidexterity Balancing Master in Innovation, Exploitation and Exploration in organizations, Entrepreneurship and Business Redevelopment, Blekinge Institute of School of Management Technology.
- Youssef, S. & Rakha, A. (2017): Efficiency of Personal and Administrative skills for Managerial leadership on Administrative creativity at Najran university, 1 Journal of Education and Practice, Vol. (8), No. (6), 2 pp. 1-19
- Zulkifly, N., Hamzah, S. (2020): Predictors of knowledge transfer between expatriates and host country nationals: shared vision as mediator, European Journal of Management and Business Economics, Vol. 629, No. 2, pp. 199-215.