

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

إعداد

د/ سمر مصطفى محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة بنها

ملخص البحث

هدف البحث الحالي التعرف على الأسس النظرية للذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على الوضع الراهن لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي وثائقياً، واعتمد البحث على المنهج الوصفي كما اعتمد على أسلوب دلفي بجولاته الثلاثة كأحد أساليب الدراسات المستقبلية وذلك بتطبيق استمارة استطلاع رأي الخبراء على عينة بلغت (٢٢) خبيراً من الخبراء التربويين المتخصصين في التربية المقارنة والإدارة التربوية وأصول التربية والتخطيط التربوي بكليات التربية بالجامعات المصرية، وكذلك مديري التخطيط الاستراتيجي بكليات جامعة بنها والمشاركين في إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠٢٣-٢٠٣٠، لاستطلاع آراءهم حول الإجراءات اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، وتوصل البحث إلى رؤية مستقبلية مقترحة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، وتضمنت الرؤية المستقبلية على ثلاثة أبعاد هي (المرونة التشغيلية، المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية)، وارتكز تنفيذ الرؤية المستقبلية على توافر عدد من المتطلبات منها: تمكين القيادات الجامعية القائمين بعمليات التخطيط ورسم الاستراتيجيات من استخدام أساليب الاستشراف الاستراتيجي لقيادة عملية التخطيط، تبني القيادات الجامعية لأسلوب تفكير النظم لاستحضار رؤية شاملة للواقع التنظيمي والواقع البيئي، ومن ثم تحديد العناصر المختلفة التي ستؤثر على واقع الجامعة؛ وتحديد الآليات اللازمة للتعامل مع هذا الواقع انطلاقاً من فهم الصورة الشاملة وترتيب أجزائها بشكل مناسب، تحفيز وتمكين أعضاء الجهاز الأكاديمي والإداري بالجامعة لتحقيق الأهداف المشتركة، ودفعهم نحو العمل لتنفيذ التصورات والرؤى المستقبلية

## **الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"**

وتقوية الجامعة، تكوين الشراكات الاستراتيجية مع جامعات مناظرة للوصول إلى أهداف مشتركة من خلال استثمار طاقات وإمكانيات الشركاء وتحويل التنافس إلى تعاون، هذا بالإضافة إلى عدد من المتطلبات التشريعية والتنظيمية والبشرية والمعرفية والتكنولوجية. الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية، جامعة بنها، رؤية مستقبلية.

---

# **Strategic Intelligence Approach to Achieve Organizational Flexibility at Benha University “A prospective Vision”**

**Dr. Samar Mostafa Mohamed**

Lecture of Comparative Education and Educational Administration  
Faculty of Education - Benha University

## **Summary**

The current research aims to identify the theoretical foundations of strategic intelligence and organizational flexibility in contemporary administrative thought, and to stand on the current situation of achieving organizational flexibility at Benha University in light of the strategic intelligence approach documented. The research relied on the descriptive approach and relied on the Delphi method with its three rounds as one of the methods of future studies by applying an expert opinion poll form to a sample of (22) educational experts specializing in comparative education, educational administration, educational foundations and educational planning in the faculties of education in Egyptian universities, as well as the directors of strategic planning in the faculties of Benha University and participants in preparing the strategic plan for Benha University 2023-2030, to survey their opinions on the procedures necessary to achieve organizational flexibility at Benha University in light of the strategic intelligence approach. The research reached a proposed future vision to achieve organizational flexibility at Benha University in light of the strategic intelligence approach. The future vision included three dimensions: (operational flexibility, structural flexibility, strategic flexibility). The implementation of the future vision was based on the availability of a number of requirements, including: enabling university leaders who carry out planning and strategy drawing operations to use strategic foresight methods to lead the planning process, adopting university leaders To adopt a systems thinking approach to evoke a comprehensive vision of the organizational and environmental reality, and then identify the different elements that will affect the university's reality; and determine the mechanisms necessary to deal with this reality based on understanding the comprehensive picture and

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

---

arranging its parts appropriately, motivating and empowering members of the university's academic and administrative apparatus to achieve common goals, and pushing them towards working to implement future perceptions and visions and strengthen the university, forming strategic partnerships with similar universities to achieve common goals by investing the energies and capabilities of partners and transforming competition into cooperation, in addition to a number of legislative, organizational, human, cognitive and technological requirements.

**Keywords:** Strategic Intelligence, Organizational Flexibility, Benha University, A prospective Vision.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

إعداد

د/ سمر مصطفى محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة بنها

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة:

تواجه الجامعات اليوم العديد من التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتطورات المعرفية والعلمية والتكنولوجية في بيئتها الخارجية، بالإضافة إلى العديد من المشكلات والمعوقات في بيئتها الداخلية، ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة هذه القوى والعوامل على الجامعات بشكل عام والجامعات المصرية بشكل خاص، الأمر الذي فرض على الجامعات المصرية أن تكون أكثر مرونة في التعامل مع هذه التغيرات لتكون أكثر قدرة على تقليل تلك التأثيرات المختلفة على بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال استشراق المستقبل والاستعداد له بشكل يمكنها من التكيف معه ومن ثم تحقيق المرونة التنظيمية.

وفي هذا السياق أكدت دراسة (Chalab& Chraimukh, 2023, 5058) أن المرونة التنظيمية هي قدرة الجامعات على التعامل مع حالات عدم اليقين البيئي، لتوجيه عملياتها بطريقة تمكنها من تعبئة وتطوير مواردها لضمان التكيف السريع والاستجابة للتغيرات الناشئة، لمواجهة التغيرات الطارئة والتقلبات والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي تواجه الجامعات، وعودة الجامعات إلى التوازن والمسار الصحيح عند تعرضها لمثل هذه التقلبات والأزمات.

الأمر الذي يتطلب توافر المرونة التنظيمية في بيئة العمل بالجامعات المصرية، حيث تعد المرونة التنظيمية هي القدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث داخل الجامعة ولها تأثير حاسم على أداءها، فهي بمثابة العملية الديناميكية التي بمقتضاها يظهر العاملون تكيفاً إيجابياً عندما يواجهون محن شديدة ويتعرضون لأزمات بجامعتهم، وفي ظل العمل بنظام

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

الجودة مع ضعف الإمكانيات تسعى القيادة الأكاديمية والإدارية للعمل جاهدين على تحقيق القدر من المرونة التي تسمح بإنجاز الأعمال المطلوبة بأعلى قدر ممكن وتخطي مشكلات قلة الإمكانيات المتاحة وضغط العمل من خلال إدارة الأزمات المتكررة والناجمة من ضعف الموارد المالية والمادية والبشرية. (إسماعيل، ٢٠١٩، ٢٩٨ - ٢٩٩)

وتسعى الجامعات المصرية بما فيهم جامعة بنها إلى تحقيق المرونة التنظيمية بها، ويتضح ذلك في اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتعزيز المرونة التنظيمية للجامعات المصرية، في الاستراتيجية القومية التي وضعتها لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، فيما يلي:

- **تمثلت رسالة الاستراتيجية في " تقديم خدمة تعليمية تربوية وبحثية بمستوي جودة ملائم ومرن وفقاً للمتغيرات على كافة المستويات".** (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ٨٢)
- **كما وضعت الاستراتيجية عدد من المسارات الخاصة بالتطوير والقضايا والأهداف الاستراتيجية والمشروعات والمبادرات المرتبطة بتحقيقها، ففي مسار "الحوكمة والإدارة المؤسسية" اهتمت بتحقيق القضايا الاستراتيجية المرتبطة ب "المرونة والمحاسبية، القيادة والشفافية والتعاون" وتمثلت أهدافها الاستراتيجية في "تعزيز المرونة والاستجابة في إطار واضح من المحاسبية، تطوير الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، التميز في القيادة والشفافية والتعاون، إيجاد نوع من التكامل والتنسيق بين التعليم العالي وقبل الجامعي والبحث العلمي والتعليم العالي التقني التطبيقي، التطوير المستمر للمخطط العام للتعليم العالي"، وفي ضوء ذلك وضعت عدد من المبادرات والمشروعات والتي تمثلت في: تطوير نظم ولوائح التعليم العالي، تشريع موحد للتعليم العالي، مركز لبحوث ودراسات تطوير التعليم العالي، مرصد للتعليم العالي، التطوير والتحديث المستمر للمخطط العام للتعليم العالي وآليات فعالة للمتابعة، هياكل تنظيمية للمؤسسات التعليمية مرنة ومواكبة للمتغيرات الحديثة، إنشاء مجلس قومي للتنسيق بين التعليم العالي والجهات ذات العلاقة. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ٨٤)**

وبالرغم من اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتعزيز المرونة التنظيمية للجامعات المصرية، إلا إن الواقع الحالي يشير إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية على التكيف مع التحديات العالمية، حيث مرت فترة طويلة دون أن تكون هناك رؤية واضحة لتطوير التعليم العالي في مصر تتماشى مع المتغيرات المستقبلية، وعدم استخدام منهجية علمية في إدارة التطوير والتغيير. (إبراهيم؛ وآخرون، ٢٠١٩، ١٦٨)

كما أكدت دراسة (كمال؛ محمود، ٢٠٢٢، ٢١٠-٢١١) إن أهداف الجامعات وهيكل واختصاصات الإدارة الجامعية ليست مرنة بالقدر الذي يمكنها من إحداث تغييرات هيكلية شاملة في منظومة التعليم الجامعي المصري، ويرجع ذلك إلى وجود بعض جوانب القصور في إمكانات المرونة التنظيمية لدى القادة الأكاديميين بالجامعات المصرية، حيث أن بعض القيادات لم تحصل على أية برامج تدريبية بعد إسناد مهام الإدارة إليهم، هذا بالإضافة إلى ضعف الاتصالات الإدارية، والثقة التنظيمية، وقصور في الهياكل التنظيمية، وضعف في العلاقات بين جماعات العمل مما يشير إلى افتقار القيادات الجامعية إلى القدرة على توفير بيئة تسمح بحرية التعبير عن الآراء، وطرح الأفكار الابتكارية والإبداعية وتطبيقها، وبالتالي ضعف القدرة التنافسية للجامعة، الأمر الذي انعكس سلباً على أداء الجامعة وتحقيق رؤيتها المستقبلية وأهدافها.

الأمر الذي يتطلب أن تتجه الجامعات المصرية نحو مدخل إداري يمكنها من توليد الأفكار والحلول الإبداعية التي تساعد على استشراف المستقبل، وإعداد رؤية مستقبلية تمكنها من التعامل مع التغيرات البيئية والاستجابة لها، ومن ثم تحقيق المرونة التنظيمية.

وهو ما أكدته دراسة (Abu Hamour, et.al, 2023, 657-658) بأن الجامعات اليوم أدركت أن العديد من الفلسفات والمداخل الإدارية التي سادت لسنوات طويلة لم تعد مجدية الآن بسبب عوامل كثيرة منها، زيادة حدة المنافسة في مختلف المجالات على المستويين المحلي والعالمي، واتسام الجامعات بالكثير من الغموض والتعقيد، فضلاً عن الانفجار المعرفي الهائل في مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والاهتمام المتزايد

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

بالمستفيدين، والبحث عن علاقات جديدة مع المنافسين، مما يستلزم التكيف السريع مع تلك التغيرات من خلال تبني مدخل جديد وهو الذكاء الاستراتيجي.

حيث يعد الذكاء الاستراتيجي من أهم المداخل الإدارية التي تمكن الجامعات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك لقدرته على تمكين قيادات الجامعات من التفكير بشكل منظم وأن يكونوا أكثر قدرة على استشرف المستقبل والاستعداد له.

وهو ما أكدته دراسة (Barrows & Neely, 2012, 145) من أنه يعد الذكاء الاستراتيجي العامل التمكيني الأول الذي يدعم عملية إدارة الأداء الأساسية للبيئات المضطربة بالنسبة لأي مؤسسة.

كما أكدت دراسة (نصر، ٢٠٢٠، ١١٣) أن الذكاء الاستراتيجي يقوم بدور مهم داخل المؤسسة، ويساعدها على التخطيط طويل الأمد، والتكيف مع المؤثرات الخارجية، والمحافظة على الاستقرار الداخلي لها، ودقة اتخاذ القرارات، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها، ويعد أداة تساعد القيادات على قراءة المستقبل، وتطوير الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتنفيذها، وتحويل الابتكار إلى ممارسة حقيقية، كما تساعد أبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة في الرؤية المستقبلية، والاستشرف، والتفكير المنظم والتحفيز، والشراكة، على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات التعليمية حال التوظيف الجيد لهذه الأبعاد، فضلا عن انه يدعم المؤسسات على اغتنام الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، والتصدي للتهديدات الحالية والمستقبلية المرتقبة.

وهو ما أكدته أيضا دراسة (نصر، ٢٠٢٠، ٨٩) أن الذكاء الاستراتيجي مدخل مهم يمكن توظيفه لرفع قدرة الجامعات على اقتناص الفرص التي تكمن داخل التحديات والصعوبات التي تواجهها، بالإضافة إلى توظيف عناصره للتعامل مع مكونات الجامعة، بما يسهم في خلق قيمة مضافة لقدراتها، والتنبؤ بالمخاطر التي يمكن أن تحيط بها في المستقبل القريب، أو على المدى البعيد.

ويتضح أدراك الدولة المصرية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي لأهمية مدخل الذكاء الاستراتيجي في مواكبة التغيرات التي تطرأ على بيئة الجامعات، وذلك من خلال



إطلاق "استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠ مصر تستثمر في المستقبل" في عام ٢٠١٥، وتزامن ذلك مع إطلاق الأمم المتحدة لأهداف التنمية المستدامة السبعة عشر في عام ٢٠١٥ كجزء من جدول أعمال التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، ومع إطلاق الأمم المتحدة لأهداف التنمية المستدامة وفي ضوء ما طرأ من مستجدات في البيئة المحلية والعالمية، أطلقت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري "استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠" وخصصت في البعد الاجتماعي محور خاص بالتعليم والتدريب، ولكي تواكب الدولة المصرية ما طرأ على الجامعات من تغيرات في الأونة الأخيرة والتوجه نحو التحول إلى جامعات الجيل الرابع بحيث يلبي التعليم والبحث العلمي والربط بالسوق عملية الابتكار وريادة الأعمال لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠، لذا في عام ٢٠٢٣ تم إطلاق الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، كما تم إطلاق الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثة إصدار ٢٠٢٣، وهو ما يؤكد على اهتمام الدولة المصرية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالتوجه نحو تبني مدخل الذكاء الاستراتيجي لمواكبة التغيرات والمستجدات التي تطرأ عليها.

وفي ضوء ما سبق من ما يواجه الجامعات المصرية من تغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية وضعف في مرونتها التنظيمية بالرغم من الجهود المبذولة لتحقيقها، وحاجتها إلى مدخل إداري يمكنها من استشراف المستقبل وتحقيق المرونة التنظيمية لها، لذا تبنت الدراسة الحالية الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بها "رؤية مستقبلية".

#### مشكلة البحث وتساؤلاته:

تنطلق مشكلة البحث من أن الجامعات المصرية ومنها جامعة بنها تعاني من العديد من المشكلات والتحديات المرتبطة بقدرتها على تحقيق المرونة التنظيمية، وهو ما أكدته التقارير الرسمية والعديد من الدراسات السابقة، من أن الجامعات المصرية تعاني من العديد من التحديات، والتي تتمثل في:

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

### ١- تحديات تتعلق بتحقيق المرونة التشغيلية: وتتمثل في:

أشارت الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثه إصدار ٢٠٢٣، إلى محدودية الحافز المادي والمعنوي للبحث العلمي والابتكار، وهجرة العقول والكفاءات بالإضافة إلى عدم كفاية حجم التمويل الحكومي المتاح للدعم الفني والمؤسسي للبيئة الحاضنة للبحث العلمي، ووجود العديد من التحديات القانونية والمؤسسية الخاصة ببراءات الاختراع والملكية الفكرية. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٣، ٢٣)

وأكدت دراسة (عبد السلام، ٢٠١٧، ٣٨٦-٣٨٧) على أن الجامعات تعاني من عجز في الموارد الأساسية والتجهيزات والمواد التعليمية، وبذلك تعاني الجامعات من ضعف في توافر الإمكانيات المادية والمالية لتغطية احتياجات أعضاء هيئة التدريس، كما أن التمويل المخصص للبحوث الجامعية منخفض.

وأشارت دراسة (عبد الحميد؛ حسين، ٢٠١٩، ٧٤-٧٥) أن من أهم نقاط الضعف التي توصف بها الجامعات المصرية الزيادة الشديدة في أعداد الدارسين والملتحقين بها؛ مما يشكل ضاغطاً مالياً مستمراً ومستنفذاً للموارد، فضلاً عن تبنى معظم الجامعات المصرية ثقافة تمويل تقليدية مما يجعلها تعجز عن توليد منابع المالية الكافية، هذا بالإضافة إلى ضعف الدافع المؤسسي لتشجيع المساهمات الخيرية بالجامعات المصرية، والافتقار إلى تحقيق التوازن بين الاستقلالية الذاتية وفعالية الرقابة الحكومية حيث تفتقر معظم الجامعات الحكومية إلى الضمانات التي تمكنها من التوجه نحو الاستثمار أو الربحية مقابل الحفاظ على العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص.

وأكدت دراسة (إبراهيم؛ وآخرون، ٢٠١٩، ١٦٩) على محدودية مكونات نظم التحول الرقمي والمعلومات الإدارية التي يجب أن تتوفر داخل الجامعات من الحاسبات وقواعد البيانات وتدريب المبرمجين، وضعف الأدوات والاتصال بالإنترنت، هذا بالإضافة إلى البيانات المدعومة من مشروعات وزارة التعليم العالي ووزارة الاتصالات من الجامعة ذاتها، لا تستخدم بشكل فعال في نظم الجودة لأنها لا يتم تحديثها وأيضاً مازالت الجامعات المصرية تعتمد على المعاملات الورقية في الكثير من تعاملاتها حتى الآن.

٢- تحديات تتعلق بتحقيق المرونة الهيكلية: والتي تتمثل في:

أشارت استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ إلى تقادم الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات التعليمية بما لا يواكب طبيعة العصر، بالإضافة إلى ضعف نظم التقييم والمتابعة والحوافز حيث تعاني نظم التقييم لأعضاء هيئة التدريس من الضعف وعدم الوضوح وتتطلب وجود معايير واضحة ومؤشرات قياس على مستوى العمليات مثل نسب حضور أعضاء هيئة التدريس، وعلى مستوى المخرجات مثل نتائج الطلاب، كما أن عدم ربط نتائج تقييم أعضاء هيئة التدريس بالحوافز لا يشجعهم على التطوير المستمر. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٦٥، ١٦٣)

وأكدت دراسة (محمد؛ وآخرون، ٢٠٢٢، ٥٠) على وجود حاجة ملحة لتطوير إدارة الجامعات المصرية وتبسيط إجراءات العمل بها للارتقاء بقدرتها التعليمية والبحثية حتى تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة، وترجع هذه الحاجة إلى أن إدارة الجامعات المصرية تنحصر في الأنماط التنظيمية التقليدية، وتعد مستويات السلطة، هذا فضلا عن ضعف أسس التكامل بين الإدارات الجامعية وإهدار فرص الاستفادة من التقنيات الرقمية.

وفي هذا الصدد أيضاً أشارت دراسة (بسطويسي، ٢٠٢٢، ٣٦٤) إلى ضعف الحوافز التي تشجع على المشاركة في المؤتمرات، وضعف إشادة إعلام الجامعات بأداء أعضاء هيئة التدريس المتميزين في كافة المجالات الجامعية.

وتشير دراسة (منصور؛ وآخرون، ٢٠٢٤، ٢٤٢) إلى افتقار العديد من وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية إلى وجود آليات فعالة لدعم الشفافية وتداول المعلومات، وتعاني بعض المواقع الالكترونية الرسمية لهذه الوحدات من غياب التحديث المستمر، بالإضافة إلى فقر المحتوى ومحدوديته بالشكل الذي يمكن المهتمين والخبراء من متابعة مسار التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

٣- تحديات تتعلق بتحقيق المرونة الاستراتيجية: والتي تتمثل في:

أشارت الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثة إصدار ٢٠٢٣، إلى وجود فجوة بين الخطط التنموية وأولويات البحث العلمي، والافتقار إلى الآليات الفعالة

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

لربط التكنولوجيا والابتكار بالقطاعات المنتجة وضعف مشاركة القطاع الخاص ودوره في الإنفاق على تمويل الفكر الإبداعي والمشروعات الابتكارية، بما يتناسب مع احتياجات السوق المتسارعة من إنتاج مخرجات جديدة ومتطورة، سواء في المراكز البحثية بالمؤسسات الأكاديمية الحكومية أو خارجها الجامعات الأهلية والخاصة. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٣، ٢٣)

وأشارت دراسة (منصور؛ وآخرون، ٢٠٢٤، ٢١٤) إلى وجود العديد من أوجه القصور التي تعوق الجامعات المصرية عن تحقيق تسويق فعال لها ومن بين أوجه القصور: ضعف استفادة الجامعات ووحداتها ذات الطابع الخاص من الفرص التسويقية المتاحة، وغياب الخطط التسويقية المدروسة والجادة لتسويق الخدمات الجامعية، وندرة الموارد البشرية المؤهلة والبرامج التدريبية اللازمة والمتخصصة في مجال التسويق، بالإضافة إلى وجود قصور في الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق بالمؤسسات الجامعية.

وأشارت استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ إلى غياب قانون ملزم بالاعتماد في فترة محددة؛ حيث لا يشمل الإطار التشريعي الحالي إلزام مؤسسات التعليم العالي بالتقدم والحصول على الاعتماد، مما يضعف من أهمية الاعتماد في نظر مؤسسات التعليم العالي وأنه أولوية للدولة. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٦٣)

**وعلى صعيد جامعة بنها** فقد أكدت التقارير الرسمية والعديد من الدراسات السابقة على أن جامعة بنها تعاني من العديد من المشكلات التي تعوق تحقيقها للمرونة التنظيمية بها، ومنها:

**فيما يخص المرونة التشغيلية** فقد أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠٢٣-٢٠٣٠، أن الجامعة تعاني من بعض المشكلات التي تتعلق بمرونة إدارة مواردها المادية ونظم وإجراءات التمويل، وتتمثل هذه المشكلات في: (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، ٧٠، ٧٤)

- ضعف كفاية وكفاءة بعض القاعات التدريسية والمعامل والتسهيلات الداعمة للعملية التعليمية.
- انخفاض الموازنة الحكومية المخصصة للمباني والمنشآت الجامعية.
- تواضع الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي مقابل زيادات مضطردة في أعداد الملتحقين.

وفيما يخص المرونة الهيكلية، فإن الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها تشير إلى: ضعف الأرشفة الإلكترونية لحفظ الوثائق وتداولها، وضعف نظام الاتصال بين الجامعة والمؤسسات الصناعية والبحثية والإنتاجية والزراعية لتطبيق الأبحاث العلمية. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، ٧٠، ٧١)

كما أشارت دراسة (شاهين، ٢٠٢٠، ١٨٠) إلى وجود قصور بالبرامج التدريبية لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن تلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس، مع تركيزها على الجانب النظري دون العملي.

وفيما يخص المرونة الاستراتيجية، فقد أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠٢٣، إلى محدودية البرامج التعليمية المعتمدة محليا ودوليا، وقلة البرامج البينية المؤهلة لمهارات ووظائف المستقبل، وقلة البرامج ذات التخصصات النادرة لتحقيق ميزة تنافسية، وضعف البعد الدولي واحتياجات سوق العمل الإقليمي والدولي في البرامج والمقررات الدراسية. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، ٧٠)

كما أشارت دراسة (محمود، ٢٠٢٤، ٩٠٠) على افتقار جامعة بنها إلى وجود مراكز تميز بحثي بها، يقوم بتقديم خدمات بحثية ويقود حركة إنتاج معرفة ذات طبيعة ابتكارية يخدم المجتمع ويحل مشكلاته بأساليب علمية دقيقة.

وأشارت دراسة (شاهين، ٢٠٢٢، ٢٤٦) إلى وجود ضعف في تسويق برامج جامعة بنها، ويرجع ذلك إلى وجود ضعف توافر ركائز التسويق الأساسية المتعلقة بإعادة بناء حدود السوق، والتركيز على الصورة الكلية، والامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي، والتغلب على العقبات التنفيذية.

وبنتبع الوضع التنافسي لجامعة بنها في التصنيفات الدولية للجامعات لعام ٢٠٢٣، يتضح الآتي: (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠٢٣، ٢٥٩-٢٦١)

■ حسب تصنيف شنغهاي لجامعات العالم تصدرت جامعة القاهرة المرتبة الأولى على الجامعات المصرية حيث وقعت في الفئة من ٣٠١-٤٠٠ على مستوى العالم وتلاها في

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

- ذلك كل من جامعة الإسكندرية والمنصورة وعين شمس في الفئة (٦٠١-٧٠٠)، يليهم الزقازيق (٨٠١-٩٠٠) وبني سويف (٩٠١-١٠٠٠)، ولم تظهر جامعة بنها بالتصنيف.
- وحسب تصنيف التايمز على مستوى العالم لعام ٢٠٢٣ احتلت المرتبة الأولى جامعة أسوان المركز الأول على الجامعات المصرية حيث في الفئة (٤٠١-٥٠٠) على مستوى العالم، وتلتها جامعة دمياط وجامعة كفر الشيخ (٥٠١-٦٠٠)، وجامعة بنها والفيوم والمنصورة والمنيا (٦٠١-٨٠٠).
  - وحسب تصنيف كيو أس على مستوى العالم لعام ٢٠٢٣ جاءت جامعة القاهرة في الفئة (٥٥١-٥٦٠) على مستوى العالم وتلتها جامعة عين شمس في الفئة (٨٠١-١٠٠٠)، ولم تظهر جامعة بنها بالتصنيف.
  - وحسب تصنيف ويبوماتريكس لجامعات العالم ٢٠٢٣ إصدار يناير حصلت جامعة القاهرة على المركز (٥٢١) على مستوى العالم، وتلاها جامعة الإسكندرية (٥٢٥)، وجامعة المنصورة (٨٨٣)، وجامعة عين شمس (٨٩٦)، بينما جامعة بنها حصلت على المركز (١١٥٨) وهو مركز متأخر جداً.
- ويتضح من ذلك أن جامعة بنها حصلت على مراكز متأخرة في التصنيفات العالمية للجامعات، فلم تظهر إلا في تصنيف التايمز ضمن فئات المرتبة الأولى في التصنيف، بينما غابت نهائياً عن المراتب الأولى في باقي التصنيفات، مما يدل على ضعف الوضع التنافسي لجامعة بنها في تلك التصنيفات، وضعف مرونتها التنافسية.
- وفي ضوء ما أشارت إليه التقارير الرسمية ونتائج الدراسات السابقة عن وجود العديد من المشكلات التي تعوق تحقيق المرونة التنظيمية للجامعات المصرية بشكل عام ولجامعة بنها بشكل خاص، لذلك تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:
- " كيف يمكن تحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي؟"
- وينفرع منة الأسئلة الفرعية التالية:
- (١) ما الأسس النظرية لكل من الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية بالجامعات في الفكر الإداري المعاصر؟

٢) ما الوضع الراهن لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي "وثائقياً"؟

٣) ما الإجراءات اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الخبراء؟

٤) ما الرؤية المستقبلية المقترحة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي؟

**أهداف البحث:** يستهدف البحث الحالي التعرف على:

- التعرف على الأسس النظرية للذكاء الاستراتيجي بالجامعات في الفكر الإداري المعاصر من حيث مفهومه وأهميته وخصائصه، وأهدافه، ومستوياته، وأدواره، ومكوناته ومراحله وأبعاده، والتعرف على الأسس النظرية للمرونة التنظيمية بالجامعات في الفكر الإداري المعاصر من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها ومركزتها ومحددتها، ومستوياتها، وأبعادها، واستخلاص دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التنظيمية للجامعات في الفكر الإداري المعاصر "نظرياً".
- الوقوف على الوضع الراهن لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي في كل بعد من أبعاد المرونة التنظيمية "وثائقياً".
- استطلاع آراء الخبراء حول الإجراءات اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي باستخدام أسلوب دلفي.
- التوصل إلى رؤية مستقبلية مقترحة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.

**أهمية البحث والمستفيدون منه:** تتضح أهمية هذا البحث فيما يلي:

- يعتمد البحث على مدخل الذكاء الاستراتيجي لقدرته على استشراف المستقبل للجامعات المصرية من خلال جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها، بهدف التنبؤ بالمستقبل وتوقعه وفق تفكير منهجي منظم وبالاعتماد على العديد من أدوات استشراف المستقبل ومنها أسلوب دلفي.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

- يسهم هذا البحث في تحقيق المرونة التنظيمية للجامعات المصرية بشكل عام ولجامعة بنها بوجه خاص من خلال مدخل الذكاء الاستراتيجي.
- يساعد هذا البحث على تحقيق استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، وأهداف استراتيجية مصر للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، والخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠٢٣-٢٠٣٠.
- تقديم رؤية مستقبلية مقترحة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، وذلك من خلال الإطار النظري واستطلاع آراء الخبراء باستخدام أسلوب دلفي.
- **يستفيد من هذا البحث:** المعنيون بالتخطيط وواضعو الإستراتيجيات الخاصة بالجامعات المصرية، وصانعو السياسات التعليمية ومتخذو القرار بالجامعات المصرية، والقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة بنها.

### حدود البحث:

#### اقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** وتمثل في "الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "دراسة مستقبلية"، واعتمد البحث الحالي على تحقيق المرونة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (المرونة التشغيلية، المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية)، في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.
- **الحد البشري:** وتمثل في مجموعة من الخبراء التربويين المتخصصين في التربية المقارنة والإدارة التربوية وأصول التربية والتخطيط التربوي بكليات التربية بالجامعات المصرية، وكذلك خبراء التخطيط الاستراتيجي بجامعة بنها من مديري التخطيط الاستراتيجي بجامعة بنها وكلياتها والمشاركين في إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠٢٣-٢٠٣٠.
- **الحد الزمني:** اقتصر البحث في تطبيقه لحوالات دلفي على الفترة الزمنية ما بين شهر يوليو إلى سبتمبر ٢٠٢٤م.



## منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف وتحليل الموضوع قيد البحث، وأسلوب دلفي كأحد أساليب الدراسات المستقبلية للوصول إلى رؤية مستقبلية مقترحة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، حيث يعد أسلوب دلفي منهجية لتنظيم وصقل وزيادة الإجماع والاتساق بين الخبراء في مجال قرار أو قضية ما في المستقبل (زاهر، ٢٠٠٢، ٢٧٥)، وعلى ضوء ذلك تم استخدام أسلوب دلفي لاستطلاع آراء الخبراء حول الإجراءات اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي من خلال استمارة استطلاع رأي الخبراء.

## أداة البحث:

اعتمد البحث الحالي على استخدام استمارة استطلاع رأي الخبراء (دلفي) لاستطلاع آرائهم حول الإجراءات اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.

## مصطلحات البحث:

### يرتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

#### ١- الذكاء الاستراتيجي: Strategic Intelligence

تعرف الموسوعة التربوية "الذكاء" من المنظور اللغوي إلى تمام الشيء، وهو مصطلح للدلالة على القدرات العقلية التي تمكن الفرد من التعلم وتذكر المعلومات واستخدامها بطريقة ملائمة والتوصل إلى حلول مناسبة لمشكلات الحياة. (أحمد، ٢٠٠٥، ٣٢٩)

ويعرف معجم مصطلحات التعليم والتعلم "الاستراتيجية" لغويا بأنها نحت عربي من مصطلحات أجنبية، وهي لفظة عسكرية الأصل إغريقية الجذور، وتعني فن قيادة الجيش في معركة ضد عدو لتحقيق هدف محدد، ومن المتوقع وجود مقاومة ووجود بدائل في تتابع الحركات بهدف الحيلولة دون حدوث آثار سلبية، وتعرف تربويا بأنها مجموعة من التحركات المتتابعة لتحقيق أهداف مسبقة محددة واضحة، ومن خلال مجموعة من التحركات المرنة. (إبراهيم، ٢٠٠٩، ٧٣)

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

ويعرف الذكاء الاستراتيجي اصطلاحًا بأنه يمثل قدرة مديري المستقبل بالجامعات المصرية على استشراف المستقبل والإدراك التام للبيئة الخارجية التي تحيط بها، للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مع النظرة المستقبلية لتأثير تلك القرارات على الأداء الكلي للجامعة. (عبد العال، ٢٠١٧، ١٩٠-١٩١) وهو مجموعة من العمليات التي تجريها الجامعات المصرية، والخاصة بالبحث عن المعلومات من البيئة المحيطة وجمعها وتحليلها ومعالجتها، بهدف التنبؤ بالمستقبل وتوقعه وفق تفكير منهجي منظم، بما يزيد من قدرة تلك الجامعات على المنافسة القطاعية. (صالح؛ وآخرون ٢٠٢٢، ٥١٢)

كما يعرف بأنه مجموعة من القدرات العقلية المميزة التي يتميز بها قادة المؤسسات بما يتيح لهم تأمين الرؤية اللازمة للواقع التنافسي وبيئة الأعمال، لاستشراف المستقبل والاستعداد له بالشكل الصحيح، وكذلك التعامل مع المتغيرات اللازمة لمواجهة التحديات واستثمار الفرص وفق المعطيات التي توفرها بيئة الأعمال. (Al-Ali & Ali, 2023, 619) وبالتالي يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي إجرائياً "بأنه مدخل يمكن جامعة بنها من استشراف المستقبل والاستعداد له، ويعتمد على الرؤية المستقبلية والاستشراف الاستراتيجي وتفكير النظم والتحفيز والتمكين والشراكات، ويستخدم مجموعة من الأساليب الاستشرافية والتي تضمن الاستخدام الذكي للمعلومات لإعداد الرؤى المستقبلية للجامعة، والتنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على المستقبل والاستجابة لها بشكل يمكن الجامعة من تحقيق المرونة التنظيمية".

## ٢- المرونة التنظيمية: Organizational flexibility

يعرف معجم مصطلحات التربية "المرونة" لغويا (مادة: م ر ن) وتمرن الشيء صارت به مرونة وصار لينا، وتمرن الشيء أي تدرّب عليه. (فلية؛ الزكي، ٢٠٠٤، ٢٢٥) ويعرف المعجم الموحد لمصطلحات الحكمة التربوية "المرونة" بأنها شكل الحركة الذي يسمح بقدر من مواجهة المستجدات أو الأمور غير المتوقعة ضمن المؤسسة أو الخطة،

حيث تكون الأمور قابلة للتطوير والتعديل بما يتلاءم وتغيرات الظروف. (Arab League

Educational, Cultural and Scientific Organization, 2020, 64)

كما يعرف قاموس بلاكويل الموسوعي للسلوك التنظيمي "المرونة" بأنها القدرة على التكيف والاستجابة للتغيير، وهي مدى قدرة المنظمات على الاستجابة بمرونة لبيئة متغيرة شديدة المنافسة، إلى جانب القدرة على التكيف للتكنولوجيات الجديدة، كعوامل رئيسية تدفع البحث عن قدر أكبر من المرونة. (Nicholson, 1998, 179)

ويعرف المعجم الموحد لمصطلحات الحوكمة التربوية "التنظيم" بأنه الإطار الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة والاستخدام الفعال للموارد البشرية وغير البشرية، ويوفر الوسائل التي تتعلق بتقسيم العمل وهيكل السلطة واتخاذ القرار وتنمية علاقات سليمة بين جميع العاملين. (Arab League Educational, Cultural and Scientific Organization, 2020, 114)

وتعرف "المرونة التنظيمية" اصطلاحاً بأنها من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على إعطاء الفرصة الكاملة للعاملين في المؤسسات للمشاركة في تيسير الأعمال لتحقيق الأهداف المخطط لها، فهي تركز على القدرة على التكيف والتجديد وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. (البدوي؛ القحطاني، ٢٠٢١، ٣٠٩)

كما تعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على الاستخدام الفعال لمواردها وقدراتها للاستجابة أو التكيف، في الوقت المناسب وبطريقة تتسم بالمرونة في التعامل مع التغيرات البيئية. (Lim, et.al, 2011, 226)

كما تعرف بأنها مهارة الإدارة في التعامل مع المتغيرات التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية داخل المؤسسة، من خلال صناعة الحلول البديلة والقرارات السليمة في الأوقات المناسبة بما يحقق أهداف المؤسسة وتطلعات الجهات العليا دون الإخلال بالنظام. (الشايح؛ التويجري، ٢٠٢٢، ١١٨)

وبالتالي يمكن تعريف المرونة التنظيمية إجرائياً بأنها "قدرة جامعة بنها على التعامل مع التغيرات البيئية والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة والاستجابة لهذه التغيرات الطارئة

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

بتبسيط الإجراءات الإدارية وتيسير أعمال الجامعة وتحقيق أهدافها المخطط لها من خلال استخدام مدخل "الذكاء الاستراتيجي" لتمكينها من توليد الأفكار والحلول الإبداعية التي تساعد على تحقيق المرونة التشغيلية والهيكلية والاستراتيجية لها".

### الدراسات السابقة:

من خلال استقراء أدبيات البحث تبين أن هناك مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وسوف يتم تناولها وفقاً للمحاور الآتية: (المحور الأول: دراسات تتعلق بالذكاء الاستراتيجي، المحور الثاني: دراسات تتعلق بالمرونة التنظيمية).

### المحور الأول: دراسات تتعلق بالذكاء الاستراتيجي:

١- دراسة (Al-Sharjabi, et.al, 2024, 323-337) بعنوان "الذكاء الاستراتيجي وأثره في حوكمة إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على جامعة العلوم والتكنولوجيا"، هدفت إلى الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في حوكمة إدارة المعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة كانا بدرجة عالية، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في حوكمة إدارة المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة وقد أوصت الدراسة بتعزيز الإدراك لدى القيادات الأكاديمية والإدارية وبقية العاملين في الجامعة حول مفهومي الذكاء الاستراتيجي، وحوكمة إدارة المعرفة والحفاظ على مستوى الممارسة لهما.

٢- دراسة (غوار؛ عيشوش، ٢٠٢٣، ٧٥١-٧٦٦) بعنوان "دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الرؤية المستقبلية، الدافعية، الإبداع في تحسين المرونة الاستراتيجية مرونة الموارد مرونة القدرات في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي بالجزائر، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لملائمته الطبيعة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

٣- دراسة " (محمد، ٢٠٢٢، أ، ١-١١٢) بعنوان "دور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية"، وتهدف هذه الدراسة إلى بحث علاقة الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي باتخاذ إدارة المواهب كمتغير وسيط لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت في نتائجها إلى أن اتجاهات مفردات عينة البحث تتسم بالإيجابية نحو جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي عدا الرؤية المستقبلية والشراكة، وقد أوصت الدراسة بإدراج برنامج تدريبي للذكاء الاستراتيجي كأحد أهم البرامج التدريبية الخاصة بقيادات الجامعة، وتشكيل وحدة في الهيكل التنظيمي داخل الجامعة للذكاء الاستراتيجي لمتابعة التغيرات التي تحدث بالبيئة المحيطة.

٤- دراسة (Hashem& Al-Sheikhly, 2021, 18-43) بعنوان "دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة"، وتهدف إلى التحقق من دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير تفسيري في النجاح التنظيمي كمتغير مستجيب في كليات جامعة الفلوجة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت إلى نتائج إلى: أن الإدارة العليا في كليات جامعة الفلوجة تستعمل أبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة (بالاستشراف، التفكير في النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) مجتمعة في تعزيز النجاح التنظيمي، أكثر مما لو استعملت هذه الأبعاد بشكل منفرد، وهذا يدل على وجود ترابط وتكامل بين هذه الأبعاد، ووضع مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام الإدارة العليا في كليات جامعة الفلوجة بعملية تحفيز الموظفين والكوادر الكفوة، لما لعملية التحفيز من آثار إيجابية تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الأفراد العاملين على تحقيق الأداء المتميز.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

٥- دراسة (راضي؛ النفار، ٢٠١٨، ٣٦-٦٠) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية في "الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة"، وتهدف إلى التعرف على مدى امتلاك القيادات الجامعية الفلسطينية للذكاء الاستراتيجي وقدرتهم على تحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت البحث في نتائجه إلى وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، كما توصلت النتائج إلى أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بالجامعات الفلسطينية بمعدل نسبي (٨١%)، في حين بلغ مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمعدل وزن نسبي (٧٥%)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية وفقا للمتغيرات المستوى الإداري الجامعة.

٦- دراسة (عبد العال، ٢٠١٧، ١٧٩-٢٧٦) بعنوان "تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي"، وتهدف إلى التعرف على ماهية الذكاء الاستراتيجي، والمرتكزات الأساسية للمزايا التنافسية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة، ودور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت في نتائجه إلى أن الذكاء الاستراتيجي أصبح من الدعائم الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات المختلفة، في مواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات التكنولوجية وثورة المعلومات واشتداد المنافسة، وأوصت الدراسة بأنه لنجاح ممارسات الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية يحتاج تطوير للبنية التحتية التكنولوجية المناسبة لتدعيم عملياته بدقة وتقليل التكاليف والعمل على إنشاء وحدات للذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية .

١- دراسة (Zeebaree, 2024, 23-36) بعنوان " أثر المرونة التنظيمية على البراعة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في العراق"، وتهدف إلى التعرف على كيفية تأثير الأبعاد المختلفة للمرونة التنظيمية (الاستراتيجية والهيكلية والتشغيلية) على البراعة التنظيمية داخل قطاع التعليم العالي في العراق، واستخدمت الدراسة المنهجي الوصفي، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى: أن المرونة الهيكلية لها تأثير إيجابي وكبير على كل من استكشاف واستغلال البراعة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، كان للمرونة التشغيلية أيضًا تأثير كبير وإيجابي على الاستكشاف والاستغلال. ومع ذلك، فإن تأثير مرونة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال لم يكن كبيرًا وتجاوز مستوى الأهمية ٠,٠٠٥).

٢- دراسة (Ikhsan, 2023, 1814-1823) بعنوان، تأثير ريادة الأعمال، وتنظيم التعلم، والمرونة التنظيمية، وتوجيه العملاء على جودة الخدمة: دراسة بين أعضاء هيئة التدريس في المعهد الإندونيسي للأعمال والمعلوماتية IBI جاكرتا، وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان هناك تأثير بين (ريادة الأعمال، منظمة التعلم، المرونة التنظيمية والتوجه نحو العملاء) على جودة خدمات التعليم العالي في المعهد الإندونيسي للأعمال والمعلوماتية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، واستخدمت المنهج الوصفي، وتمثلت نتائج البحث في: أن ريادة الأعمال لها تأثير مباشر على التعلم التنظيمي، والتوجه نحو العملاء وجوده خدمات التعليم العالي، وتؤثر المرونة التنظيمية أيضًا بشكل مباشر على هذه الجوانب الثلاثة. ومع ذلك، لا يوجد تأثير مباشر للتعلم التنظيمي على توجه العملاء، وإن التوجه نحو العملاء له تأثير مباشر على جودة خدمات التعليم العالي، كما أنه عند تطوير وتمكين جودة الخدمة في التعليم العالي، ينبغي أخذ ريادة الأعمال والمرونة التنظيمية وتنظيم التعلم وتوجيه العملاء في الاعتبار.

٣- دراسة (عبد المعطي، ٢٠٢٢، ١-٤٠) بعنوان "دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات (COVID19) في مؤسسات التعليم العالي : دراسة تطبيقية على عينة من

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

المعاهد التجارية العليا المصرية، واستهدفت الدراسة بيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة ( المرونة التقنية والفنية - مرونة السياسات - مرونة الموارد البشرية - مرونة المديرين) على الاستجابة لجائحة كورونا، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في الاستجابة الجائحة كورونا، وهذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في رفع قدرة المعاهد على تحقيق أهدافها في ظل جائحة كورونا والتصدي لها، كما توجد فروق نوعية بين المعاهد في مستوى الاستجابة لتحديات كورونا وفقاً لمستوى القدرة التكنولوجية وكفاءة السياسات ومرونة الإدارة العليا وكفاءة العنصر البشري.

٤- دراسة (كمال؛ محمود، ٢٠٢٢، ١٣٥ - ٢٢٨) ، بعنوان "القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان"، هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية لكل من القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات في الأدبيات المعاصرة، والتعرف على آليات تعزيزها، ورصد واقع ممارسة القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي: نشر ثقافة التعلم الرقمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت متوسطة، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن القيادات الرقمية تعاني من تعقيد الإجراءات الإدارية، وتداخل مسؤوليات اتخاذ القرار اللازم للتحويل كما أن تحقيق المواطنة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى عدم توافر الدعم الفني المطلوب بالجامعة؛ لضمان استمرار تطبيق عملية التحويل الرقمي والإدارة الرقمية، بالإضافة إلى أن المستوى العام لممارسة المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان كان متوسطاً؛ مما يوضح أن المرونة التنظيمية داخل الجامعة في حاجة إلى تدعيم وتقوية، كما أن القيادة الرقمية كانت منبثنا جيداً للمرونة التنظيمية،



ويرجع ذلك إلى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل الإداري، والتي تسهل سير حركة العمل في جو من المرونة التنظيمية.

### تعليق عام على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

- **يتشابه:** البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وبالمرونة التنظيمية بهدف تمكين الجامعات من التغلب على أوجه القصور والمشكلات التي تعاني منها الجامعات في بيئتها الداخلية، ومن مواجهة التغيرات والتطورات المتلاحقة التي تطرأ عليها.
- **ويختلف:** البحث الحالي عن الدراسات السابقة في العديد من الجوانب، فيختلف في هدف البحث وهو استخدام الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بينما باقي الدراسات لم تربط بين المتغيرين، فيما عدا دراسة (غوار؛ عيشوش، ٢٠٢٣، ٧٥١-٧٦٦) ربطت بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية، واختلفت الدراسة الحالية عنها في أن المرونة الاستراتيجية أحد أبعاد المرونة التنظيمية كما اختلفت الدراسة الحالية عنها أيضا في الأبعاد التي تناولتها لكل من المتغيرين وفي الهدف والمنهجية ومجتمع الدراسة، كما اختلف في مجتمع الدراسة عن باقي الدراسات السابقة في دراسته لجامعة بنها بينما باقي الدراسات ركزت على الجامعات المصرية بشكل عام مثل دراسة (عبد العال، ٢٠١٧، ١٧٩-٢٧٦)، أو بعض الجامعات مثل دراسة دراسة (كمال؛ محمود، ٢٠٢٢) ركزت على جامعة أسوان، ودراسة (محمد، ٢٠٢٢، ١-١١٢) ركزت على جامعة المنوفية، والبعض الآخر ركز على جامعات غير مصرية، كما يختلف عن الدراسات السابقة في استخدامه أسلوب دلفي كأحد أساليب الدراسات المستقبلية.
- **ويستفيد:** البحث الحالي من الدراسات السابقة في معرفة الأسس النظرية للذكاء الاستراتيجي وكذلك في الوقوف على الأسس النظرية للمرونة التنظيمية وتحديد العلاقة

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

بينهم في الفكر الإداري المعاصر، بالإضافة إلى بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادها وفي الوقوف على الوضع الراهن لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها.

### خطوات السير في البحث، وتمثلت في الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للبحث، ويشمل: مقدمة البحث، ومشكلة وأسئلة البحث، وأهداف البحث، وأهمية البحث، وحدود البحث، ومنهج البحث، وأدوات البحث، ومصطلحات البحث، والدراسات السابقة، وخطوات البحث.
- **الخطوة الثانية:** الأسس النظرية للذكاء الاستراتيجي وللمرونة التنظيمية بالجامعات في الفكر الإداري المعاصر "نظرياً".
- **الخطوة الثالثة:** الوضع الراهن لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي "دراسة تحليلية".
- **الخطوة الرابعة:** الإجراءات اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الخبراء.
- **الخطوة الخامسة:** الرؤية المستقبلية المقترحة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.

١. وللإجابة على أسئلة البحث فإنه يسير وفق المحاور التالية:

٢. المحور الأول: الأسس النظرية للذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية بالجامعات في الفكر الإداري المعاصر:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على الأسس النظرية للذكاء الاستراتيجي بالجامعات في الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على الأسس النظرية للمرونة التنظيمية بالجامعات في الفكر الإداري المعاصر، ومن ثم استخلاص دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التنظيمية للجامعات نظرياً، وهو ما يمكن تناوله فيما يلي:

أولاً: الأسس النظرية للذكاء الاستراتيجي بالجامعات في الفكر الإداري المعاصر:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على الأسس النظرية للذكاء الاستراتيجي بالجامعات في الفكر الإداري المعاصر، من حيث مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأهميته وأهدافه، ومستوياته، وأدواره، ومكوناته ومراحله وأبعاده، وهو ما يمكن التعرف عليه فيما يلي:

١. ماهية الذكاء الاستراتيجي:

أ- تطور مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

يعد جمع البيانات والمعلومات باستخدام الذكاء الاستراتيجي بهدف التوصل إلى قرارات واتخاذ الإجراءات التنظيمية ليس بالأمر الجديد، فقد أشار الاستراتيجي العسكري القديم صن تزو إلى أهمية جمع المعلومات منذ زمن طويل عندما قال: "إذا كنت لا تعرف الآخرين وتعرف نفسك فسوف تكون في خطر في كل معركة"، لذا فإن جمع المعلومات بشكل استراتيجي مستمر منذ آلاف السنين، ولقد أصبح جمع المعلومات الاستخباراتية، الذي حدث لأول مرة داخل المؤسسات العسكرية، أمرًا أساسيًا في أي مؤسسة يحدث فيها تفاعل ديناميكي مع البيئة الخارجية. (Barrows & Neely, 2012, 149)

وفي حين أن جمع المعلومات باستخدام الذكاء الاستراتيجي يمكن إرجاعه إلى آلاف السنين، فإن الكثير مما يحدث في مؤسسات اليوم يمكن ربطه بكتاب فرانيسيس أجيلار الذي صدر عام ١٩٦٧ بعنوان "مسح بيئة الأعمال"، وفيه ناقش أجيلار أنشطة المسح البيئي وقدمها في شكلين شاملين: العرض والبحث، فالعرض هو القراءة البسيطة للمعلومات من خلال المصادر المنشورة المختلفة فيما يتعلق بما يحدث في البيئة الأكبر، والبحث هو البحث عمداً عن المعلومات المتعلقة بالمؤسسة. ومن خلال هذه الأنشطة، يكتسب المديرون فهماً جيداً ما يحدث في بيئاتهم، ومع وجود حجم كبير من المعلومات المتاحة بسهولة على شبكة الإنترنت إلى جانب تكنولوجيا البحث الدقيقة، فإن التحدي لا يتعلق بتوفر المعلومات بقدر ما يتعلق بتفسير المعلومات. (Barrows & Neely, 2012, 149-150)

وتاريخياً، تم استخدام الذكاء الاستراتيجي من قبل الهياكل السياسية من أجل ضمان تكوينات السلطة، ومع ذلك، فقد بدأ في التطور كمجال فقط خلال الخمسينيات، خاصة نتيجة للعمل التأسيسي الذي قام به شيرمان كينت، وفي السنوات التالية وخاصة خلال العقد الماضي، تطورت الأدبيات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي بشكل كبير، واتخذت شكل مجال دراسي متعدد التخصصات، وفي أيامنا هذه في عالم تحكمه العولمة، تجاوز موضوع الذكاء

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

الاستراتيجي الموضوعات المقترنة بالشؤون العسكرية، وأدمج قطاعات وممارسات جديدة.

(Azalia & Stein, 2017, 104)

وعلى الرغم من أن جذور الذكاء الاستراتيجي قد تكون مرتبطة بالجيش والاستخبارات العسكرية أو الدفاعية، فإن جوهر الذكاء الاستراتيجي ينطبق على جميع المؤسسات - أي كيف يمكن للمؤسسات تحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي لديها وتحقيق أهدافها. (Liebowitz, 2006, 71)

لذا ظهر الذكاء الاستراتيجي كأحد الأدوات الفعالة التي تساهم بشكل كبير في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى، ومساعدتها في الحفاظ على مكانتها، وقراءة مستقبلها، ومساعدة قادتها على استشعار الفرص البيئية والتكيف مع المتغيرات المحيطة، وشكلت العديد من المؤسسات وحدات للذكاء الاستراتيجي لتوفير المعلومات التي تدعم اتخاذ القرار فيها، وظهر دور مدير الذكاء الاستراتيجي في العديد من المؤسسات، وتم إنشاء مراكز أبحاث الذكاء الاستراتيجي، وبدأت العديد من الجامعات في تدريس الذكاء الاستراتيجي لبعض التخصصات فيها. (Abu Hamour, et.al, 2023, 657-658)

وظهر مفهوم الذكاء الاستراتيجي كأحد أهم الأطر المفاهيمية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، بشكل جعل منه مدخلا لإدارة المؤسسات في إطار جوانب الدعم المعلوماتي والتحليلي لعملية اتخاذ القرار الاستباقي، مما يجعل المؤسسات مستعدة لمواجهة التحديات واحتواء المفاجآت غير المتوقعة في المستقبل، كونها أداة داعمة لمجموعة من الأنشطة الاستراتيجية وعبر مراحل مختلفة من تطوير الاستراتيجية، ويحرص القادة الإداريون على تحقيق أقصى استفادة من مواردهم وقدراتهم المتعددة مثل القدرة على اغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات لتأمين مستقبل أفضل. ولذلك فإن ضمان الاستعداد للاستجابة الاستباقية للتغيرات الضرورية وتنفيذها من قبل المنافسين هو أهم ميزة وشرط أساسي لبقاء المنظمة. علماً بأن هذه الاستجابة تختلف بين المؤسسات بسبب التباين في قدرات الإدارة وقدرتها على تقديم استجابة محسوبة وسليمة للمعطيات الحالية، فضلاً عن القراءات السليمة لواقع المؤسسة وإمكانياتها بشكل يسمح بوضع استراتيجيات فعالة لإضفاء التميز والتفرد على المنافسين

بالاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة في (الاستبصار، التفكير المنظومي، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، تحفيز الموظفين)، لذا فالذكاء الاستراتيجي هو التفكير على المدى الطويل، وتخيل المستقبل، والعمل من أجل غد أفضل في ظل التطورات البيئية المتسارعة التي تجعل الرؤية المستقبلية غير واضحة. (Al-Ali & Ali, 2023, 617)

ويتتبع الأدبيات التي تناولت مفهوم الذكاء الاستراتيجي يتضح إنه من الصعب تقديم مفهوم واحد له، وذلك لتنوع وجهات النظر من حيث المجال الذي تناول هذا المفهوم سواء كان في المجال السياسي العسكري أو في مجال الإدارة العامة أو في مجال إدارة المؤسسات التعليمية، ولتوضيح مفهوم الذكاء الاستراتيجي فإن هذا يتطلب التعرف أولاً على مفهوم الذكاء ومفهوم الاستراتيجية ومن ثم التعرف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي من خلال الأدبيات الإدارية المعاصرة وذلك على النحو التالي:

تم اختيار مصطلح الذكاء لأنه يحمل معاني وأفكار عديدة، فهو يعنى القدرة على التأقلم مع البيئة المحيطة، وتتمثل الأفكار الأساسية التي يحملها مصطلح الذكاء في (فكرة إنتاج المعلومة، وفكرة دوران ومعالجة المعلومة والاحتفاظ بها، وفكرة نشر المعلومة المفيدة والملائمة). (محمود، ٢٠١٩، ١٣٠)

كما يعرف الذكاء بأنه هو المعلومات التي يتم تحليلها وتفسيرها ودمجها مع مضامين متطورة، فهو المنتج المكرر من قبل المحلل الذي يلبي الاحتياجات الفريدة لصانع القرار لفهم الجانب التنافسي للبيئة الداخلية أو الخارجية. (Nesello & Fachinelli, 2019, 91)

ويشير الذكاء إلى المجموعة الجماعية من فوائد القيمة المضافة المستمدة من الأصول غير الملموسة للمؤسسة (المعرفة من الموظفين والإدارة وأصحاب المصلحة)، ويعتمد الذكاء في البيئة التنظيمية على تسلسل هرمي مكون من (البيانات التي ما يتم معالجتها فتتحول إلى معلومات وأفكار، والمعلومات والأفكار يتحولون إلى المعرفة، والمعرفة في مجال متخصص تصبح خبرة، وتتحول الخبرة إلى الحكمة بعد سنوات عديدة من الخبرة والدروس المستفادة، فالمعرفة والخبرة يسيران جنباً إلى جنب في تطوير الذكاء). (Liebowitz, 2006, 7)

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

وتشير الاستراتيجيات بأنها مفاتيح بقاء المنظمات في المستقبل، ومن أجل الحصول على استراتيجية تحتاج المنظمات إلى تحليل محيطها وبناء خطط استراتيجية. (Chukuigwe, 2018, 108)

كما تعرف بأنها أسلوب عمل أو منهجية وخطة شاملة لتحقيق أهداف الجامعة فهي تعبر عن العلاقة بين الجامعة والبيئة الخارجية وتكون استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف والقوة الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية (زهرا، ٢٠٢٢، ٢٠٤) وباستقراء مفهوم الذكاء الاستراتيجي في العديد من الأدبيات الإدارية والتربوية، يمكن توضيح مفهوم الذكاء الاستراتيجي من خلال عدد من الاتجاهات، والتي تتمثل في:

### ▪ الاتجاه الأول: يركز على دور الذكاء الاستراتيجي في استشراق المستقبل:

يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه قدرة مديري المستقبل على استشراق المستقبل والإدراك التام للبيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مع النظرة المستقبلية لتأثير تلك القرارات على الإداء الكلي للمؤسسة. (عبد العال، ٢٠١٧، ١٩٧)

ويعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه "ما يجب أن تتعلمه المؤسسة من بيئة أعمالها من أجل فهم عملياتها الحالية، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية وإدارتها، واعتماد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق قيمة للعميل وتطوير الربحية. (Shahraki, et.al, 2020, 10949)

كما يعرف بأنه مجموعة من العمليات الإدارية المستمرة كاستشراق المستقبل والرؤية الاستراتيجية والتفكير المنظومي، والتحفيز والتمكين الشراكة الاستراتيجية، والإبداع الاستراتيجي والتي تعمل على تطوير القدرات والمهارات الاستراتيجية للقيادات التعليمية. (محمد، ٢٠٢٢، ب، ١٣٢٢)

وبالتالي يتضح تركيز التعريفات السابقة على أن الذكاء الاستراتيجي يساعد الجامعات على استشراق المستقبل والاستعداد له من خلال الدراسة والتنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على البيئة الجامعية وإدارتها من خلال الاعتماد على استشراق المستقبل ووجود رؤية مستقبلية تعتمد على التفكير المنظم والتحفيز والتمكين وعقد الشراكات الاستراتيجية.

■ الاتجاه الثاني: يركز على دور الذكاء الاستراتيجي كأداة لجمع المعلومات واتخاذ القرارات:

يعد الذكاء الاستراتيجي أداة قيمة للغاية، وهدفها الرئيسي هو تزويد الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب بالمعلومات الصحيحة حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن مستقبل مؤسساتهم، ويوصف الذكاء الاستراتيجي بأنه جمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات المهمة على المستوى الاستراتيجي. (Berges, et.al, 2021, 75313)

والذكاء الاستراتيجي هو عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تساعد على اكتساب المعرفة في اتخاذ القرار من خلال مراقبة البيئة التنظيمية، وتحليل المعلومات، والتنبؤ بالمستقبل والتخطيط له، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. (Sadalia, et.al, 2021, 253)

ويشير الذكاء الاستراتيجي إلى قدرة المؤسسة ككل على جمع المعلومات والابتكار وتوليد المعرفة والتصرف بفعالية بناءً على المعرفة التي ولدتها. (Staškevičiūtė, et.al, 2006, 63) ، كما يشير إلى المعلومات، وهي منتج ملموس يتم جمعها وتحليلها (تقييمها أو تفسيرها) بهدف تحقيق فهم أعمق للأنشطة التي تتم داخل وخارج المؤسسة. K. (Johnson, 2007,1)

ويعرف أيضا بأنه إنشاء وتحويل المعلومات أو المعرفة لاستخدامها على مستوى عال من صنع القرار، وتأكيد على أفضل وضع ممكن للمؤسسة لمواجهة التحديات والفرص المستقبلية وتحقيق أقصى قدر من نجاح المؤسسة. (Shahraki, 2020, 10951) (et.al,

وهو قدرة قادة المؤسسة على مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها، وجمع البيانات والمعلومات من أجل المساعدة في اتخاذ القرار واكتساب ميزة تنافسية تساعد المؤسسة على البقاء والمنافسة في المستقبل. (غوار؛ عيشوش، ٢٠٢٣، ٧٥٦)

وعلى ذلك يتضح أن الذكاء الاستراتيجي هو عملية منهجية تمكن الجامعات من جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتحليلها لفهم أنشطة الجامعة والتخطيط لها واتخاذ قرارات مستنيرة، ومواجهة التحديات واستثمار الفرص المستقبلية.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

■ **الاتجاه الثالث:** يركز على دور الذكاء الاستراتيجي في الجمع بين أنواع متعددة من **الذكاءات:**

ويُعرف الذكاء الاستراتيجي في ضوء هذا الاتجاه بأنه تجميع أنواع مختلفة من الذكاء التي تنتج التآزر بين ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي وإدارة المعرفة لإعطاء معلومات ذات قيمة مضافة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة بالذكاء الاستراتيجي. ( Sadalia, et.al, 2021, 253 )

كما يعرف الذكاء الاستراتيجي كأحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته مثل الوعي والتفكير والتعلم الاستراتيجي، وهو مورد غير ملموس يشكل مصدر قوة استراتيجية لقيادة المؤسسة. (Sheri, et.al, 2021, 139)

وهو معمارية تجميعية متكاملة للأنواع الأخرى من الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال والذكاء التنافسي وإدارة المعرفة لتوفير معلومات ومعرفة تضيف قيمة نحو صنع القرارات الإستراتيجية. (الناصر، ٢٠٢٢، ١٢٤)

وهو تجميع أنواع متعددة من الذكاء لتوفير معلومات ذات قيمة مضافة ومعرفة نحو اتخاذ القرارات الإستراتيجية التنظيمية، كما يعني التركيز على أفضل السبل لوضع المؤسسة للتعامل مع التحديات والفرص المستقبلية لتحقيق أقصى قدر من نجاح المؤسسة. (Liebowitz, 2006, 22)

وعلى ذلك يتضح أن هذه الاتجاه في تعريفه للذكاء الاستراتيجي يركز بشكل كبير على مكونات الذكاء الاستراتيجي من الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال والذكاء التنافسي وإدارة المعرفة التي تتألف وتتآزر معا كقوة استراتيجية بشكل يجعل الجامعة أكثر قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة لمواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية.

■ **الاتجاه الرابع:** يركز على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي لقيادة المؤسسات ومواكبة **التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات:**

الذكاء الإستراتيجي هو الذكاء الذي يتسم به القادة، مما يمكنهم من تصور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ومعالجة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال نظم



المعلومات التي تدير المعرفة واستخدامها لتطوير الخطط والاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة. (حسني، ٢٠٢٢، ٢٨١)

وهو مقدرة يتمتع بها قادة الجامعات ذوي الرؤية المستقبلية (الاستشراف وتفكير النظم) ، من خلال الاستخدام الذكي للمعلومات المتاحة وصياغة الاستراتيجيات وبناء السياسات بهدف زيادة الميزة التنافسية للجامعات. (راضي؛ النفار، ٢٠١٨، ٤١)

ويعرف بأنه العملية الممنهجة المستمرة التي يقوم بها قادة المؤسسات التعليمية المتميزون، والتي تتمثل في مجموعة الإجراءات والأنشطة المستخدمة لإيجاد، وتحليل وتقييم جميع المعلومات عن المؤسسة التعليمية، وجميع المؤسسات الأخرى المناظرة والمنافسة لها، والتي من خلالها يتم اكتساب نظرة ثاقبة عن عملياتها الحالية، وتقييم الاستراتيجيات المنافسة، ورسم صورة أفضل للمستقبل؛ وذلك سعياً وراء الحفاظ على تميزها وتقديمها المستمر. (نصر، ٢٠٢٠، ٩٩)

كما يعرف الذكاء الاستراتيجي على أنه قدرة القادة على النظر إلى الخارج، مع التركيز على فهم وتوقع الآخرين، وخاصة المنافسين، والذي يتضمن جمع وتحليل ونشر البيانات البيئية حول استراتيجية المؤسسة، ويمكن أن تكون هذه البيانات البيئية قواعد المؤسسة، والشؤون المالية، والضرائب، والنطاق السياسي والاقتصادي، وفئات الموارد البشرية. (Lawrence, et.al, 2023, 65)

وهو عملية منهجية ومستمرة لاستكشاف الاتجاهات وبيئة السوق باستخدام أنظمة تحليلية قوية تضمن توليد المعرفة والأدوات الرقمية لاتخاذ قرارات طويلة المدى والتحليل المسبق للمؤسسة، والقدرة على مواجهة تحديات المستقبل التي لا يمكن التنبؤ بها، وفيما يتعلق بالإدارة، يؤدي الذكاء الاستراتيجي وظيفية اكتشاف المشكلات وتحديدها وحلها التي تتجاوز الخبرة السابقة والتي تواجهها المؤسسة في مستقبل. (D. Gitelman, et al., 2021, 295)

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

وعلى ذلك ينظر إلى الذكاء الاستراتيجي بأنه قدرة القيادات الجامعية على الاستشراف والتفكير بشكل منظومي لإدارة المعرفة واستخدامها في بناء الخطط الاستراتيجية والسياسات التي تمكنها من حل مشكلاتها ومواجهة تحديات المستقبل. وعلى الرغم من اختلاف اتجاهات التعريفات الخاصة بالذكاء الاستراتيجية فإن أصحاب الاتجاهين الأول والثاني يتفقون على الدور الأساسي لـ "المعلومات" في تشكيل مفهوم الذكاء الاستراتيجي والتنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على المستقبل، بينما الاتجاه الثالث يركز بشكل كبير على مكونات الذكاء الاستراتيجي وتآلفهم معا كقوة استراتيجية بشكل يدعم عمليات اتخاذ القرار وصياغة السياسات والخطط بالجامعات، والاتجاه الرابع يركز على أن القائد الذي يتمتع بعناصر الذكاء الاستراتيجي يكون قادر على جمع المعلومات وتحليلها بشكل منظومي وتحويلها إلى معرفة مبتكرة يمكن استخدامها في صنع القرارات والسياسات والخطط الاستراتيجية، وهذا الاتجاه يدعم الاتجاهات السابقة في قدرة الذكاء الاستراتيجي على استخدام المعلومات واستشراف المستقبل والتنبؤ بالتغيرات وصياغة السياسات والخطط للجامعة.

### ب- أهمية الذكاء الاستراتيجي وخصائصه:

يعد الذكاء الاستراتيجي شكلاً من أشكال التنظيم الذي تم تصميمه لجمع المعلومات التي تصبح منتجاً مفيداً لاتخاذ القرار للمستخدم لحل الموقف الحالي، وهو أيضاً مدخل يهدف إلى تقليل مستويات عدم اليقين الموجودة في ظرف معين للوصول إلى قرار استراتيجي معين، وبالتالي فتح بدائل قابلة للتطبيق تضمن احتمالية أكبر للنجاح في تحقيق الأهداف المحددة، بمعنى آخر، تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي من قدرته على جمع وتحليل ونشر المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار على المستوى الاستراتيجي. (Fernández-Villacañas, 2020, 68) وعلى ذلك يتضح أهمية الذكاء الاستراتيجي لكل من القادة والجامعات في قدرته على:

- تنمية القدرات والكفاءات المبتكرة؛ وبناء اتصالات فعالة داخل المؤسسة؛ لتقليل الوقت اللازم لإنشاء حلول مبتكرة. (D. Gitelman, et al., 2021, 296)

- يشكل الأداء المهم للإدارة من خلال تحقيق التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي والجودة والتفوق الاستراتيجي للمؤسسة، وتحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية.
- يمكن استثمار الذكاء الاستراتيجي في مجالات متعددة منها: تطبيق (فكرة المؤسسة الذكية، وفكرة البرنامج الذكي لحل المشكلات بالتعامل مع عناصر النظام وبيئته، وفكرة تسهيلات الذكاء التنافسية لمراقبة ما ينفق على عملية البحث والتطوير)، والإعلانات التنافسية ومقدار التوسعات المحتملة. (الجازي، ٢٠٢١، ٤٧-٤٨)
- يساعد القادة على تجميع وتحليل بسيط أو معقد للمعلومات لاستخلاص استنتاجات حول مشكلة معينة يجب حلها.
- يساعد القادة على جمع المعلومات بطريقة منظمة ومصممة لتحويلها إلى منتج مفيد لاتخاذ القرارات لحل الوضع الحالي أو المستقبلي للمؤسسة. (-Fernández)

Villacañas, 2015, 7

- هو وسيلة لزيادة الذكاء البشري في المجالات الاقتصادية والسياسية والأنظمة.
- الذكاء الاستراتيجي هو إدراك الظروف بشكل واقعي واستخدامها لتطوير العمل الاستراتيجي المناسب. (Zamani& Keikha, 2014, 155)
- يزود الذكاء الاستراتيجي المؤسسة بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة أعمالها لتتمكن من إدارة الأداء في البيئات المضطربة.
- يساعد على توقع التغيير وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي توفر قيمة للمستفيدين وتحقق نموًا وأرباحًا مستقبلية للمؤسسة في أسواق جديدة. Barrows & Neely, (2012, 149-150)
- يساعد الذكاء الاستراتيجي متخذ القرار في انخفاض المخاطر واتخاذ قرارات مستنيرة بشكل أفضل وبسرعة وثقة أكبر، من خلال تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة، وذكاء الأعمال، والذكاء التنافسي، حيث يساعد الذكاء التنافسي في تقييم ظروف المنافسة والسوق بشكل أفضل، وتساعد إدارة المعرفة في الاستفادة من المعرفة داخليًا

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

وإخارجياً، والوصول إلى المستفيدين، ويمكن لذكاء الأعمال أن يوفر تركيزاً داخلياً لتطبيق تقنيات تخزين البيانات واستخراج البيانات للكشف عن الأنماط والعلاقات المخفية في كميات كبيرة من البيانات. (Liebowitz, 2006, 73).

- يوفر الذكاء الاستراتيجي معرفة مفيدة للمؤسسات حول بيئة أعمالها، للتكيف مع التغيير؛ وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي تحقق القيمة، وتبني النمو المستقبلي في الأسواق الجديدة.
- يساعد الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ قرارات طويلة المدى. (Alomian, et.al, 2019, 67)

وبالنسبة لخصائص الذكاء الاستراتيجي فإنه يتسم بالعديد من الخصائص والتي تتمثل في:

- المسح البيئي: فالذكاء الإستراتيجي يعمل كنظام رادار يقوم برصد شامل ومستمر المحيط المؤسسة التعليمية بمتغيراتها ومستجداتها على الساحة الداخلية والخارجية.
- التنبؤ بالفرص والتهديدات والمخاطر والتعامل معها بطريقة جادة في الوقت المناسب.
- ممارسة أخلاقية تهدف لجمع المعرفة والمعلومات بطريقة أخلاقية قانونية تتحرى الموثوقية والأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية بطريقة لا تلحق ضرر بأي أحد أو جهة. (محمد، ٢٠٢٢ ب، ١٣٢٧)
- يعد عاملاً حاسماً في اتخاذ القرارات الناجحة، من خلال وصف التهديدات والمخاطر والفرص بطريقة مفيدة، حتى يمكن تطوير برامج وسياسات المؤسسة.
- يعتمد على العمل الجماعي ومشاركة الموارد البشرية في أنشطة المؤسسة الرئيسية. (Shahraki, et.al, 2020, 10949)

- هو عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناعات القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات.
- هو وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المؤسسة في المدى المتوسط والطويل.

- يعد جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات. (صالح؛ وآخرون ٢٠٢٢، ٥١٠)
- يعد آلية لتحديد التوجه الإستراتيجي والتنبؤ للمؤسسات.
- يمثل الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتعلم الاستراتيجي وهو غير ملموس. (الجازي، ٢٠٢١، ٤٧-٤٨)
- يخدم هدفين متميزين: أحدهما يركز على الإدارة، والآخر موجه إلى المستوى التشغيلي والتكتيكي. (McDowell, 2009, 13)
- ينطوي الذكاء الاستراتيجي على خمس قدرات مميزة له، وهي:
  - التصور، ويرتبط بالقدرة على إجراء تحليلات معقدة لبيئة المؤسسة.
  - معالجة المعلومات، وتعني القدرة على التعامل مع المعلومات وتحليلها.
  - ذاكرة، وتعني القدرة على تطوير معارف ومهارات جديدة والتعلم من التجارب السابقة.
  - سلوك، ويرتبط بالقدرة على تعديل السلوك بما يتناسب مع الموقف، والقدرة على التصرف بمرونة في المواقف المختلفة. (Staškevičiūtė, et.al, 2006, 66)
- إمكانية قياس مستوى تطوره بالاعتماد على: (أفق التنبؤ "كلما طالت فترة التنبؤ، ارتفع الذكاء الاستراتيجي"، عمق التغييرات وتعقيدها، مدى رقمنة عملية صنع القرار "توفير البيانات الرقمية" واستخدام التحليلات التنبؤية أثناء اتخاذ القرارات الاستراتيجية، عدد الموظفين المشاركين في مشاريع متعددة التخصصات تتعلق بإدخال التكنولوجيا الرقمية). (D. Gitelman, et al., 2021, 296)
- و على ذلك يتضح أن الذكاء الاستراتيجي كمدخل إداري تكمن أهميته من اتسامه بالعديد من السمات والخصائص التي تمكن الجامعات إذا ما تبنت هذا المدخل من إدارة المعلومات ورصد التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات الناجحة، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي تحقق القيمة للتكيف مع تلك التغييرات.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

### ج- أهداف الذكاء الاستراتيجي:

- أشار كوهين cohin إلى أن الذكاء الاستراتيجي يحقق هدفاً أساسياً تمسك به معظم الباحثين وأكده جميع الدراسات التجريبية، وهو دعم القرار ومن ثم فإنه يمكن من اختيارات استراتيجية أفضل، وقرارات استراتيجية أكثر ملاءمة واستراتيجيات أفضل (معدل نجاح أفضل للابتكار، والتحالف، والاندماج أو استراتيجيات الاستحواذ، وما إلى ذلك)، وحدد كوهين أهداف الذكاء الاستراتيجي في ثلاث أهداف رئيسية وينطوي كل هدف على تحقيق العديد من الأهداف الفرعية وتتمثل هذه الأهداف في: (cohin,2009, 98-99)
- **أهداف مرتبطة بالوظيفة الوقائية للذكاء الاستراتيجي:** تتمثل الأهداف المرتبطة بوظيفة الحماية في توفير حماية أفضل ضد تقادم المعرفة والتقنيات، وحماية أفضل ضد المعلومات المضللة وأعمال سوء الاستخدام وما إلى ذلك (ضمان أمن المؤسسة).
  - **أهداف مرتبطة بوظيفة التنسيق للذكاء الاستراتيجي:** ومن شأنها أن تمكن من تنسيق أفضل للقرارات والعمليات، فضلا عن تحسين التآزر في العمليات.
  - **أهداف مرتبطة بالوظيفة الاستباقية للذكاء الاستراتيجي:** من خلال تقديم التوصيات والتعليمات، ومراقبة بيئية أفضل (لأن المؤسسة ستعمل على البيئة بدلاً من تجربة تغيراتها) وتنفيذ الإجراءات (بما في ذلك أعمال التأثير).
- كما أشارت العديد من الدراسات أن الذكاء الاستراتيجي يهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف للقادة وللجامعات، ومنها:
- تمكين القادة الإداريين من تأمين قراءة سليمة وواعية للأحداث والبيانات البيئية، ومن ثم بناء التصورات والتنبؤات حول المستقبل، وأن يكون لديهم الإمكانيات لتوقع المفاجآت بما يسمح لهم بصياغة استراتيجيتها وتطوير خططها واتخاذ قرارات متسقة. (Al-Ali & Ali, 2023, 619)
  - استخدام البحث كأداة للاستجابة المبكرة لتهديدات وفرص البيئة الخارجية (مع الأخذ في الاعتبار المعلومات التي تميز التهديدات المستقبلية المنخدة بالتزامن مع الأحداث المهمة في الوقت الحاضر).

- تحليل شامل للتغيرات في احتياجات المستفيدين.
- تنمية الوعي (بما في ذلك تبادل المعرفة والخبرات والمشاريع) من خلال إنشاء شبكات اتصال عالمية.
- تحويل الموظفين إلى مطورين نشطين ومستخدمين للابتكارات والحلول الاستراتيجية. (D. Gitelman, et al., 2021, 295)
- تشكيل الفئات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بأهمية الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثالية.
- تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
- تمكين المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج عن سمعتها وموقعها بالشكل الذي ينعكس إيجابياً. (صالح؛ وآخرون ٢٠٢٢، ٥١٣)
- وعلى ذلك يتضح أن الذكاء الاستراتيجي يهدف بشكل أساسي إلى التنبؤ بالمستقبل من خلال دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للجامعات وذلك لتحديد السياسات والاستراتيجيات والآليات التي تمكن الجامعات من مواجهة مخاطر هذه التغيرات بشكل أكثر مرونة.

## ٢. مستويات الذكاء الاستراتيجي:

- الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية ينقسم إلى ثلاثة مستويات متدرجة من المستوى الاستراتيجي والذي له آثار بعيدة المدى ويتم اتخاذه بشكل غير منتظم كما انه يهتم بالجانب التنافسي للجامعات، ويليه المستوى التكتيكي والذي يعمل كحلقة وصل بين المستوى الاستراتيجي الكلي (والمستوى التنفيذي) الجزئي (ويشتمل هذا المستوى على صياغة وتنفيذ السياسات التي يقرها المستوى الاستراتيجي)، وأخيرا المستوى التشغيلي حيث يشمل هذا المستوى اتخاذ القرارات اليومية التي تؤثر على الجامعات لفترات زمنية أقصر (عبد العال، ٢٠١٧، ٢٠٦-٢٠٧)، ويمكن توضيح مستويات الذكاء الاستراتيجي فيما يلي:
- **الذكاء العملي/ التشغيلي:** يدعم حل المشكلات اليومية بناءً على تحليل الإشارات القوية والتي تؤثر على المؤسسة لفترة قصيرة. (D. Gitelman, et al., 2021, )

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

(296)، وهو بالتالي يدعم الاحتياجات اليومية للمشرفين والمديرين التنفيذيين ويركز

على الأنشطة الفورية والروتينية والمستمرة للمؤسسة. ( McDowell, 2009, 13 )

- **الذكاء التكتيكي:** يدعم خلق سيناريوهات مختلفة لتطوير المؤسسة، إضافة إلى الرؤية المستقبلية من خلال التوليد المستمر للأعمال البحثية الجديدة، ويساعد على تزويد المستخدمين بالمعلومات اللازمة لتنفيذ المبادرات الحالية بناءً على تحليل الوضع الحالي مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من المزايا الحالية. (D. Gitelman, et al., 2021, 296) والذكاء التكتيكي يعتمد على المعلومات التي تتعلق بالأنشطة والتفاعلات المستمرة مع المؤسسة وبيئتها، ومن أمثلة الذكاء التكتيكي "صياغة وتنفيذ السياسات والتشريعات، وكذلك مراقبة إطلاق منتج جديد لأحد المنافسين الرئيسيين وتقييم تأثير ذلك على العمليات التنظيمية الحالية للمؤسسة وما يتبعه من تغييرات في سياسة التشغيل". (Barrows & Neely, 2012, 149)

- **الذكاء الاستراتيجي:** يساعد الذكاء الاستراتيجي على تزويد المستخدمين بالمعلومات التي تساعد على طرح مبادرات واسعة جديدة ووضع استراتيجية التفوق للمؤسسة على أساس تحليل الاتجاهات داخل البيئة الخارجية، ويوفر الذكاء الاستراتيجي لمحة عن المستقبل، مما يسمح للمؤسسة برؤية الاتجاهات والأنماط الناشئة ومجموعة النتائج المحتملة؛ كما يساعد المؤسسة على تعديل سياستها قبل حدوث أي موقف حرج، ويقوم به الأشخاص المشاركون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الذين يشغلون قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة، ويتم جمع المعلومات وتفسيرها على كل المستويات التنظيمية. (D. Gitelman, et al., 2021, 296)، حيث يأخذ الذكاء الاستراتيجي المعلومات التشغيلية والتكتيكية ويستخدمها للمساعدة في تحديد التأثير على الاستراتيجية العامة للمؤسسة واتجاهاتها. (Barrows & Neely, 2012, 149)

ويتطلب الذكاء الاستراتيجي وجود بنية تحتية معلوماتية متطورة تحدد الإمكانيات التحليلية للمؤسسة، وتتميز هذه الإمكانية بما يسمى عرض المعلومات (مما يعني التغطية الأفقية للتحليلات للعمليات الداخلية من العمليات الروتينية إلى وضع الاستراتيجيات) والعمق



(مما يعني قدرة الأنظمة التحليلية على الاستجابة للاتجاهات والإشارات القوية والضعيفة في

البيئة الخارجية). (D. Gitelman, et al., 2021, 296)

وبذلك يتضح أن الذكاء الاستراتيجي لا يمكن أن يوجد بدون وجود الذكاء التشغيلي والتكتيكي المتقدمة داخل الجامعة، حيث يهتم الذكاء التشغيلي بتحليل المعلومات المتعلقة بالمشكلات اليومية والأنشطة الروتينية للجامعة، بينما الذكاء التكتيكي يعتمد على المعلومات المتعلقة بالأنشطة والتفاعلات المستمرة مع الجامعة وبيئتها، وتنفيذ السياسات والتشريعات التي يعدها الأشخاص المشاركون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن ثم يعمل الذكاء الاستراتيجي على استخدام المعلومات التشغيلية والتكتيكية في إعداد الخطط المستقبلية للجامعة.

### ٣. أدوار الذكاء الاستراتيجي

للذكاء الاستراتيجي دور مهم لنشاط المؤسسات وذلك لقدرته على التنبؤ بالتقلبات في البيئة الخارجية، وفي سلوك المستفيدين الرئيسيين، والتحويلات في المجال التنافسي للتكيف الاستباقي للمؤسسة مع التغييرات ولتحسين مستوى أدائها، وتوفير المعلومات والدعم التحليلي لاتخاذ قرارات استباقية، وإعداد التقارير الاستراتيجية باستخدام أدوات التصور المتقدمة، وتطوير الثقافة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبيئتها الإبداعية، وتشجيع الاتصالات المفتوحة والقيادة الموزعة، هذا بالإضافة إلى تعديل التخطيط الاستراتيجي وسياسة المؤسسات وفقا للتغيرات المحتملة في مجال عملها. ( D. Gitelman, et al., ) (2021, 296)

كما أن للذكاء الاستراتيجي أدوار أخرى ترتبط بالقدرة على التفكير والتصرف بشكل استراتيجي، لتحديد الاتجاهات والفرص الناشئة والاستجابة لها، واتخاذ قرارات مستنيرة تؤدي إلى النجاح التنظيمي، ويهتم الذكاء الاستراتيجي بتوصيل المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب حتى يتمكن هؤلاء الأشخاص من اتخاذ قرارات عمل مستنيرة بشأن مستقبل المؤسسة، وبالتالي فإن المعلومات هي أساس الذكاء

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

الاستراتيجي، وبدون المعلومات الصحيحة يصعب على المتابعين اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الريادة في السوق، بالإضافة إلى الحفاظ عليها. (Alshaar, 2023, 64)

وبمراجعة الأدبيات الإدارية والتربوية يتضح أن للذكاء الاستراتيجي أدوار متعددة تساعد الجامعات على تحقيق المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة الاستراتيجية والهيكلية والتشغيلية، وتتمثل هذه الأدوار في:

- **دوره الوقائي:** يساعد على اكتشاف التهديدات أو توقعها ويكون مصحوبًا بعمليات الحماية ومراقبة وتعزيز المعرفة والخبرة المؤسسية، فهو جزء من وظيفة أكبر للتحكم في رأس المال العلمي والتقني للمعرفة وتجنب تقادم معرفة المؤسسة.
- **دوره التنسيقي:** يساعد الذكاء الاستراتيجي على التنسيق والتآزر بين الاستراتيجيات وعمليات ووظائف المؤسسة المختلفة.
- **دوره الاستباقي:** يساعد الذكاء الاستراتيجي على توفير معلومات قابلة للتنفيذ، أو بمعنى آخر، يجب تحويل المعلومات التي توفرها أنشطة الذكاء الاستراتيجي إلى أفعال، ويتجسد الجزء الأول من وظيفة الذكاء الاستراتيجي بأنه يتم نقل المعرفة بطريقة ضمنية بشكل عام، في شكل توصية بإجراءات، ويشير هذا العنصر المميز إلى وجود تأثير أقوى للذكاء في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، والجزء الثاني من المهمة يتوافق مع الفعل نفسه، على سبيل المثال، تنفيذ أعمال التأثير، أو الضغط هو أداة لاستراتيجية المؤسسات عند مواجهة عولمة الأسواق، ويستخدم بشكل أساسي لزعة استقرار المنافسين، وهو يتألف من العمل على البيئة من خلال بث معلومات حقيقية وذات صلة إلى الجمهور المستهدف، وهو يأخذ، على سبيل المثال، شكل بروتوكول تعاون مع مؤسسات اجتماعية أو مؤسسات مناظرة، أو تمويل تلك المؤسسات لتعلم استراتيجيتها. (cohin,2009, 94-95)
- **دوره في عملية التغيير:** يساعد الذكاء الاستراتيجي المؤسسة على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع التغيير وإدارته، كما يوفر الذكاء الاستراتيجي للمدراء تفهم وتبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات،

ويمكنه فحص بيئة عمل المؤسسة وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجهها، كما يوفر فرصة لإتاحة المعرفة والتعرف على ما يدور في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

■ **دوره كسلاح تنافسي:** يساعد الذكاء الاستراتيجي المؤسسة في معرفة التغيرات التي قد تحدث في السوق، والتكنولوجيا الجديدة وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الاستراتيجية، فالمؤسسات التي تملك عمليات ذكاء استراتيجي فعالة تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة لها.

■ **دوره في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية:** للذكاء الاستراتيجي دور كبير في اتخاذ القرارات الناجحة في المؤسسات التربوية فهناك علاقة تربط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف- تفكير النظم- الرؤية المستقبلية- الدافعية- الشراكة) بعملية اتخاذ القرارات الناجحة وما له من أهمية في مساعدة القادة أو متخذي القرار في المؤسسة. (صالح؛ وآخرون ٢٠٢٢، ٥١٣- ٥١٤)

وبتطبيق ذلك على الجامعة، فإنه يمكن استخدام الذكاء الاستراتيجي للجامعات لمساعدتها في تطوير خدماتها وتحسين أدائها من خلال التنبؤ باحتياجات المستفيدين، ونشر الثقافة الاستراتيجية التي تدعم استشراف المستقبل ووضع خطط استراتيجية تساعد على تحقيق أهدافها، وتحديث خططها الاستراتيجية مع احتمالات ظهور أولويات جديدة.

#### ٤. مكونات الذكاء الاستراتيجي:

عادة ما يتفق كبار المديرين والمديرين التنفيذيين على أربعة تحديات تواجههم في إدارة مؤسساتهم، وهي: (التحلي بالمرونة الكافية للتعامل مع الأوقات الصعبة، الاستفادة من معرفة الموظفين لضمان ميزة تنافسية، تحفيز الابتكار للمنتجات والخدمات الجديدة، وتحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي التنظيمي)، وهذه أهداف يصعب تحقيقها في بيئة اليوم المتطلبة، الأمر الذي يتطلب التوجه إلى تبني مدخل الذكاء الاستراتيجي في إدارة المؤسسات، وذلك لقدرته على الجمع بين ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي وإدارة المعرفة،

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

ومن ثم يساعد الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتغلب على هذه التحديات السابق ذكرها. (Liebowitz, 2010, 87)

حيث يحدد الذكاء الاستراتيجي ما يجب على المديرين تعلمه من بيئتهم ليكونوا قادرين على الحصول على نظرة ثاقبة للعمليات الحالية للمؤسسة، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية وتوجيهها، واعتماد الاستراتيجيات المناسبة لخلق قيمة للعملاء، وتطوير وتحسين الربحية في المؤسسات في الحاضر والمستقبل، ويُنظر إلى الذكاء الاستراتيجي على أنه أحد العوامل التي تعمل على تحسين قرارات المديرين في إدارة المعرفة والذكاء التنافسي وذكاء الأعمال، وإن التآزر بين هذه المكونات الثلاثة ينشأ من خلالهم "الذكاء الاستراتيجي". (Shahraki, et.al, 2020, 10950)، ويمكن توضيح هذه المكونات كما يلي:

### ١- ذكاء الأعمال:

يسمى هذا المكون ذكاء الأعمال ويصف نظام تحليل الأعمال المصمم لدعم واتخاذ القرارات الإدارية، ولقد حدث تطور كبير في هذا المكون حيث تمت صياغة هذا المصطلح في عام ١٩٨٩ من قبل هوارد دريسنر لوصف "المفاهيم والأساليب لتحسين عملية اتخاذ القرارات التجارية باستخدام أنظمة الدعم القائمة على الحقائق"، ويقوم ذكاء الأعمال بتجميع العمليات والتقنيات والأدوات اللازمة لتحويل البيانات إلى معلومات، والمعلومات إلى معرفة، والمعرفة إلى حقائق، وهي تشتمل على مستودعات البيانات، وطرق تحليل الأعمال، وإدارة المعرفة. (D. Gitelman, et al., 2021, 295)

وبالتالي يشكل ذكاء الأعمال الذكاء اللازم لإدارة المؤسسات، ويستخدم نموذجًا مشتقًا من دورة الذكاء لضمان بقاء المؤسسة، وهو يركز على جمع المعلومات عن الأسواق واستراتيجيات المنتجات والمنافسين والقوى الاجتماعية والاقتصادية التي قد تؤثر على نجاح الأعمال، كما يستخدم لتحليل وتوصيف المنافسين وتحليل البيئة، وعمليات صنع القرار في المؤسسات؛ لتقييم المنافسة ومراقبة أنشطتها، لدعم عمليات التخطيط وصياغة الاستراتيجية للمؤسسة، والهدف العام لذكاء الأعمال هو أن يكونوا قادرين على توفير معلومات قابلة للتنفيذ لاتخاذ قرارات فعالة. (Baches, 2017, 49)، ويتيح تصميم برامج ذكاء الأعمال

إمكانية تجميع تقارير سريعة وتحليل البيانات المطلوبة وإرسالها، ويدعم ذكاء الأعمال مجموعة واسعة من وظائف الإدارة، بما في ذلك التخطيط الاقتصادي، وإعداد الميزانية، والتنبؤ، ومراقبة الأعمال في الوقت الفعلي، وسيناريوهات المستقبل، وتحليلات الأعمال المتقدمة مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة، وتتيح هذه التقنيات معالجة كميات كبيرة من البيانات من أجل اكتشاف وخلق فرص عمل استراتيجية جديدة. D. Gitelman, et al., (2021, 295)

وبذلك فإنه يركز ذكاء الأعمال على معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها إلى معرفة وذكاء إداري، فمن خلال اكتساب المزيد من المعرفة بالجامعة نفسها وبيئتها الخارجية، يعمل ذكاء الأعمال على تحسين عملية اتخاذ القرار الاستباقي وتخطيط الأعمال والاستراتيجية.

### ٢- الذكاء التنافسي:

الذكاء التنافسي يعد وظيفة رئيسية يمكن أن تساعد على التفكير المنطقي والعمل بشكل هادف للتكيف مع البيئة المعقدة، والتي تتصف بالديناميكية والتغير السريع، كما يوفر المعرفة بالمنافسين وأهدافهم، ومن ثم يساعد المؤسسات في تحسين جودة منتجاتها وتخفيض تكاليفها بطريقة يصل فيها إلى تحقيق رضا العملاء. (حمدي، ٢٠٢٣، ١٠٠)

وهو يركز بشكل أساسي على جمع البيانات فقط عن المنافسين، وتحويل هذه البيانات إلى معلومات، وتطبيقها على أهداف استراتيجية قصيرة وطويلة المدى، على عكس ذكاء الأعمال، يركز الذكاء التنافسي فقط على جمع معلومات مفتوحة المصدر عن المنافسين، وفي العديد من الحالات الجارية، يظل منفصلاً عن مبادرات البحث والتحليل التنظيمية الأخرى مثل أبحاث السوق أو التخطيط وإدارة الأداء، يمكن أيضاً اعتبار الذكاء التنافسي عملية وليست وظيفة، فيجب أن تظهر في جميع جوانب المؤسسة كعمل مستمر بدلاً من أن تكون خاضعة لقسم واحد محدد. (Baches, 2017, 49)

### ٣- إدارة المعرفة:

تتعامل إدارة المعرفة مع إنشاء عملية لتوليد القيمة من الأصول غير الملموسة للمؤسسة، فإدارة المعرفة هي الطريقة الأفضل للاستفادة من المعرفة داخلياً وخارجياً. (Liebowitz, 2006, 16)

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

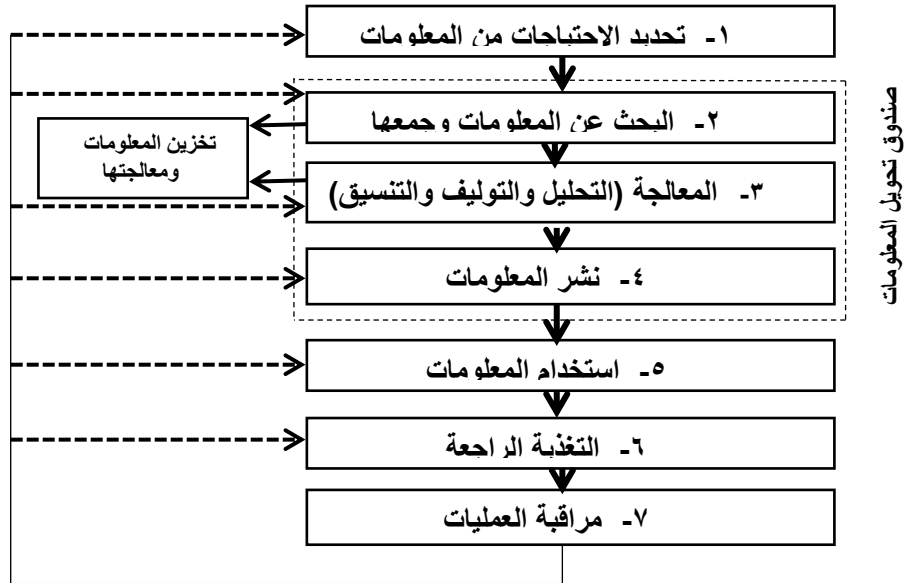
وهي العمليات النظامية لإيجاد المعلومات واستحصالتها وتنظيمها، وتنقيتها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المؤسسة في مجال عمله وتساعد إدارة المعرفة المؤسسة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المؤسسة على استحصالي، وتخزين واستخدام المعرفة، وذلك في حل مشكلات المؤسسة والتعلم الديناميكي، والتخطيط الإستراتيجي، وصناعة القرارات. كما إنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المؤسسة، وتتيح مرونة أكبر. (القهوي، ٢٠١٣، ٢٦)

وتطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك، يجب أن تتوافر القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم. (الشريف، ٢٠١٤، ٤١)

وبذلك يتضح أن الذكاء الاستراتيجي ينشأ من خلال تطبيق المعلومات الداخلية والخارجية لذكاء الأعمال والذكاء التنافسي وإدارة المعرفة، وان الجمع بين ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في مدخل واحد هو الذكاء الاستراتيجي الذي يعزز عملية الابتكار التنظيمي ويؤدي إلى تحسين اتخاذ القرار الاستراتيجي في الجامعة.

### ٥. مراحل الذكاء الاستراتيجي:

من خلال تحليل الأدبيات اتضح أن الذكاء الاستراتيجي يمر بمراحل متعددة، بداية من جمع البيانات والمعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للجامعة لاستشعار المشكلات والتحديات التي تعترضها وإدارة مواردها وتحديد الفرص التي تمكنها من تطوير أدائها، وتنظيم البيانات وهيكلتها في شكل قواعد للبيانات، وتحليل تلك البيانات إلى معلومات ذات قيمة يمكن استخدامها في عملية صنع القرار ووضع الخطط والرؤى المستقبلية لها، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (1) يوضح مراحل الذكاء الاستراتيجي (Cohin, 2009, 184)

ويتضح من الشكل السابق أنه يوجد سبع مراحل أساسية للذكاء الاستراتيجي وتتمثل في:

#### 1- مرحلة تحديد الاحتياجات من المعلومات:

وتعرف هذه المرحلة أيضا بمرحلة التخطيط وفيها يتم تحديد احتياجات المستفيدين، وتحديد المتطلبات ووضع الخطة، لتوليد المعلومات بطريقة صحيحة، ويجب أن يكون هناك هدف محدد وتحديد ما هو مطلوب، وتحديث تحديد الاحتياجات من المعلومات بانتظام.

(Fernández-Villacañas, 2020, 70)

#### 2- مرحلة البحث عن المعلومات وجمعها:

ويراعي في هذه المرحلة التنوع وكمية ونوعية مصادر المعلومات والمعلومات المجمعة بحيث يؤخذ في الاعتبار ما يلي:

أ- بالنسبة لمصادر المعلومات أن يتم البحث وجمع المعلومات من مصادر غير محدودة.

(Cohin, 2009, 149)

ب- بالنسبة لقيمة مصادر المعلومات، يتم الاعتماد على معايير لتقييم قيمة مصادر المعلومات وتتمثل هذه المعايير في: (قيمة المصدر وقدرته على توفير كمية كبيرة

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

ومتنوعة من المعلومات القيمة، الدوام والنضارة بحيث يكون قويًا بمرور الوقت بتوفير معلومات منتظمة ومستمرة ويبيث معلومات جديدة، موثوقة المصدر وقدرته على إعطاء معلومات عادلة وموضوعية، تقدير المصدر إذا كانت المؤسسة هي الوحيدة التي تمتلك هذه المعلومات القيمة، فإنها تتمتع بميزة على منافسيها لفترة من الوقت، ضعف المصدر يعني أن مصدر المعلومات قد يتوقف عن إرسال المعلومات فالمصادر البشرية، معرضة للخطر نسبيًا). (cohin,2009, 157)

### ٣- مرحلة معالجة المعلومات:

في هذه المرحلة يتم تحويل حجم كبير من البيانات غير المتجانسة والمجزأة إلى شيء ذو معنى، ويمكن استخدامه بسهولة ولتحقيق هذا الهدف، يجب معالجة المعلومات الأولية التي تم جمعها، أي تحليلها وتولييفها وتنسيقها حتى يتم استخدامها، وهي مهمة تعتمد بشكل كبير على قدرات المحلل وخبرته (Fernández-Villacañas,2020, 70)، وتمر هذه المرحلة بثلاث مراحل هي:

أ- تحليل المعلومات: فيها يتم فهم سلسلة غير متماسكة من البيانات الضخمة والتي غالبًا ما تكون متناثرة ومبتورة، ويتم استخدام طرق تحليل مختلفة، مثل القياسات الببليومترية، والتنقيب، والتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وباستخدام نماذج الاستراتيجية لبورتر أو ماكينزي أو آرثر، أو طريقة السيناريوهات. (cohin,2009, 161)، وذلك لإنتاج المخططات والرسوم البيانية والجداول والنصوص والملخصات والوسائل البصرية وغيرها المناسبة للنشر، وتهدف إلى تقديم إجابات لصانعي القرار مثل "معلومات عن الوضع الحالي، وعن الخيارات المتاحة، وعن الاتجاه الذي تريد المؤسسة أن تسلكه، وكيفية الوصول إلى هناك، وكيفية تحديد الوضع الراهن للمؤسسة". (Fernández-Villacañas, 2015, 11)

ب- توليف المعلومات: يتضمن التوليف جميع الأنشطة التي ستنتج تقريرًا ويعتمد التوليف على: التفسير، والفهم، والشرح، والتنقيب، والتلخيص، ووضع العلامات، والحكم، والمنتج النهائي لهذه المرحلة هو تقرير للمعلومات. (Reuser, 2017, 41)



ج- **تنسيق وعرض المعلومات:** وفيها يجب على القائد تقديم معلومات وتقارير منسقة عالية الجودة، فإذا لم يتم توصيل الرسالة بالطريقة الصحيحة، فإن كل الجهود ستكون عديمة الفائدة، فقد يكون التقرير كبير جدًا بحيث لا يقرأه المستفيد (بشكل صحيح)، أو مكتوب بشكل سيئ بحيث يسيء المستفيد تفسير النص، كما أن النزاهة لها دورًا كبيرًا في تحقيق شفافية المعلومات، فقد يتم كتابة تقارير غامضة عمدًا لتقليل "الأخطاء"، أو لا يتم كتابة الحقيقة لأنها ليست ما يريد العميل قراءته. (Reuser, 2017, 41)

ويتضح مما سبق أنه يرتبط بالمرحلتين السابقتين مرحلة البحث عن المعلومات وجمعها ومرحلة معالجة المعلومات مرحلة يطلق عليها "التخزين/ الاحتفاظ بالمعلومات" فالتخزين هو العملية التي تتكون من الاحتفاظ بالمعلومات الأولية التي تم جمعها في المرحلة الثانية (البحث والجمع) والمعرفة المكتسبة من المرحلة الثالثة (معالجة المعلومات)، ويساعد ذلك على تكوين ذاكرة تنظيمية للجامعة تمكّن المستخدمين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها في أي وقت، وبالتالي فإن هذه المرحلة تمثل توفيرًا للوقت (والتكلفة) للمستخدم وللجامعة.

#### ٤- مرحلة نشر المعلومات:

بمجرد جمع المعلومات ومعالجتها، يجب تعميمها وتوزيعها على المستخدمين المحتملين، فالمعلومات التي يتم جمعها ومعالجتها وتخزينها ولكن لا يتم نشرها لا يتم استخدامها، لذا يراعى في مرحلة نشر المعلومات ما يلي: (المتلقين ومدى نشر المعلومات: للمهتمين بها والمعرضين لاستخدامها، بغرض دعم القرار والتخطيط الاستراتيجي، ويعد المديرين التنفيذيين والإدارة العليا ومديري المؤسسات والأقسام هم المتلقون الأكثر استهدافًا فضلًا عن ذلك، يفضل أن يكون نشر المعلومات أكثر استهدافًا، خاصة في حالة المعلومات الحساسة، توقيت نشر المعلومات: يجب أن يتم نشر المعلومات مع المستلم الصحيح وفي الوقت المناسب أيضًا، قنوات نشر المعلومات: أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى توسيع طرق نشر المعلومات بشكل كبير فقد يكون عبر القنوات المكتوبة أو الشفهية أو الإلكترونية وغيرها). (cohin,2009, 179-180)

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

### ٥- مرحلة استخدام المعلومات/ إدارة المعرفة:

بعد أن تم تحديد المعلومات وجمعها ومعالجتها وتوزيعها؛ في هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات من قبل القيادات والعاملين في قراراتهم وأفعالهم الإستراتيجية، وهناك ثلاثة عناصر تبدو حيوية في مرحلة الاستخدام وهي (العلاقة بين وظائف المراقبة والاستراتيجية؛ دمج نتائج في القرار الاستراتيجي؛ وجود توصيات لمتخذ القرار).

(cohin,2009, 182)

### ٦- مرحلة التغذية الراجعة:

وفيها يتم التأكيد على القيادات بجمع ردود الفعل للمستفيدين لتحسين جودة المعلومات، وتشجيع المستفيدين على إصدار تعليقات، فالحصول على تعليقات تقييم مدى ملاءمة المعلومات الموزعة وتمكّن القائد من تحسين فعالية وظيفته. (cohin,2009, 184)

### ٧- مرحلة مراقبة العمليات:

أضاف كوهين مرحلة مراقبة العمليات كمرحلة مستقلة لفعاليتها وتأثيرها على أداء المؤسسات ونادرا ما تتبعه المؤسسات، ولكن وجودها أمر حيوي ولن تكون مرحلة المراقبة، ذات الجودة العالية، فعالة إلا إذا كانت هناك مرحلة تغذية راجعة على المعلومات الموزعة وهذا هو السبب وراء تضمين هذه العملية في مراحل الذكاء الاستراتيجي .

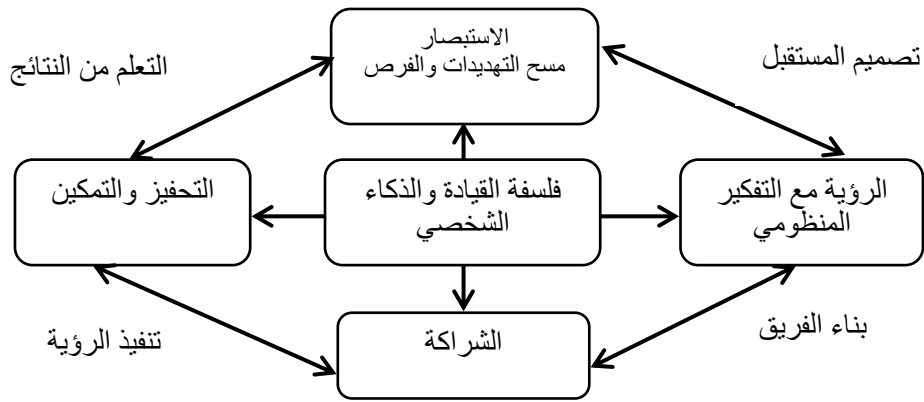
(cohin,2009, 184)

وعلى ذلك يتضح أن مراحل الذكاء الاستراتيجي بالجامعات تمر بداية من تحديد الاحتياجات من المعلومات ومراعاة تحديث تلك الاحتياجات بانتظام، والبحث عن المعلومات المطلوبة جمعها من مصادر مختلفة، إلى معالجة المعلومات وذلك بتصنيف المعلومات وتحليلها وتفسيرها في شكل تقرير يسهل من خلاله اتخاذ القرارات وإعداد الخطط مع مراعاة أن يكون للجامعة ذاكرة مؤسسية تشمل على جميع البيانات التي تم جمعها وتحليلها لسهولة الوصول إليها، ثم بعد ذلك مرحلة نشر المعلومات في الوقت المناسب بشكل أكثر استهدافا إلى المهتمين بها والمنوطين باستخدامها وغالبا ما يكونوا القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، يلي ذلك مرحلة استخدام المعلومات من قبل القيادات والعاملين

بالجامعة في قراراتهم وأفعالهم الاستراتيجية، وتتطلب هذه المراحل وجود مرحلتين مهمين هما التغذية الراجعة ومراقبة العمليات لان وجودها أمر حيوي لتحسين جودة المعلومات التي يتم في ضوءها إعداد الرؤى والخطط والاستراتيجيات وصنع القرارات ومن ثم الارتقاء بأداء الجامعة ككل.

## ٦. أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

حدد ماكوبي (Maccoby) أبعاد الذكاء الاستراتيجي من خلال تحديد العناصر والقدرات التي يرتكز عليها قادة التغيير الناجحين في إدارة مؤسساتهم وعبر عن هذه الأبعاد من خلال نموذج الذكاء الاستراتيجي، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (٢) يوضح نموذج الذكاء الاستراتيجي  
المصدر: (Maccoby & Scudder, 2011, 35)

ويتضح من الشكل السابق أن للقيادة دور مهم في تطبيق نموذج الذكاء الاستراتيجي داخل الجامعات، ويظهر ذلك في أن كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي يعتمد بشكل أساسي على فلسفة القيادة والذكاء الشخصي للقائد وبمعرفته العميقة بنفسه وبالآخرين، وبقدرته على الاستبصار واستشراف المستقبل، وإنشاء رؤية مستقبلية للجامعة تعتمد على التفكير المنظم، وتحويل هذه الرؤية إلى واقع من خلال الاعتماد على بناء فريق قائم على الشراكة، وتحفيزهم وتمكينهم من تحقيق رؤية وأهداف الجامعة، وبذلك يرتكز نموذج الذكاء الاستراتيجي على مجموعة من الأبعاد والتي تتمثل في:

الرؤية المستقبلية هي بوصلة تحدد الغايات المنشودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتشرع في تنفيذها. (Al-Ali& Ali, 2023, 621)

وهي قدرة الإداري على بناء أو تصميم هيكل الجامعة وفق صورة نظام كامل اجتماعي كبير قادر على صياغة الأعمال والاستراتيجيات الحقيقية وذلك من خلال إدراك للرؤية المستقبلية لنوع البيئة التي يرغب بها القائد الذكي استراتيجيًا ويسعى إلى تحقيقها ضمن إطار زمني. (صالح؛ وآخرون ٢٠٢٢، ٥١٨)

والرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي يجب أن تعطي صورة متكاملة تعكس جميع أجزاء المنظمة لمستقبل مثالي قادر على مواجهة التحديات. (Abdelmawgoud, et.al, 2023, 57)

وتعني رسم الصورة المرغوبة، والجدابة التي ترغب في أن تصل إليها المؤسسة؛ أي رسم المسار الإستراتيجي الذي يجب على المؤسسة أن تتبعه. (ناجي، ٢٠٢٢، ٢٠٠) ولكي تؤثر الرؤية المستقبلية بشكل إيجابي في التغيير في المؤسسة فلا بد من توفر شرطين أساسيين هما: أن تكون الرؤية مشتركة وأعضاء المؤسسة ملتزمين بها وحريصين على إنجازها، وأن يؤمن أعضاء المجموعة أنهم قادرين على إنجازها، ومقتنعين بقدرتهم على تشكيل مستقبلهم. (نافع، ٢٠١٧، ١٣)

ويتضح دور القيادات في تحقيق الرؤية المستقبلية ووضع مستقبل أفضل لمؤسساتهم، من خلال: أن تمتلك البوصلة التي تهتدي بها إلى طريق المستقبل الذي ترغبه، وهو بالتأكيد ينصب على تحديد ملامح هذا المستقبل، ولا يمكن أن يتحقق إلا بالاستشراف والدراسة أو ما يسمى ببحوث استشراف المستقبل، وأن تدرك بأن الحاضر وحدة لا يكفي لصناعة النجاح الدائم لكنه يكفي للنجاح المؤقت ولا بد لها من أن تمتلك رؤية واضحة للمستقبل لكي تحقق النجاح الحالي والمستقبلي. (نافع، ٢٠١٧، ١٣)

وبذلك يتضح أن الرؤية المستقبلية أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي بوصلة الجامعة التي توضح ما ستكون عليه الجامعة في المستقبل، والمسار الاستراتيجي الذي يجب على

الجامعة أن تتبعه والتي يتم في ضوءها تحديد الغايات والأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، وهذا يتطلب دراسة الوضع الراهن للجامعة والجهود التي تبذلها في سبيل تحقيق أهدافها، ومن ثم استشراف المستقبل لتحديد المسار المستقبلي الذي ستتبعه الجامعة في المستقبل.

### ب- الاستشراف الاستراتيجي: Strategic foresight

يعرف بأنه القدرة على رؤية ما سيحدث في المستقبل أو التنبؤ به ومن ثم اتخاذ الإجراء المناسب له، حيث يساعد الاستشراف على فهم الدوافع الرئيسية للتغيير والتوقعات المستقبلية المحتملة، وآثار التغيير على الأعمال والمشاريع ومن ثم تمكين القيادات من استكشاف المستقبل واتخاذ قرارات مهنية مستنيرة. (Lawrence, et.al, 2023, 66) كما يعرف الاستشراف الاستراتيجي بأنه المعرفة التامة باتجاهات المستقبل، وتحديد البدائل واختيار أفضلها وتوجيهها نحو الأفضل. (نافع، ٢٠١٧، ١٤)

وهو القدرة على الاستشعار، ورؤية الاتجاهات المستقبلية، ورصد التغيير في ظاهرة، أو ظواهر معينة، ومحاولة تحديد الاحتمالات لتطويرها في المستقبل، وتمييز ما يمكن تجنبه، وما يمكن التأثير عليه إيجابًا، والسيطرة عليه، كما يعني أيضا قراءة للواقع، واستقراء المستقبل البعيد لاكتشاف مسارات وأفاق جديدة في العمل. (ناجي، ٢٠٢٢، ٢٠٠)

وهو البعد الفكري الذي يعتمده القادة الإداريون لإعداد قرارات تنبؤية للمستقبل بناء على رؤيتهم لما تجر به الأحداث، وما تحفل به بيئة الأعمال من كافة جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والتي يمكن على أساسها إعداد الاستراتيجيات التي من شأنها تأمين المستقبل المنشود للمؤسسة. (Al-Ali & Ali, 2023, 620)

وتتبع أهمية الاستشراف الاستراتيجي من أنه يحاول إضافة نظرة عامة وخيارات طويلة المدى، فهو يعزز قدرة الفرد أو المؤسسة على فهم المخاطر والفرص الناشئة، وتبعية المسار، والدوافع، والموارد، والتطور، وفتح نطاق الإجراءات والقرارات البديلة القابلة للتطبيق حاليًا في موقف يخضع للتغيير المستمر. وبعبارة أخرى، فإنه يفتح آفاقا

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

مستقبلية بديلة من خلال تشكيل مساحة لمسارات المستقبل بطريقة تساعد صناع القرار على

اتخاذ قرارات مستنيرة وإعداد أفضل. (Kuosa, 2014, 42)

كما أن الاستشراف الاستراتيجي يحاول توسيع حدود الإدراك من خلال تقييم الآثار المترتبة على الإجراءات الحالية والقرارات (التقييم اللاحق)، واكتشاف المشاكل وتجنبها قبل حدوثها (التوجيه)، والنظر في الآثار الحالية للأحداث المستقبلية المحتملة (صياغة استراتيجية استباقية)، وتصور جوانب المستقبل المرغوب (إعداد السيناريوهات).

(Kuosa, 2014, 33)

هذا وتكمن أهمية الاستشراف الاستراتيجي للقيادات بالمؤسسات التعليمية فيما يلي:

- قيادة عملية التخطيط وهو أسلوب لدراسة المستقبل.
- مواكبة التغيرات العلمية والتكنولوجية.
- يوفر للقائمين بعملية التخطيط والاستراتيجيات القاعدة المعرفية اللازمة لصياغة الاستراتيجيات ورسم المستقبل.
- مساعدة المؤسسات على صنع مستقبل أفضل وذلك من خلال: (اكتشاف المشكلات قبل وقوعها، ومن ثم التهيؤ أو الحيلولة دون وقوعها، تحويل القدرات والموارد والطاقات إلى موارد وطاقات فعلية، واكتشاف مسارات جديدة يمكن أن تحقق أهداف المؤسسة، بلورة الاختيارات الممكنة والمتاحة لصناعة مستقبل المؤسسة للوصول إلى الأفضل. (نافع، ٢٠١٧، ١٥-١٦)
- يعزز عملية صنع القرار من خلال توفير معلومات ووجهات نظر جديدة حول المستقبل.
- يساهم في إقامة وإنشاء اتصالات وشبكات جديدة وإعادة هيكلة الشبكات القديمة وتعزيزها.
- يعمل على تعزيز المهارات والقدرات الفردية والتنظيمية التي تُعد ضرورية للتوجه نحو المستقبل، فضلاً عن مساهمته في دعم الإدارة الإستراتيجية من خلال توفير التوجه الاستراتيجي

■ يساعد على إنشاء رؤية مستقبلية مشتركة من خلال توقع الاتجاهات والأحداث المستقبلية وإدراكها والتخطيط للتغيرات البيئية التي تؤثر على المؤسسة. (AI-

Aboudi& Al- Dulaimi, 2023,201)

■ يزيد من قدرة قادة المؤسسات التعليمية على فهم توجه مؤسساتهم، وتدعيمهم لوضع خيارات وبدائل استراتيجية تزيد من توقع المستقبل بجميع التغيرات الحادثة فيه، مما يحقق لها النجاح والاستمرارية. (نصر، ٢٠٢٠، ١٢٢)

ويهدف الاستشراف الاستراتيجي إلى التصنيف والتنبؤ والسيطرة، ويسعى إلى إنتاج المعرفة التي تزيل الغموض واللاعقلانية والفوضى من عملية صنع القرار وتحسن النظام وكفاءة صنع السياسات، ومن الناحية العملية، فهو يرتبط بالخطط الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ووسائل تحقيق أهدافها طويلة المدى. (Kuosa, 2014, 42)

كما يهدف الاستشراف الاستراتيجي إلى الحصول على مجموعة من الأدلة والمؤشرات التي تُمكن المؤسسة من تكوين رؤية واضحة وطموحة حول المستقبل الذي ترغب فيه، ويساعدها على اتخاذ قرارات في ضوء الاستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال مسارات المستقبل (. Al- Aboudi& Al- Dulaimi, 2023,202)

ونظرًا للطبيعة الديناميكية للمؤسسات فإنه يعتمد الاستشراف الاستراتيجي على مجموعة واسعة من الأساليب التي يمكن أن يستخدمها القيادات في الاستشراف، بدءًا من الأساليب الإبداعية إلى القائمة على الأدلة، ومن القائمة على الخبراء إلى التفاعلية أو التشاركية، مثل التنبؤ بالأحداث والنتائج باستخدام أحرف البديل والنمذجة والمحاكاة والقياسات الببليومترية وخرائط الطريق والنماذج الأولية والمسح البيئي. (Lawrence, 66, 2023, et.al)، ومن الأساليب الأكثر استخدامًا في استشراف المستقبل هو أسلوب السيناريوهات وأسلوب دلفي. (نافع، ٢٠١٧، ١٧)

وبالتالي يتضح أن الاستشراف الاستراتيجي يركز بشكل أساسي على قراءة الواقع واستقراء المستقبل، من خلال تقييم الوضع الحالي للجامعة والتعرف على مشكلاتها وآثار هذه المشكلات عليها في المستقبل وما يتبعها من مشكلات جديدة، ومن ثم وضع حلول

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

وإجراءات لتجنب حدوث هذه الآثار والمشكلات المستقبلية وذلك باتباع القيادات لأساليب استشرافية مختلفة تمكنهم من التخطيط والانتقال بهم من الماضي والحاضر إلى توقع المستقبل، لوضع خيارات وبدائل استراتيجية مما يحقق النجاح للجامعة ويزيد من مرونتها التنظيمية في مواجهة هذه الأحداث.

### ج- تفكير النظم: System Thinking

وهو يعني التفكير بمنطق النظم أو النظرة الشاملة لفهم الظواهر، والأشياء، والقدرة على توليف ودمج العناصر المختلفة، والمتنوعة لتتكامل، وتشكل نظاماً، وصورة أوضح وصولاً إلى الأهداف الموضوعية. (ناجي، ٢٠٢٢، ٢٠٠)

ويعني أيضاً النظر في العناصر والأجزاء المختلفة التي تتعلق بمشكلة ما وتؤثر فيها، بنظرة شمولية تعمل هذه النظرة على حساب أثر كل عنصر في العناصر الأخرى، ومعرفة العلاقات المتبادلة بينها، ودراسة علاقة السبب والنتيجة غير الخطية، لتقديم حلول جذرية للمشكلة ومنع حدوثها أو تكرارها في المستقبل. (محمد؛ منهل، ٢٠٢١، ١٠٦)

ويعد تفكير النظم وسيلة لمساعدة القيادات على عرض الأنظمة من منظور واسع يتضمن رؤية الهياكل والأنماط والدورات الشاملة في الأنظمة، بدلاً من رؤية أحداث محددة فقط في النظام، وهو منهج للاستدلال ومعالجة المشكلات، استناداً إلى المفهوم الأساسي لـ "النظام" الذي يشير إلى التجميع الهادف للمكونات وبالتالي، يهدف تفكير النظم إلى فهم العلاقات بين المكونات وتأثيرها الإجمالي على نتائج النظام. (Chukuigwe, 2018, 108)

ويعتمد في المقام الأول على قدرة القادة الإداريين على استحضار رؤية شاملة للواقع التنظيمي والواقع البيئي، ومن ثم تحديد العناصر المختلفة التي ستؤثر على واقع المؤسسة؛ وتحديد الآليات اللازمة للتعامل مع هذا الواقع انطلاقاً من فهم الصورة الشاملة وترتيب أجزائها بشكل مناسب. (Abdelmawgoud, et.al, 2023,58)

وتفكير النظم في الأنظمة التربوية له دوراً مهماً في إنجاح العمل بجميع مستوياته وأدواره، ويتطلب العديد من الممارسات منها: مشاركة كل فرد في العمل الجماعي ضمن الاتصالات اللامركزية والاتصالات الأفقية، تكوين صورة بانورامية شاملة مع الفهم العميق



لأجزاء الأنظمة التربوية، الفهم العميق لحل المشاكل التي قد تحصل، التركيز على البناء الشامل أثناء العمل، التحليل المستمر للبيانات والإحصائيات المجمعة للتعرف على مواطن الضعف في الإجراءات بهدف المعالجة الدورية وتقليل نسبة الأخطاء لتصل إلى نسبة صفر كلما أمكن ذلك، مراقبة النتائج وفق الحاجات، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والبيانات الدقيقة الإدارة المبنية على الحقائق. (الأغا، ٢٠١٧، ١٨٩)

ولعل أهم ما يميز الأنظمة التربوية في ضوء التفكير النظامي أنها تتبنى فلسفة علمية واضحة المعالم، وتحرص على الابتكار والإبداع والتطوير والحرية الأكاديمية، وتفسح مجالات التفكير ومناهج البحث في حل المشكلات لتلبية حاجات المجتمع من ناحيتين أساسيتين: التعليم لغاية العمل، والتعليم لغاية المعرفة، وتبني جسور متينة بين المجتمع وأنظمتها الفاعلة، وتراعي قيم ومبادئ ومعتقدات الآخر بهدف الوصول إلى رؤية مشتركة. (الأغا، ٢٠١٧، ١٨٤-١٨٥)

ويرتكز تفكير النظم على أربعة أبعاد هي: (الكامل، ٢٠٠٤، ٦١-٦٢)

- التفكير في نماذج: طبقا للنظرية البنائية، فإن تفكير النظم يتطلب الوعي بأننا نتعامل مع نماذج للحقيقة وليس مع الحقيقة ذاتها، ويشمل التفكير في نماذج أيضا القدرة على بناء وتركيب النماذج وتطويرها والتحقق من صدقها أيضا.
- التفكير ذو العلاقات المتبادلة: هو نوع من التفكير الذي يأخذ في اعتباره الآثار غير المباشرة وسلاسل السبب والنتيجة وحلقات التغذية الراجعة والشكل الحلقي غير المنتظم ويشير إلى التفكير ذات العلاقات المتبادلة.
- التفكير الدينامي: عملية التفكير الدينامي تعد وسيلة للتنبؤ بالتطورات المستقبلية فاستعادة الماضي وحده غير كاف للتوجيه العملي للنظام.
- القدرة على إدارة النظام والتحكم.

وبذلك يتضح أن تفكير النظم هو منهجية يعتمد عليها القيادات الجامعية بهدف التعرف على الواقع التنظيمي للجامعة وفحص رسالتها وأهدافها وسياساتها وتقويم نتائج أدائها، وتقييم أداء العاملين بها مع تحليل البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد ودراسة البيئة الداخلية

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

والخارجية للجامعة وجمع المعلومات والبيانات للتعرف على المشكلات التي تؤثر عليها، وذلك بالنظر في كل عنصر من عناصر النظام ودراسة العلاقات المتبادلة بينهم، وذلك لتحديد الآليات والإجراءات اللازمة للتعامل مع هذا الواقع ومنع حدوث هذه المشكلات وتكرارها في المستقبل.

### د- التحفيز والتمكين: Motivation

التحفيز يعني "توفير الحافز أو الدافع إلى العمل". ( Chukuigwe, 2018, ) (108)، ويعرف بأنه تشجيع العاملين للتصرف بانسجام مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعية، وتحفيزهم نحو تنفيذ الرؤى والتصورات التي وضعها القائد، أو المدير. (ناجي، ٢٠٢٢، ٢٠٠)

وللتحفيز أساليب متعددة حيث أن ما يصلح لفرد أو مجموعة كوسيلة تحفيز قد لا يصلح لفرد أو مجموعة أخرى، وما يصلح لعمل ما قد لا يصلح لعمل آخر، وما يصلح لذات العمل قد لا يصلح له في مؤسسة أخرى، ولذا تنوعت أساليب التحفيز، والإدارة الواعية هي التي تختار أسلوب التحفيز الملائم (شعيب، ٢٠١٤، ١٣٢)، وتتمثل هذه الأساليب في:

■ **الحوافز الإيجابية:** وهي ما يحصل عليه الفرد نتيجة عمله، وهي إيجابية لأنها تظهر وتنمي وتستخدم الدوافع الحسنة، وتهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يحمس الفرد على أن يسلك سلوكا معينا وعن طريق توفير فرص التقدم والتقدير والكسب المادي والأدبي للأفراد مقابل الأداء الجيد. (شعيب، ٢٠١٤، ١٣٣)، والحوافز الإيجابية قد تكون:

- **حوافز مادية (لموسة):** وتشمل الحوافز المادية المكافآت، وزيادة الأجر والرواتب، والمشاركة في الأرباح ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح والترقيات الوظيفية، والمناصب الإدارية، وغيرها.

- **حوافز معنوية (غير ملموسة):** وتشمل خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الإدارية، والثناء والمدح، وشهادات التفوق والتميز، وغيرها. (عطيات، ٢٠١٢، ١٩٤)

■ **الحوافز السلبية:** وتعني حرمان الفرد أو منعه من المزايا التي يحصل عليها بهدف تخويفه أو عقابه وهي سلبية لأنها تعدل أو تغير الدوافع غير الحسنة، وبالتالي تلمس وتظهر السلوك الإيجابي للعاملين وهي التي يطلق عليها "حوافز التهديد" أو "حوافز القوة والإجبار" والتي تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يستحقه الفرد إذا كان أدائه على عكس ما كان مطلوب منه، وهذه الحوافز إذا ما استخدمت استخداما سيئا فهي لا تولد أي نوع من الأداء الجيد ولا شك أن هذا الأسلوب خاطئ على الرغم من شيوع استخدامه، ومن الحوافز السلبية الخصم من الأجر أو الحرمان من المكافأة أو العلاوة أو إيقاف الترقيّة، النقل إلى مكان آخر غير مرغوب فيه الفرد. (شعيب، ٢٠١٤، ١٣٣)

ويعتبر تحفيز الموظفين عاملاً مهماً يؤثر على نمو ونجاح المؤسسة، ولكي يستطيع القيادات تحفيز الموظفين فإنهم يجب أن يجدوا طرقاً إبداعية قدر الإمكان، حيث تؤثر العلاقات الجيدة بين الموظفين العاملين على نمو الحافز الذي يجعلهم نشطين، مما يمنحهم أقصى قدر من الأداء في العمل وينتج عن ذلك نجاح المؤسسة. (Mustafa, 2021, 88)

وتتخذ الحوافز أشكال متعددة فقد تكون: (شعيب، ٢٠١٤، ١٣٣)

- **حوافز فردية:** وهي ما تصرف للعامل بمفرده دون باقي العاملين وهي في بعض الحالات إيجابية وفي البعض الآخر سلبية.
- **حوافز جماعية:** وهي ما تصرف للعاملين بصورة جماعية، وهي إيجابية في معظم الحالات، لأن وضع خطة للحوافز الجماعية التي تكافئ كل أعضاء الفريق أو المجموعة تؤدي إلى زيادة إنتاج الفريق ككل وتكون فعالة.
- **حوافز وظيفية (طبيعة العمل):** تعد طبيعة العمل أقوى حافز حيث يشغل الفرد العمل الذي يحبه أو العمل الذي يجد فيه تحدياً لقدراته وإمكانياته، فيسعي جاهداً إلى تحقيق ما يفيد ويتفق مع أهداف المؤسسة.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

■ **حوافز تنافسية:** المنافسة كنوع من الحافز تكون إما منافسة الجذب لعميل أو منافسة للحصول على ترقية أو المنافسة للوصول إلى الهدف المرجو تحقيقه بأي الطرق المشروعة وأسهلها، وفي كل الأحوال هي أسلوب مجدي كحافز فردي أو جماعي أو حافز إدارة عليا وغالبًا ما يحقق حافز مادي نتيجة الفوز في المنافسة. ويتم منح الحوافز في ضوء عدد من الأسس أو المعايير والتي تتمثل في: (الزياري،

(٢٠٢٠، ١٨٦)

■ **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء أي الأداء فوق العادي من اهم المعايير على الإطلاق لمنح الحوافز.

■ **المجهود:** الأسلوب الذي يستخدمه الفرد لكي يصل إلى الناتج أو الأداء وان هذا المعيار اقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته.

■ **الأقدمية:** ويقصد به طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، أي يجب مكافئته بشكل ما مثل العلاوة.

■ **المهارة:** بعض المؤسسات تكافئ الفرد على ما يبذل من مهارة في العمل مثل براءة الاختراع.

ويرتبط التحفيز بالتمكين، والتمكين هو أسلوب إداري يعمل على توظيف الجانب النفسي المعرفي الهيكلي والوظيفي، من اجل توفير الكفاءة والقدرة على إنجاز العمل مما يولد لدى العاملين شعورا بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية، ويفجر طاقاتهم الكامنة فيتحصلون على القوة اللازمة للسيطرة على متطلبات العمل، وبذلك تظهر هذه القوة في شكل إبداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم نحو العمل وإنجازه بكفاءة وفعالية، ومن ثم يساعد التمكين على تحسين الأداء وتنمية الإبداع والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، والتمكين متغير أساسي يتضمن عدة متغيرات هي التمكين: النفسي، والمعرفي، والوظيفي والهيكلية. (مرزوق، ٢٠٢١، ٣٦)

ويعد تمكين الموظفين أسلوباً جديداً للإدارة يمكن أن يؤثر على زيادة الكفاءة والفعالية في المؤسسة، ويحقق التمكين لدى الموظفين شعوراً بالاستقلالية مما يزيد من رضاهم في العمل، ويجعلهم يشعرون براحة أكبر في العمل. (Mustafa, 2021, 88)

وبذلك يعد التحفيز والتمكين من أهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي لقدرته على تحفيز العاملين لتحقيق رؤية الجامعة وأهدافها وتحويلها من حلم إلى واقع، ويعتمد بشكل أساسي على قدرة القيادات الجامعية على دفع المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، ودفعهم نحو العمل لتنفيذ التصورات والرؤى المستقبلية وتقوية المؤسسات باستخدام أساليب متعددة للتحفيز وفي ضوء معايير محددة، وهذا يتطلب بالضرورة التوجه نحو اللامركزية ومنح العاملين حرية الاختيار في أساليب الأداء لعملهم وإعطائهم السلطة الكافية لإتمام هذا العمل بطرق إبداعية ومبتكرة مما يزيد من المرونة التنظيمية للجامعة.

#### ٥- الشراكة: Partnership

تشير الشراكة إلى مدى قدرة المؤسسة على الدخول في تحالفات استراتيجية ناجحة واستغلال طاقاتها بما يتوافق مع معطيات الأحداث والتغيرات الفعلية أو المتوقعة التي تنتجها البيئة استناداً إلى منظومة القيم التي تعمل في ظلها المؤسسة والتي تحاكي ثقافتها التنظيمية. (Al-Ali & Ali, 2023, 621)

كما تشير إلى اتجاه المؤسسة للتعاون مع غيرها من المؤسسات لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال استغلال طاقات وإمكانيات الشركاء وتحويل التنافس إلى تعاون. (الرميدي؛ وآخرون، ٢٠٢١، ١٩٥)

ويقصد بها إقامة تحالفات، واتفاقيات مع منظمات أو مؤسسات أخرى شبيهة، أو لها علاقة بها؛ للوصول إلى الأهداف المشتركة، وتعد الشراكة إحدى آليات التأقلم مع البيئة التنافسية، وإطاراً للعمل التعاوني. (ناجي، ٢٠٢٢، ٢٠٠)

ويتجلى دور الشراكة والتحالفات الإستراتيجية بكافة أشكالها في النهوض بقدرات ومهارات القيادات في مجال الذكاء الإستراتيجي من خلال الآتي: (محمد، ٢٠٢٢ ب، ١٣٣٢-١٣٣٣)

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

- يفيد أسلوب الشراكة الإستراتيجية القيادات في تنفيذ رؤية ورسالة المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
  - زيادة قوة وفعالية القرارات الناتجة عن التشاور والتنسيق مع الشركاء الإستراتيجيين.
  - تعويض النقص من خلال تبادل المعلومات والمعارف أو الكفاءات البشرية أو الخبرات والتجارب وفرص الاحتكاك والمحاكاة والانتقال إلى الميدان الإقليمي والدولي، باعتبار الشراكة التربوية أحد المداخل الإستراتيجية لتبادل الموارد النادرة وتطوير نظم التعليم.
  - الإفادة من تبادل أحدث التقنيات والموارد المادية وغير المادية في الجانبين الإداري والفني.
  - العمل ضمن ووفق المنظومة الدولية كشكل من أشكال التعاون والتقارب والربط في مجال تطوير نظم التعليم.
  - دعم وتوسيع مفهوم الشراكة بشقية الداخلي والخارجي مع أطراف أو مؤسسات يمكن أن تقدم الدعم المادي أو غير المادي كالإشراف والرقابة على جودة العملية التعليمية.
  - تقود الشراكة المجتمعية في مجال التعليم المواطنين والمنظمات الأهلية والمحلية إلى المشاركة الحقيقية في تحمل أعباءه ونفقاته كونه مسألة قومية، فضلاً عن تنمية قنوات الاتصال بين المجتمع المحلي مع الحكومة ومؤازرتها.
- وبذلك يتضح أن الشراكات تساعد على تأقلم الجامعات مع البيئة التنافسية، وترتبط بقدرة الجامعة في تكوين شراكات وتحالفات مع جامعات مناظرة تستطيع من خلال تلك الشراكات تحويل التنافس إلى تعاون وذلك من خلال استثمار الموارد المادية والتكنولوجية والكفاءات البشرية وإمكانات الشركاء من معارف ومعلومات وخبرات وتجارب في تحسين جودة خدماتها وزيادة قدرتها التنافسية.

وفي ضوء العرض السابق للأسس النظرية للذكاء الاستراتيجي يتضح أنه مدخل إداري يساعد الجامعات على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال النظر للمعلومات حول بيئة الجامعة الداخلية والخارجية المتغيرة كمورد استراتيجي يمكن قيادتها من توقع التغيرات واتخاذ القرارات حول مستقبل الجامعة، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة لها ومن ثم زيادة قدرتها على استشرف المستقبل والاستعداد له بشكل يجعلها تحقق المرونة التنظيمية في التعامل مع التغيرات البيئية المختلفة، الأمر الذي دفع البحث الحالي التوجه نحو التعرف على الأسس النظرية للمرونة التنظيمية للجامعات في الفكر الإداري المعاصر.

### ثانياً: الأسس النظرية للمرونة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على الأسس النظرية للمرونة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر، من حيث مفهوم المرونة التنظيمية وأهميتها وأهدافها، ومرتكزاتها، ومستوياتها، وأبعادها، وهو ما يمكن التعرف عليه فيما يلي:

#### ١. مفهوم المرونة التنظيمية:

يتم تعريف المرونة عادةً على أنها القدرة على الاستجابة بشكل مناسب وسريع للتغيرات في بيئة المؤسسة، وبالتالي يمكن للمؤسسة المرنة أن تلبي مجموعة متزايدة ومتنوعة من التغيرات الخارجية في التكنولوجيا، وتهديدات المنافسين، ومتطلبات العملاء والمتطلبات الحكومية دون تكاليف باهظة، وتأخير لا مبرر له، والاضطرابات التنظيمية والخسائر في الأداء. (stohr& Muehlen, 2008, iii).

فالمرونة تعبر عن حالة المؤسسة، ومدى قدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والاستجابة لها، وتعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة الجامعة على التعامل مع حالات عدم التأكد، وتوجيه عملياتها بالصورة التي تمكنها من تعبئة وتطوير مواردها تجاه سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات الطارئة، والظروف البيئية المفاجئة، بالإضافة إلى قدرتها على مواكبة التطورات الحديثة ومنها ما يتعلق بتقنية المعلومات والاتصالات والأعمال الإلكترونية، وكيفية الاستفادة منها باعتبارها إحدى الفرص التي يمكن استثمارها بشكل كفاء وفعال لضمان البقاء والاستمرار والاستجابة لمتغيرات بيئة الأعمال. (كمال؛ محمود، ٢٠٢٢، ١٧٥)

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

والمرونة التنظيمية هي قدرة المؤسسات على المقاومة والصمود في مواجهة الظروف غير المواتية، والاستفادة منها والحفاظ على مكانتها. (Kantur& Say, 2015, 457)

كما أن المرونة التنظيمية تدور حول قدرة المدير على الانتقال بين الأفكار بسهولة لتوليد حلول مرنة وتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة بأي طريقة فاعلة ومشروعة دون التقيد بحرفية النظام، كما تعنى تبسيط الإجراءات الإدارية والحد من الخطوات التنفيذية المطلوبة للقيام بالعمل بشكل صحيح مع توافر مهارة إدارية تركز على توليد الأفكار والحلول الإبداعية التي تساعد على تنفيذ الأعمال بأقل جهد وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة. (الشايح؛ التويجري، ٢٠٢٢، ١١٩-١٢٠)

وهي قدرة المؤسسة على الاستيعاب والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية المتسارعة المتلاحقة، وتكوين القدرات الديناميكية للمؤسسة، التي تساعد على تطويع مواردها للتكيف مع التقلبات المفاجئة وغير متوقعة. (جرغون، ٢٠٢٢، ٤)

وتعرف بأنها إمكانية المؤسسة وقدرتها في تجاوز المخاطر ومجاراة الأحداث والأزمات بما يمكنها من التوافق والانسجام مع متغيرات غير متوقعة قد تهدد كيانها ووجودها. (المحمدي، ٢٠٢١، ٧٦)

وتعنى قدرة المؤسسة على اكتشاف التغيرات التي تفرضها البيئة والاستجابة لها بشكل فعال، بما ينعكس إيجابيا على أدائها، من خلال تبني ثقافة تنظيمية تشجع التغيير وتدعمه. (الشوربجي، ٢٠٢٢، ٢٦٠)

ويقصد بها قدرة المؤسسة على الاستخدام الفعال لمواردها وقدراتها للاستجابة أو التكيف، في الوقت المناسب، للتغيرات البيئية من خلال عملية التعلم المستمر. Lim, et.al, (2011, 226)

وتعرف بأنها القدرة على الاستجابة للتغير في المؤسسات مع مراعاة التقلبات البيئية المحيطة، فهي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل المرونة التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية. (محمد؛ وآخرون، ٢٠١٨، ٨٣)



وهي قدرة مؤسسات التعليم العالي على الاستجابة لتقلبات البيئة المحيطة (التي تتصف بعدم التأكد) من خلال المرونة التقنية الفنية ومرونة السياسات ومرونة المورد البشري ومرونة الإدارة. (عبد المعطي، ٢٠٢٢، ٦)

وتعرف بأنها قدرة التنظيم على مواجهة أي تقلبات مفاجئة أو مؤقتة، وتحمل أي ضغوط دون أن يختل الاستقرار القائم، أو تنخفض درجة الكفاءة الحالية. (شعيب، ٢٠١٤، ١٢٠)

المرونة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على التعامل مع التقلبات والأحداث المفاجئة والغير المتوقعة وحالات عدم اليقين، من خلال توجيه استراتيجيات المؤسسة بالصورة التي تمكنها من استثمار موارده المادية والإدارية والبشرية اتجاه سرعة التكيف والاستجابة بسلاسة كبيرة للتغيرات، بهدف العودة إلى التوازن والمسار الصحيح للمؤسسة لأداء أفضل يمكنها من تحقيق المزايا التنافسية. (الطلاوي، ٢٠٢٤، ١٠٢)

ويشمل مفهوم المرونة التنظيمية الجوانب الرئيسية التالية: (Ma, et.al, 2018, 255)

- المرونة التنظيمية هي القدرة على التعامل مع الأزمات في ظل بيئة منقطعة وناشئة، إنها قدرة كامنة لا يمكن إدراكها بسهولة في العمليات اليومية للمؤسسة، ولكن عندما تصبح البيئة مضطربة، يمكن للمرونة التنظيمية أن تحدد بقاء المؤسسة أو موتها في مثل هذه البيئة.
- تؤكد المرونة التنظيمية على البقاء، والقدرة على التكيف، والقدرة على الارتداد، والتحسين في ظل المواقف التخريبية، وتشبه المرونة التنظيمية القدرة على التعافي بعد الدمار أكثر من كونها قدرة مقاومة الأحداث والأزمات غير المتوقعة، ويمكن للمؤسسات التي تتمتع بمرونة قوية التكيف مع التغيرات البيئية وتطوير قدرات جديدة عندما تواجه مجموعة متنوعة من التغييرات الجذرية.
- المرونة التنظيمية هي مفهوم متعدد المستويات ويرتبط بالموارد التنظيمية والروتين والعمليات، وتوجد المرونة التنظيمية عبر المستويات بما في ذلك الفرد والجماعة والمؤسسة، وتعتمد قوة المرونة التنظيمية على التفاعلات بين المستويات المختلفة، والتي عادة ما يتم تسهيلها من خلال الموارد التنظيمية والإجراءات التنظيمية.

## **الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"**

وبذلك يتضح أنه بالرغم من تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم المرونة التنظيمية إلا إن هذه التعريفات اجتمعت في تحديدها لمفهوم المرونة التنظيمية على إنها قدرة الجامعات في الاستجابة للتغيرات الطارئة من خلال استخدام مدخل استراتيجي يمكنها من توجيه استراتيجياتها للتكيف مع هذه التغيرات.

وقد يحدث خلط بين مفهوم المرونة التنظيمية ومفاهيم أخرى ذات صلة بها ويمكن توضيح الفرق بين مفهوم المرونة التنظيمية والمفاهيم المرتبطة بها على النحو التالي: ( Ma, et.al, 2018, 254 )، ( Cunha et al. , 2013, 8-9 )

- **التكيف التنظيمي: Organizational adaptability** يشير إلى القدرة على إعادة التوافق مع البيئة، والقدرة على التكيف التنظيمي ليست مرونة تنظيمية لأنها تفتقر إلى البعد المتمثل في التعلم من الصعوبات غير المتوقعة والنمو فيها، فقد تستعيد المؤسسات التكيف دون التعبير عن المرونة، على سبيل المثال من خلال إعادة الهيكلة.
- **الرشاقة التنظيمية: organizational agility** القدرة على التغيير والتطبيق السريع للتحركات التنافسية الديناميكية والذكية، ويمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات سريعة دون التعبير عن المرونة، وبالتالي تفتقر إلى مكونات التعلم والقدرة على الازدهار التي يجب أن تتمتع بها المؤسسة المرنة عندما تواجه التحديات.
- **الارتجال التنظيمي: organizational improvisation** يشير إلى القدرة على الاستجابة في غياب التخطيط المتقدم والاستجابة بالموارد المتاحة وليس الموارد المثلى، بينما المرونة التنظيمية تتجاوز الارتجال من خلال التطور إلى حالة جديدة، وغالبًا ما تكون أفضل مع الوعي والعقول الجماعية المعدة للاضطرابات غير المتوقعة.
- **التعافي التنظيمي organizational recovery** يؤكد على أن النظام يمكن أن يعود إلى حالته الطبيعية الظروف الأصلية.

▪ **التكرار التنظيمي Organizational redundancy** ويدور حول إضافة وظائف إضافية في النظام الذي يمكن أن يلعب دورًا عندما تفشل الوظائف الأخرى.

▪ **المتانة التنظيمية organizational robustness** هي تلقي الضربات بأقل قدر من الضرر للقدرة الوظيفية، والتي يمكنها في بعض الأحيان الاستفادة من الاضطرابات البيئية لإنشاء خيارات جديدة والقدرات، ومرة أخرى لا تستوعب بشكل كامل طبيعة المرونة التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق يتضح أنه تختلف المرونة التنظيمية عن جميع هذه المفاهيم المذكورة أعلاه من حيث أنها تركز على القدرة على التخطيط والتعلم من الصعوبات والتوازن والارتداد إلى المستوى الأصلي للنظام وتجاوزه، ولكنها قد تتداخل معظم المفاهيم المذكورة جزئيًا مع المرونة أو قد تشارك في تحقيقها.

وبالتالي يمكن القول إن المرونة التنظيمية هي قدرة ديناميكية قوية قادرة على تعديل النظام بشكل إيجابي وذلك بزيادة قدرتها على الاستيعاب والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية المتسارعة، وإعادة تشكيل العمليات وتجاوز العمليات القائمة، من خلال استخدام مدخل إداري يمكنها من توجيه استراتيجيات الجامعة بالصورة التي تمكنها من استثمار مواردها المادية للتكيف مع التقلبات المفاجئة وغير المتوقعة، بهدف العودة إلى التوازن والمسار الصحيح للجامعة.

## ٢. أهمية المرونة التنظيمية:

تكمن أهمية المرونة التنظيمية في القدرة المعرفية العالية التي توفرها للمؤسسة والكمية الهائلة من المعلومات، والانسائية وسرعة الاستجابة للتغيرات المتلاحقة وإعادة التغيير، بالإضافة إلى وجود مؤسسة متعلمة تطبق اللامركزية في الإدارة؛ مما يسهل تفويض الصلاحيات التي تساعد الموظفين من التكيف والتعامل السريع مع التغيرات البيئية، وتلبية الاحتياجات الجديدة بوقت قياسي. (جرغون، ٢٠٢٢، ٦)، كما تكمن أهمية المرونة التنظيمية للجامعات في أنها:

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

- تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية.
- بمثابة أداة لإدارة حالات التغير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع البيئية للجامعة، من خلال تحديث الطرق التي تؤدي بها الجامعة أعمالها بل وإعادة ابتكار أساليب عمل جديدة واستخدام التكنولوجيا والرقمنة لمواكبة هذا التغيير. (وسام؛ حنان، ٢٠٢٣، ٣٩٠)
- تساهم في منح الجامعة القوة التي تعزز استعدادها الاستراتيجي لمواجهة التحديات المختلفة.
- تعتمد على معايير إدارية يمكن للجامعة استخدامها، مثل التوظيف والاستفادة من الأفراد الذين لديهم قدرات فائقة تمكنهم من مواجهة التحديات الخارجية.
- توفر مبادئ الإدارة السلسلة التي تدعم التوجه الداخلي والخارجي للجامعة، واستخدام الهياكل التنظيمية المرنة.
- قدرة على تقليل الضغوط الخارجية التي ما يكون من الصعب التنبؤ بها أو تحديدها.
- مهمة لإدارة التمايز المهني والتنظيمي، وتمنح الموظفين القدرة على مواجهة أي عواقب للفشل.
- تعطي أهمية أكبر لإنجاز العمل بطريقة مثالية. ( Mukif& Al-Rubaie, 2021, ) (263)
- تساعد المؤسسات في التغلب على المتغيرات التي تحدث في بيئتها بكفاءة وفاعلية وتمكنها من إدارة أنشطتها في ظل هذه الظروف.
- تحافظ على فاعلية المؤسسة من خلال وضع استراتيجيات بديلة للتكيف مع الأوضاع الطارئة.
- توفر بيئة عمل مناسبة للعاملين وتهيئ الأجواء التي تساعد على الإبداع والابتكار.
- تمكن المؤسسة من القدرة على التنبؤ بالمشكلات وسرعة معالجتها في بداية ظهورها.

- تحدد الموقف التنافسي للمؤسسة من خلال العمل على بناء فريق عمل متكامل لديه المقدرة على التعامل بسلاسة مع تقلبات مستمرة التي تواجهه المؤسسة في بيئتها المختلفة.
- تمنح المؤسسة المقدرة على الاستمرار بالعمل بمهنية عالية وجودة عمل مرتفعة في ظل بيئة عدم التأكد، مما يساعد المؤسسة على الاستمرار في حالة التوازن المناسبة في كافة أعمالها. (جرغون، ٢٠٢٢، ٩)
- تمنح الجامعات المرونة اللازمة للتغلب على الجمود الذي يساعدها على المنافسة.
- توفر إدارة مبتكرة وموجهة نحو الإبداع، حيث أنها تتبع نهج التغيير مما يعكس كفاءتها الإنتاجية وجودتها.
- تساهم في تنمية المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المؤسسة، وذلك من خلال تعديل إجراءات وأنظمة الجامعة وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- تعد مصدراً مهماً لمواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة في سياق التغيرات الديناميكية المعاصرة (الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية). (Chalab & Chraimukh, 2023, 5059)

وعلى ذلك يتضح أن للمرونة التنظيمية أهمية كبيرة في مساعدة الجامعات على الاستجابة للتغيرات الناشئة ومواجهتها، فهي تعتمد على قيادات جامعية تتسم بالابتكار والإبداع في إدارة الجامعة وقادرة على وضع استراتيجيات بديلة لمواجهة التغيرات الطارئة.

**٣. أهداف المرونة التنظيمية:**

تعد المرونة خاصية انعكاسية للمؤسسة وهي في الأساس قدرة دفاعية، ويكون هدف المرونة التنظيمية استباقياً وهجومياً بطبيعته من خلال القدرة على اغتنام الفرص، وإدخال منتجات وخدمات مبتكرة جديدة إلى السوق، وتعطيل العمليات التقليدية، والبقاء في صدارة المنافسة بشكل مستمر. (stohr & Muehlen, 2008, iii)، إضافة إلى ذلك يوجد العديد من الأهداف التي تحققها المرونة التنظيمية للجامعات، منها:

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

- مواجهة التغيرات البيئية المهمة والسريعة بكفاءة وفاعلية بشكل يمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف.
- الحفاظ على فعالية الجامعة من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع تغيرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة.
- الاستجابة للتغيرات الطارئة للتغلب على الجمود مما يساعدها على المنافسة.
- إضفاء ما يسمى بالإدارة الواعية المرنة صاحبة الأفكار التي تتسم بالتجدد وتتجه دوماً نحو الابتكار والإبداع، حيث أنها تتخذ من التغيير منهجاً لها، ما ينعكس على كفاءة إنتاجيتها وجودته.
- تطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في التنظيم، إذ تعمل على تعديل الإجراءات والقواعد التنظيمية في التنظيم وفقاً لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. (الطلاحي، ٢٠٢٤، ١٠١-١٠٢)
- تحقيق أربع قدرات أساسية هي القدرة على (الاستجابة، التوقع، المراقبة، التعلم). (Rahi, 2019, 87)
- توقع التحديات والمشاكل والتخطيط لحالات الطوارئ، ومراقبة الاضطرابات المحتملة، وتقييم وفهم مدى استعداد المؤسسة لمواجهة المشاكل.
- إدراك علامات الإنذار المبكر للمشاكل المحتملة بيقظة.
- توثيق الإجراءات الروتينية القياسية وإجراءات التشغيل الجاهزة للتعامل مع المواقف الصعبة.
- تقييم المشكلات بسرعة ودقة، والتكيف مع الاضطرابات والبقاء على قيد الحياة فيها من خلال إدارة المشكلات غير المتوقعة بشكل استباقي.
- الحصول على الدعم والتوجيه عند الحاجة من موارد المؤسسة وشبكتها الاجتماعية.
- استعادة وعي المؤسسة في أسرع وقت ممكن لمعرفة ما يجب القيام به في المستقبل.
- مراجعة إجراءات المؤسسة واستخلاص المعلومات منها والتفكير في الأخطاء أو الصواب للتعلم والنمو.

■ معالجة المخاوف والمشاكل أثناء مواجهة التحديات والمصاعب غير المتوقعة. ( Ma, )

(et.al, 2018, 257-258)

وعلى ذلك يتضح أن المرونة التنظيمية تهدف إلى زيادة قدرة الجامعات على توقع التحديات والمشكلات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية ومراقبة هذه التحديات، وإعداد الخطط والاستراتيجيات البديلة للاستجابة لهذه التغيرات بشكل يساعد الجامعات على التعلم من تلك المشكلات ويزيد من قدرتها على معرفة ما يجب القيام به في المستقبل.

#### ٤. مرتكزات المرونة التنظيمية ومحدداتها:

لكي تتحقق المرونة التنظيمية من الضروري فهم طبيعة المؤسسة حتى يتم حشد مواردها باتجاهات جديدة قادرة على الاستجابة السريعة، إذ أن قدرة المؤسسة على التأقلم بنجاح مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية يعد من أهم ركائز المرونة التنظيمية. كما أن معظم الدراسات والبحوث التي تناولت في طياتها المرونة التنظيمية ركزت على عدة مرتكزات لها تأثير حيوي و دور فعال في تحقيق نجاح المؤسسات وضمان استمرارها وتصديها للأزمات والتغيرات الطارئة ومواجهة التقلبات الفجائية، وتتمثل هذه المرتكزات في: (الطلحوي، ٢٠٢٤، ١٠١-١٠٤)

- **التوافق:** ويعني مدى التوافق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة، فقد أكدت معظم دراسات السلوك التنظيمي أن من أهم حوافز الرضا الوظيفي هو تحقيق توافق قيم الأفراد مع قيم المؤسسة التي ينتمون إليها، فإذا كان الفرد يعمل في بيئة محفزة ترتفع روحه المعنوية فذلك ينعكس إيجاباً على أدائه وعمله بشكل عام.
- **التنفيذ:** هو تحقيق أو تطبيق عملي لفكرة أو خطة أو نموذج أو سياسة.
- **تحديد الأولويات:** هي تلك المهارة التي يتم عن طريقها وضع الأشياء أو الأمور في ترتيب معين حسب أهميتها، وهي تسمح باتخاذ القرارات التي تتطلب تنظيمًا أو ترتيبًا معينًا، وتقوم المؤسسة بتصنيف المهام الوظيفية وفق مبدأ الأهم فالأهم، وإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة، وتبني بعض السياسات التي من شأنها التخلص من الأنشطة والأعمال غير الضرورية.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

- **الأدوار والمسؤوليات:** تعتبر الأدوار ومواعمتها من أهم الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها الفرد لتحقيق أهدافه التنظيمية، فتوضيح ومواءمة الأدوار يمكن القادة من تسهيل التعاون عبر الوظائف، ويساعدهم للتركيز على العوامل التي تخلق ميزة تنافسية للمؤسسات.
- **التفاعل والتأزر:** هو عملية التعاون وتبادل المعرفة والخبرات في المؤسسة، مما يزيد من شعور العاملين بالمسؤولية العامة عن المؤسسة واعتبارها عنصرا مهما لاستقراره.
- **القدرات القيادية:** هي مجموعة من الإجراءات والقرارات والتصرفات الصائبة والحكمة التي يتخذها القائد، والتي تؤدي لنتائج إيجابية وتنطلق هذه الأمور من موهبة شخصية صقلت أو بخبرة اكتسبها القائد بالممارسة العملية.
- ويوجد عدة عوامل جوهرية تعمل كمحددات أساسية لتحسين مستوى المرونة التنظيمية لدى المؤسسة، وهي كالآتي:
- **ثقافة التعلم التنظيمي:** وهي تمثل مورد نادر وغير قابل للتقليد أو البيع واستمرارية البقاء على المدى الطويل، وهي تؤثر على موارد وقدرات التنظيم إذ تساهم في تشكيل مرونتها، فيجب على التنظيم أن يتعلم لينمو ويواجه التغيرات الحاصلة في بيئته. (الطلحاوي، ٢٠٢٤، ١١٥)
- **الارتجال التنظيمي:** الارتجال هو "مهارة أساسية" للمؤسسة المرنة وهو يسهل المرونة من خلال تزويد الفرق داخل المؤسسة بمهارة الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة دون الاستفادة من التخطيط - بدلا من حثهم على الانتظار للتعليمات من التسلسل الهرمي. (Cunha et al. , 2013, 21)
- **الهيكل التنظيمي:** وهو يعبر عن خطوط السلطة والاتصال لتسهيل عملية اتخاذ القرار، وهذه الخطوط إذا طغى عليها طابع الرسمية سينخفض مستوى المرونة، ويزداد مستوى المرونة عندما تزداد الخصائص اللامركزية.

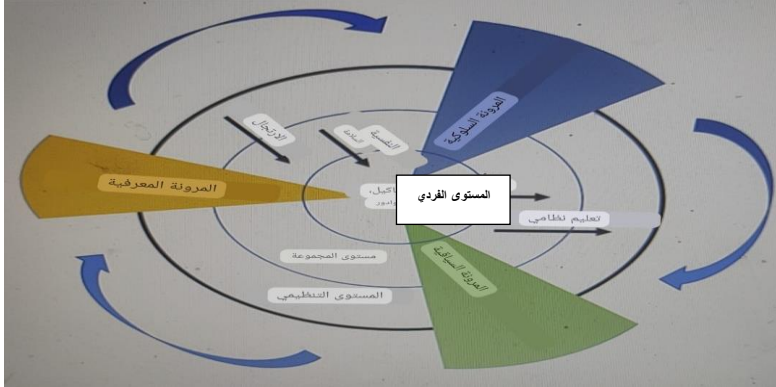


- **سلوك ومهارة العاملين:** وهي تساهم في زيادة قابلية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية، وهي من الموارد القيمة والنادرة التي تحتفظ بها المؤسسات، والعمل على جعلها أكثر تنوعا لتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة لمختلف التغيرات البيئية.
  - **القدرات التكنولوجية:** وتتمثل في الجهود الفكرية والتقنية، والتي لها أثر في تحويل الموارد والمعرفة والعمليات إلى سلع وخدمات نهائية، وبالتالي تسهيل عملية تدفق المعلومات والاتصالات في المؤسسة، وبالتالي تحسين قدرتها على الاستجابة للتغيرات والأحداث غير المتوقعة. (الطلحاوي، ٢٠٢٤، ١١٥)
  - **السلامة النفسية:** للأفراد داخل المؤسسة من أهم المحددات الأساسية لتحقيق المرونة التنظيمية، وهي أمر بالغ الأهمية وبدونها، قد لا يساهم الأفراد في تحديد المشاكل والأخطاء وكشفها، ويمكنهم القيام بذلك من خلال تعزيز فكرة أن الأخطاء هي مصادر التعلم. (Cunha et al. , 2013, 27)
  - **التدريب والتطوير** تساهم برامج التدريب والتطوير المتخصصة في زيادة قدرات العاملين في ممارسة السلوكيات والمهارات المتعددة والمتنوعة، وهذا ينعكس في النتيجة على مستوى المرونة التنظيمية في المؤسسة. (الطلحاوي، ٢٠٢٤، ١١٦)
- وعلى ضوء ذلك يتضح أنه يوجد عدد من المحددات التي تعمل كعوامل جوهرية لتحسين المرونة التنظيمية بالجامعات، وأن أهم تلك المحددات التعلم التنظيمي حيث يجب على الجامعات أن تتعلم لتنمو وتكون أكثر قدرة على مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها، وأن الجامعات المرنة هي تلك الجامعات التي تتسم باللامركزية وتتضمن هياكل تنظيمية أفقية، وتمتلك القدرات التكنولوجية والكفاءات البشرية وعاملين يتسمون بالسلامة النفسية قادرين على التعلم من أخطائهم، وقادرين في بعض الأحيان على الارتجال التنظيمي للاستجابة للتغيرات غير المتوقعة دون الاستفادة من التخطيط.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

### ٥. مستويات المرونة التنظيمية:

المرونة التنظيمية هي قدرة ديناميكية متعددة المستويات، واقترح (Ma, et.al) نموذج متكامل للمرونة التنظيمية يتسم بالشمولية لاستكشاف المستويات والأبعاد المختلفة المطلوبة لتطوير مؤسسة قوية ومرنة، وتتمثل هذه المستويات في الشكل التالي:



شكل (٣) يوضح مستويات المرونة التنظيمية (Ma, et.al, 2018, 255) ويتضح من الشكل السابق أن المرونة التنظيمية تتألف من ثلاثة مستويات من المرونة، تتمثل في:

■ **المرونة على المستوى الفردي:** تركز على كيفية استدامة الموظفين الفرديين والتغلب على المشاكل والشدائد لتحقيق النجاح، ويعد التفاؤل والثقة، والإيمان والانغماس في الشبكات الاجتماعية من السمات الحاسمة للمرونة على المستوى الفردي. (Ma, et.al, 2018, 255)

كما تركز المرونة على المستوى الفردي على تشجيع الأفراد وإعطائهم القابلية لإبداء المرونة في العمل، إذ أن مرونة الفرد تنتج عن طريق التفاعل بين الخصائص الفردية الداخلية والعوامل الاستباقية الخارجية. وهناك العديد من العوامل التي تعزز قدرة الفرد على أن يكون مرناً في التعامل مع المواقف المفاجئة منها على سبيل المثال الكفاءة الذاتية، وتقدير الذات، والثقة الذاتية،

والذكاء الشعوري، وقدرات حل المشكلات والانفتاح على التغيير وغيرها.

(المحمدي، ٢٠٢١، ٧٦-٧٧)

■ **المرونة على مستوى المجموعة:** تعد مرونة المؤسسة قدرة مهمة تحمي مجموعة

من أعضاء المؤسسة من التأثير السلبي المحتمل للأحداث غير المتوقعة التي

يواجهونها بشكل جماعي، والتي تشمل توفير السلامة النفسية والمساءلة. ( Ma, )

(et.al, 2018, 255

■ **المرونة على المستوى التنظيمي:** ويتجلى في الهياكل التكيفية والارتجال وإدارة

القيود التي تم إنشاؤها داخليًا والاهتمام بالفشل. (Ma, et.al, 2018, 255)

وتركز المرونة على المستوى التنظيمي على تعزيز قابلية المؤسسة على سرعة

الاستجابة والتكيف وإظهار السلوك المرن، من خلال إدراك المدراء للمخاطر

البيئية وكذلك البحث عن المعلومات الإدارية داخل أروقة العمل والمشاركة في

عملية التخطيط المجتمعي داخل المنطقة الجغرافية للمؤسسة، وتصميم الهياكل

التنظيمية المرنة، كما تتمتع القيم الثقافية بدور مهم في تعزيز مرونة المؤسسة

وخاصة القيم الثقافية التي تركز على التكيف وسرعة الاستجابة، ووفرة الموارد

وفاعلية القيادة وخبرتها تساهم أيضاً بشكل كبير في تعزيز قابلية المؤسسة في

مواجهة الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة. (المحمدي، ٢٠٢١، ٧٦-٧٧)

وفي حين أن المرونة التنظيمية كسمة عامة تتأثر غالباً بخصائص الموظف والشبكات

الاجتماعية والموارد والهيكل التنظيمي، فإن المرونة التنظيمية الشاملة موجودة بالفعل في

التفاعلات الديناميكية للمرونة من ثلاثة مستويات مختلفة: (Ma, et.al, 2018, 255)

■ الإيجابية يساعد التفاعل بين الموظفين الأفراد المرنين على تحسين المرونة على

مستوى المجموعة، والسلامة النفسية المتصورة داخل المجموعة المرنة تسهل

تطوير المرونة على المستوى الفردي.

■ كما يساعد التعلم التنظيمي بين المجموعات/الفرق المرنة داخل المؤسسة في تطوير

المرونة على المستوى التنظيمي.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

■ القدرة الارتجالية لمؤسسة مرنة تساعد بشكل كبير مجموعاتها وتوفر الفرص لهذه المجموعات لتطوير المرونة على مستوى المجموعة.

والمرونة التنظيمية هي قدرة متعددة الأبعاد، تشمل على: (Ma, et.al, 2018, 256)

■ **المرونة المعرفية:** وهي القدرة التي تدرك بها المؤسسة التغييرات وتفسر المواقف غير المألوفة، فالإحساس بالهدف والقيم الأساسية والرؤية الحقيقية هي العناصر الأساسية للمرونة المعرفية، وبالتالي العقل الجماعي المستعد لمواجهة الصعوبات غير المتوقعة.

■ **المرونة السلوكية:** والتي تشير إلى الحيلة المكتسبة، والرشاقة غير البديهية، والعادات/الأعمال الروتينية المفيدة، والاستعداد السلوكي، والمرونة السلوكية هي سلوكيات وإجراءات راسخة تمكن المؤسسة من معرفة المزيد عن موقف ما، وتنفيذ إجراءات روتينية جديدة واستخدام مواردها في ظل ظروف مدمرة، وهي إجراءات معدة للتكيف والازدهار فيها التحديات غير المتوقعة.

■ **المرونة السياقية:** وهي مزيج من الاتصالات بين الأشخاص والموارد التي توفر الأساس للعمل السريع في ظل مواقف غير مؤكدة وغير متوقعة، ويعد رأس المال الاجتماعي وشبكة الموارد الواسعة والاحترام للخبرة، العناصر الأساسية للمرونة السياقية، وهي مورد جاهز وشبكة اجتماعية للدعم في التعامل مع ما هو غير متوقع.

ويتضح مما سبق أن للمرونة التنظيمية ثلاث مستويات وأبعاد مدمجة في إطار واحد باعتبارها قدرة ديناميكية تنتج من خلال التفاعل بين المرونة على المستوى الفردي ومستوى المجموعة والمستوى التنظيمي، وترتكز هذه القدرة على المرونة المعرفية والمرونة السلوكية، والمرونة السياقية، وقد تبدو المرونة التنظيمية مثل القدرة التي تظهر على المستوى التنظيمي، إلا أنها لا يمكن أن توجد بدون المرونة المضمنة في مستوى الأفراد والمجموعات.

### ٦. أبعاد المرونة التنظيمية:

من خلال استقراء العديد من الأدبيات التي تناولت المرونة التنظيمية يتضح أن للمرونة التنظيمية ثلاث أبعاد رئيسية هي:

## أ- المرونة التشغيلية: Operational Flexibility

يتم تعريف المرونة التشغيلية بأنها تركز على تنوع القدرات والاستجابة العالية لمتطلبات السوق، ويعني هذا التركيز أن المؤسسة لديها توجه قصير المدى في تخطيط الأنشطة والتغيرات المتوقعة في البيئة. (Feletto, et.al, 2011, 29)

وتهتم المرونة التشغيلية بتقديم مقترحات مبتكرة وغير تقليدية لتسهيل إجراءات العمل وتقليل الخطوات والمستندات المطلوبة لإنجاز أي عملية، والابتعاد عن سلوكيات العمل الروتيني الذي يؤدي إلى هدر الوقت وتعقيد الإجراءات. (عمير، ٢٠١٩، ١٣٨)

وهي قدرة المؤسسات على إعادة تشكيل الموارد المتاحة لتقديم منتجات متنوعة للتكيف والتفاعل مع عدم اليقين وتقلبات السوق، ونتيجة لذلك، فإنها توفر أداءً أفضل في المواقف الاستثنائية. (Yousuf, et.al, 2021, 31)

كما تشير المرونة التشغيلية إلى قدرة المؤسسة على التعامل مع بيئة أعمالها، سواء بشكل استباقي أو تفاعلي؛ ولهذه القدرة أثر إيجابي على أداء المؤسسة، فالمؤسسات التي تتمتع بمستويات عالية من المرونة يكون لديها القدرة على إنتاج منتجات وتقديم خدمات فريدة وجديدة بسرعة كبيرة، وتتكيف مع التسارع التكنولوجي العالمي، مما يمكنها أيضاً من تعزيز كمية الإنتاج دون التأثير على التكلفة أو الوقت أو الأداء، ويتطلب تنفيذ هذه المرونة موارد معدة لهذه المهمة، بما في ذلك الموارد البشرية التي تتمتع بأعلى درجة من التنسيق وأقل المخاطر والتكاليف. (Alolayyan& Alyahya, 2023, 2)

وترتبط المرونة التشغيلية بمرونة الموارد وتشمل المرونة الوظيفية أو مرونة المهام المتعلقة بتنقل الموظفين وقدرتهم على التكيف للقيام بمجموعة واسعة من الوظائف؛ المرونة العددية المتعلقة بتغيير حجم العمالة بوسائل مثل العقود المؤقتة؛ المرونة الزمنية المتعلقة بأنماط ساعات العمل المختلفة؛ والمرونة المالية أو مرونة الأجور والمتعلقة بالتخلي عن هياكل الأجور الموحدة لصالح ترتيبات مكافآت أكثر تنوعاً، وأكثر انعكاساً للأداء. (Nicholson, 1998, 179)

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

ويتضح مما سبق أن المرونة التشغيلية تعني قدرة الجامعة على إدارة مواردها المادية والمالية والبشرية وتبسيط إجراءات العمل بها لتقديم خدمات متنوعة تتسم بالجودة والتميز وذلك لزيادة مرونتها وقدرتها على مواجهة المتغيرات البيئية المتسارعة.

### ب- المرونة الهيكلية: structural flexibility

الهيكل الهرمي هو سمة كلاسيكية للمؤسسات الهرمية، ويشكل عائق أمام المرونة، فعندما تنتقل المعلومات لأعلى ولأسفل عبر العديد من مستويات التسلسل الهرمي، تصبح المعلومات متدهورة بشكل متزايد في كل مستوى من مستويات المعالجة، وتصبح عملية تبادل المعلومات تستغرق وقتاً طويلاً بشكل متزايد وفي المقابل، تؤثر هذه العمليات على القدرة على اتخاذ قرارات جيدة وفي الوقت المناسب وتتفاقم هذه المشكلات عندما تواجه المؤسسات تحديات جديدة ويصبح التسلسل الهرمي مثقلاً بكميات أكبر من المعلومات التي تتدفق عبر مستويات التسلسل الهرمي قبل اتخاذ القرار واتخاذ أي إجراء وبالتالي، فالمؤسسات الهرمية غير مرنة بشكل خاص في حالات المهام الجديدة وارتفاع الطلب، بينما الهياكل المسطحة توفر الأساس للمرونة وتساعد على انسيابية الاتصالات عبر جميع المستويات الإدارية. (Bjørnstad, 2012, 765)

لذا فإن المؤسسات تحتاج إلى الهيكل التنظيمي الذي يبين أو يوضح الهوية التي من خلالها نتعرف على المؤسسة وطبيعتها ومكوناتها، والهيكل التنظيمي المرن هو الذي يستجيب للتغيرات الغير متوقعة والغير مؤكدة عبر العلاقة التبادلية بين أقسام المؤسسة عن طريق منظومة العلاقات وقنوات الاتصال، وهو الذي يُمكن إدارتها من خلال الرقابة وتنسيق الاتصالات والعلاقات التي من خلالها يتم ارتباط أعضاء المؤسسة، والمرونة الهيكلية ليست فقط الهيكل التنظيمي بل تشمل مرونة القيادة والموارد والثقافة والتكنولوجية وصولاً إلى المرونة الإبداعية التي تمكنها من التعامل مع التغيرات الحالية والمستقبلية. (حسين، ٢٠٢٣، ٢٣٣)

كما أن المرونة الهيكلية هي القدرات الإدارية التي يتم استخدامها لتكييف الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعمليات اتخاذ القرار والاتصالات الخاصة بها لتتناسب مع الظروف المتغيرة بطريقة تطويرية. (Shalender, 2015, 2)

والمرونة الهيكلية تختص بمرونة البيئة الداخلية وذلك بتنوع الأدوار الوظيفية وتنوع أعداد العاملين وقابليتهم على أداء أكثر من عمل، وتوزيع مهام ومتطلبات العمل من خلال مهارات وكفاءات العاملين والقيادات الاستراتيجية في المؤسسة لتقبل التغيرات الطارئة، وتبسيط السياسات لمواجهة التغيرات غير المتوقعة بكفاءة عالية. (عمير، ٢٠١٩، ١٣٧)

وهي القابلية لتكيف العاملين واستجابتهم في المؤسسة مع خصائص الهيكل التنظيمي من الناحية الرسمية والمركزية ودرجة التعقيد، فاتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة، يعنى التخلي عن الإجراءات الشكلية عديمة الفائدة واستبدالها بتبسيط التعاملات في الإجراءات والعلاقات المتبعة دون الإخلال بالقواعد واللوائح، إضافة لوضوح عمليات الاتصال والتواصل بين جميع مستويات المؤسسة، وذلك من شأنه أن يهيئ بيئة عمل قادرة على التكيف مع طبيعة التغيير التي تحدث بفعل مواقف وظروف غير محسوبة، إضافة إلى تكوين الدافعية والتحفيز عند العاملين والذي يمكنهم من العمل بحرية ضمن هيكل تنظيمي مرن، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي المرن يولد سلوكاً مرناً عند الأفراد نتيجة تكيفهم مع طبيعة الهيكل المعتمد في المؤسسة. (مشمش، ٢٠١٩، ٤)

وبذلك يتضح أن المرونة الهيكلية بالجامعات يعتمد تحقيقها على وجود هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة، ووجود قيادات جامعية قادرة على تحفيز ومسائله العاملين وتمتلك مهارات التفويض والتمكين للعاملين لتحفيزهم من أداء الأعمال لتحقيق أهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية، كما ترتبط المرونة الهيكلية بتوافر نظم للمعلومات والاتصالات تعتمد على التكنولوجيا الحديثة بشكل يبسر من تداول البيانات والمعلومات عبر جميع المستويات الإدارية بكل انسيابية وبشكل يمكن القيادات من اتخاذ قرارات فعالة في ضوء هذه البيانات والمعلومات.

### ج- المرونة الاستراتيجية:

تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة للتغيير في ظل بيئة تنافسية، أي قدرة المؤسسة على إعادة هيكلة نفسها داخليا في علاقتها مع البيئة الخارجية. (الطلحاي، ٢٠٢٤، ١٠٥)

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

كما تعرف بأنها قدرة الجامعات على التعامل والتكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية واختيارها لعدد من البدائل الاستراتيجية المناسبة من خلال الاستفادة من قدراتها ومواردها المختلفة. (عايض؛ عمر، ٢٠١٩، ١٢٣)

وتشير المرونة الاستراتيجية إلى قدرة المؤسسة على المشاركة في مبادرات استراتيجية استباقية، بشرط أن تكون الأهداف والأنشطة أقل تنظيماً وغير روتينية وذلك لاستيعاب الظروف المتغيرة. (Feletto, et.al, 2011, 29)

وتمثل في قدرة المؤسسة على تحديد التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية وسرعة توظيف مواردها للاستجابة السريعة والعمل بشكل فوري عندما يحين وقت التغيير، وهي تتطلب استدامة للحيلة والحذر واتخاذ إجراءات ملائمة للتنفيذ في وقت قياسي. (جرغون، ٢٠٢٢، ١٣)

وتعد المرونة الاستراتيجية من الأمور التي يجب أن يتحلى بها القائد لبقاء استمرارية المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية جديدة، وذلك لعدة أسباب منها: (رضوي، ٢٠٢٢، ١٢٢)

- تعد ركيزة أساسية تمكن المؤسسة من مواجهة التهديدات والتغيرات السريعة المحيطة بها، ولذلك تجعلها تتكيف في إدارة نشاطاتها المتنوعة لمواجهة هذه التحديات.
- تساعد في تعزيز قدرة المؤسسة على توظيف عناصر القوة لديها لمواجهة القوى التنافسية، وإبقائها في إطار المنافسة والنمو والاستمرارية.
- وتبرز أهمية المرونة الاستراتيجية في الجامعات من حيث أنها: (عايض؛ عمر، ٢٠١٩، ١١٨)
- تساعد الجامعات على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية.
- تولد الإمكانيات اللازمة لتمكين الجامعات من البقاء خلال فترة الأزمات.
- تساعد الجامعات على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فاعل وبما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر، والحصول على عوائد استثنائية، وتحقيق مستويات أداء عالية.
- تعمل على تطوير عدد من الخيارات للجامعة قبل ظهور الحاجة إليها، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة.



- تساعد الجامعات في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات المستفيدين من خلال التطوير المستمر للخدمات، وبما يضمن تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل.
- تساعد الجامعات على التحول من استراتيجية إلى أخرى، وبأقل تكلفة في الوقت والجهد والأداء.
- تسهم في تعزيز مكانة الجامعات في السوق، وتحسين مستويات الأداء فيها، وتعزيز الابتكار لديها بما يضمن قدرة الجامعات على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية المختلفة التي تواجهها.

وترتكز المرونة الاستراتيجية على أبعاد هي:

- **المرونة الخدماتية:** تعرف المرونة الخدماتية بأنها قدرة المؤسسة على توفير الخدمات خلال فترة زمنية قصيرة وبتكاليف تنافسية. (Abbott& Banerji, 2003, 3)
- **المرونة التسويقية:** تعرف بأنها قدرة المؤسسات على إعادة ضبط جهودها التسويقية في فترة قصيرة من الزمن، وتتضمن المرونة التسويقية القدرة على تطوير وطرح منتج موحد في الأسواق ذات خصائص الطلب المماثلة، ويساعد ذلك في التحكم في تطوير المنتج والترويج وتكاليف التسويق الأخرى وبالمثل، تشكل العلامات التجارية العالمية مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية للمؤسسات، حيث تعمل العلامات التجارية المعترف بها عالمياً على زيادة قبول المنتج في السوق من خلال التعرف عليه بسهولة وتقليل تكاليف المبيعات والترويج له، كما أنه يحسن رؤية المؤسسة ويزودها بمزايا تنافسية كبيرة تؤدي إلى ربحية فائقة ومن هنا يمكن الافتراض بأنه: كلما زادت المرونة التسويقية لدى المؤسسات، كلما ارتفع مستوى أدائها. (Abbott&

Banerji, 2003, 2-3

ولتحقيق بعدي المرونة الخدماتية والتسويقية، فهذا يتطلب من المؤسسات التعليمية تقييم: (عبد العزيز، ٢٠١٩، ٣١٤)

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

- آليات تفعيل دور المؤسسات التعليمية في تقديم خدماتها للمجتمع الذي تتواجد فيه سواء كانت خدمات تعليمية أو منتجات للسوق المحلي أو الخدمات تثقيفية الخ.
- قدرة المؤسسات التعليمية على تلبية متطلبات عملاؤها الداخليين المتمثلين في الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين الخ، والخارجيين المتمثلين في أولياء الأمور والمجتمع الخارجي.
- مدي استيفاء المؤسسات التعليمية لاحتياجات الطلاب المستقبلية على المستويين الشخصي والمجتمعي.
- دور المؤسسات التعليمية في تعديل الخدمات المقدمة بما يتناسب مع احتياجات السوق المتغيرة.
- **المرونة التنافسية:** تزود المؤسسة بالقدرة على المنافسة في سوق عالمية تنسم بالتنافسية الشديدة، وعدم اليقين في الطلب والتكنولوجيا، فحدة المنافسة هي درجة المنافسة التي تواجهها المؤسسات، والتي تتطلب منها اتباع نهج مرن حتى تتمكن من التكيف والارتجال مع الظروف المتغيرة لتقديم أفضل ما لديها ( Abbott & Banerji, 2003, 3، ولتحقيق المرونة التنافسية للمؤسسات التعليمية فهذا يتطلب تقييم: (عبد العزيز، ٢٠١٩، ٣١٤)
- قدرة المؤسسات التعليمية على التخطيط بشكل استراتيجي من أجل تحقيق التميز في مخرجاتها التعليمية.
- متابعة المؤسسات التعليمية لجميع التغييرات التي تحدث على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية.
- الأساليب التي تتبعها المؤسسات التعليمية لمواجهة المؤسسات التعليمية المنافسة لها في نفس المرحلة التعليمية.
- مدي الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT لتطوير مستوى أنشطة التدريس والبحث العلمي بداخلها بما يحقق الابتكار والأبداع.
- جودة الخدمات التعليمية المقدمة بالنسبة لمنافسيها.

○ قدرة المؤسسات التعليمية على تقييم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات التعليمية المنافسة لها.

وبذلك يتضح أنه يتوقف تحقيق المرونة الاستراتيجية للجامعات بقدرة الجامعات على تحقيق المرونة الخدماتية فيما يخص الخدمات التي تقدمها من خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية وطلابية، والمرونة التسويقية بقدرتها على ابتكار استراتيجيات تسويقية تساعد على تسويق خدماتها وبناء سمعة أكاديمية لها بين نظرائها، والمرونة التنافسية بقدرتها على الارتقاء بأدائها وتحقيق مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات وبقدرتها على تطبيق معايير الجودة في جميع أنشطتها.

وفي ضوء العرض السابق للأسس النظرية لكل من الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية يتضح أهمية تحقيق المرونة التنظيمية للجامعات بأبعادها الثلاثة المرونة التشغيلية والمرونة الهيكلية والمرونة الاستراتيجية، وأن تحقيق المرونة التنظيمية للجامعات يتطلب تبني الجامعات لمدخل استراتيجي يمكنها من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية والتعرف على التحديات والتهديدات التي تواجهها، واستشراف المستقبل والاستعداد له لتكون الجامعة أكثر مرونة واستجابة لهذه التغيرات، وبالتالي يعد مدخل الذكاء الاستراتيجي من افضل المداخل القادرة على تحقيق المرونة التنظيمية للجامعات، الأمر الذي دفع البحث الحالي إلى استخلاص دور مدخل الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التنظيمية للجامعات في الفكر الإداري المعاصر.

**ثالثاً: الذكاء الاستراتيجي وتحقيق المرونة التنظيمية للجامعات في الفكر الإداري المعاصر: "نظرياً"**

يمكن توضيح دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التنظيمية للجامعات بأبعادها الثلاثة (التشغيلية، والهيكلية، والاستراتيجية) في الفكر الإداري المعاصر، وذلك كما يلي:

#### ١. الذكاء الاستراتيجي وتحقيق المرونة التشغيلية للجامعات:

أشارت دراسة (Alomian, et.al, 2019, 67) أن الذكاء الاستراتيجي يوفر أدوات لدعم الأهداف التشغيلية للمؤسسة، من خلال التنبؤ بالتحديات المستقبلية، والتي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على التخطيط التشغيلي للمؤسسة.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

وأكدت دراسة (McDowell, 2009, 13) على أن للذكاء الاستراتيجي دور في تحديد الاحتياجات المتغيرة والخاصة بالمؤسسات وإعداد الخطط المستقبلية لها، واستخدامها بشكل صحيح وتطبيقها بمرونة، مما يجعله مدخل قادر على التعامل مع الأهداف والغايات والبرامج وتخطيط الموارد، لأنه يساعد في تطوير الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة.

كما أكدت دراسة (Barrows & Neely, 2012, 159) أن الذكاء الاستراتيجي يعد عامل تمكين مهم لعملية إدارة الأداء الأساسية للمؤسسة، فهو يمكن المؤسسات من تغيير عملياتها وتبسيط إجراءات عملها، وإعادة توجيه فلسفتها ونهجها بالكامل وذلك لتحقيق قيمة مضافة لها.

وأكدت أيضاً دراسة (Grinsven & Visser, 2011, 382) أن التمكين أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي ويتيح الفرصة للعاملين لتقييم أدائهم واقتراح تدابير لتحسين أدائهم، وبالتالي استبدال الأعمال الروتينية القديمة بأخرى جديدة، ويزيد من المرونة للجامعة بما يسمح بالتكيف بسرعة مع تغييرات البيئة الخارجية والداخلية.

وبتطبيق ذلك على الجامعة يتضح دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التشغيلية للجامعات وذلك لقدرته على توفير أدوات تساعد الجامعات على التنبؤ بالتحديات والمشكلات المتعلقة بعملياتها التشغيلية التي تواجهها في المستقبل، ومن ثم الاستعداد لذلك من خلال إعداد خطط تشغيلية بديلة للجامعة تساعد على إدارة مواردها البشرية والمادية وتبسيط عملياتها وإجراءات العمل بها وتطبيقها بمرونة ومن ثم تحقيق المرونة التشغيلية للجامعات.

### ٢. الذكاء الاستراتيجي وتحقيق المرونة الهيكلية للجامعات:

أكدت دراسة (Grinsven & Visser, 2011, 382) أن التمكين أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهو بدورة يرسخ مبدأ اللامركزية، وذلك من خلال الاعتماد على هيكل تنظيمي مرن يعتمد على الجماعات.

كما أكدت دراسة (Levine, et.al, 2017, 2414) أن القيادات الذين يتمتعون بذكاء استراتيجي يتمتعون بمهارات تحليلية أعلى ومن ثم يؤدون إلى أداء تنظيمي أفضل.

وأشارت دراسة (Grinsven & Visser, 2011, 382) أيضا أن القائد الذكي يكون قادر على دفع المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، ودفعهم نحو العمل لتنفيذ التصورات والرؤى المستقبلية وتقوية المؤسسات.

وأكدت دراسة (محمد، ٢٠٢٢، ب، ١٣٢٧) أن الذكاء الاستراتيجي نظام متكامل الأجزاء لإدارة المعلومات يشمل البحث عن المعلومات وجمعها وفرزها وتنقيتها وتصنيفها وتحليلها ومعالجتها ثم إنتاج معلومات دقيقة وموثقة.

وهو ما أكدته أيضا دراسة (حسني، ٢٠٢٢، ٢٨١) أن الذكاء الاستراتيجي يساعد على استثمار إدارة المعرفة باعتبارها من المكونات الأساسية له والمعلومات في دعم صناعة القرار سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة ومواجهة المخاطر والتنبؤ بالمستقبل.

وفي هذا السياق أيضا أكدت دراسة (Barrows & Neely, 2012, 159) أن الذكاء الاستراتيجي سريع وبعيد المدى حيث يساعد القادة على إعطاء الأولوية لجمع المعلومات الاستراتيجية وتحليلها وتفسيرها واستخدامها، لضمان نجاح مؤسساتهم في الحاضر والمستقبل.

وبتطبيق ذلك على الجامعة يتضح أن لمدخل الذكاء الاستراتيجي دور مهم في تحقيق المرونة الهيكلية للجامعات وذلك لدوره في ترسيخ مبدأ اللامركزية داخل الجامعات، وذلك بالاعتماد على هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وعلى قيادات جامعية يتمتعون بذكاء استراتيجي قادرين على تحفيز وتمكين العاملين وتوفير الدافعية لهم لتحقيق الرؤى المستقبلية للجامعة، كما يساعد مدخل الذكاء الاستراتيجي على دعم نظم المعلومات والاتصالات بالجامعة فهو بمثابة نظام متكامل لإدارة المعلومات والمعرفة بالجامعة التي تمكن القيادات الجامعية من تيسير الاتصالات ودعم صناعة القرار بالجامعة، ومن ثم تحقيق المرونة الهيكلية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، التحفيز والمساءلة، نظم المعلومات والاتصالات).

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

### ٣. الذكاء الاستراتيجي وتحقيق المرونة الاستراتيجية للجامعات:

أكدت دراسة (Barrows & Neely, 2012, 159) أن الذكاء الاستراتيجي يساعد على تحقيق القيمة للمؤسسات، كما أنه يساعد المديرين على فهم كيفية تغير بيئاتهم على المستوى الكلي.

وأكدت دراسة حسني، (٢٠٢٢، ٢٨١) أن الذكاء الاستراتيجي يساعد على استقرار المستقبل من خلال دراسة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وفي هذا السياق أيضا أكدت دراسة (الشحنة، ٢٠٢١، ٢١٤) أن للذكاء الاستراتيجي دور مهم في اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المؤسسة من خلال امتلاك المديرين القدرة على (الاستشراف، تفكير النظم، التحالفات الاستراتيجية، والتحفيز، والرؤية الاستراتيجية) فهو بالتالي يعمل على ترسيخ السمات القيادية، كما أن للذكاء الاستراتيجي أهمية قصوى للمؤسسات التعليمية من حيث كونه يعمل كميزة تنافسية لها، هذا فضلا عن دوره في قيادة عملية التغيير وصناعة واتخاذ القرار في بيئة تعليمية سريعة التغيير وهذا يؤدي إلى النجاح الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية، فالقادة الذين يتميزون بالذكاء الاستراتيجي لديهم القدرة على التعامل مع الحاضر والمجهول في المستقبل وما يحتاجون إليه من المعرفة الاستراتيجية لتكملة معالم الصورة المستقبلية التي ستؤول إليها المؤسسة التعليمية.

كما أكدت دراسة (D. Gitelman, et al., 2021, 296) أن الذكاء الاستراتيجي يساعد المؤسسات على تكوين علاقات الشراكة مع أصحاب المصلحة تتسم بالجودة وترتكز على:(السمعة والقيادة، ورضا المستهلك، وتحفيز الموظفين، والحلول المبتكرة).

وأكدت دراسة (Levine, et.al, 2017, 2414) أن الذكاء الاستراتيجي يشكل أساس القدرة الإدارية الديناميكية - تلك التي تؤثر على قدرات مثل التسعير والتخطيط وإنشاء القيمة - وبالتالي تتعلق بالميزة التنافسية، وتجسد هذه الأنشطة فائدة الذكاء الاستراتيجي: "إذا كان بإمكان المؤسسة التنبؤ بأسعار المنافسين، فقد تتمكن من زيادة المبيعات وحصص السوق، وإذا كان بإمكانها توقع رد فعل أحد المنافسين على تقديم خدمات

جديدة أو الدخول إلى منطقة جغرافية جديدة، فقد تتمكن من استباق ذلك، وإذا فهمت كيف ينوي المنافسون خلق القيمة، فيمكنها حرمانهم من القيام بذلك".

كما أكدت دراسة (عبد العال، ٢٠١٧، ١٩٩) أن الذكاء الاستراتيجي يساعد الجامعات على تحقيق عدد من الأهداف، منها:

- تمكين الجامعات من الاستجابة لتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية من خلال النهوض بمهمة جمع وتوفير معلومات استراتيجية وتحليلها للبيئة الخارجية وجعل الجامعات تبحث عن إيجاد صيغ ذكية في مجال البحث والتطوير وعن فهم التهديدات والتحديات التي تحيط بها حاله ومستقبلية.
  - توفير تنبؤات وتحذيرات بالتهديدات المحيطة بالجامعات المصرية وكلياتها المختلفة واتخاذ الإجراءات الوقائية لتلك التهديدات.
  - تمكين الجامعات المصرية من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها.
  - توفير معلومات استراتيجية لتمكن الجامعات المصرية من فهم التهديدات والتحديات التي تحيط بها الحالية والمستقبلية.
  - يوفر الذكاء الاستراتيجي نظرة ثاقبة للقائمين على الجامعات المصرية على الإمكانيات التقنية الحديثة.
  - يؤدي الذكاء الاستراتيجي إلى توفير مساحة أكبر للتفاعل مع أصحاب المصلحة بالجامعات المصرية.
  - تطوير نظام المعلوماتي بالجامعات المصرية.
  - كما يعمل الذكاء الاستراتيجي على بناء ثقافة معلوماتية وتوجيه لمنسوبي الجامعات المصرية إلى كيفية استخدامهم للمعلومات.
- وبتطبيق ذلك على الجامعة يتضح دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية للجامعات فهو مدخل يساعد الجامعات على دراسة المتغيرات البيئة الداخلية (القوة- الضعف)، والخارجية (الفرص- التهديدات) للجامعة واستقراء المستقبل في ضوء

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

ذلك وإعداد خطط استراتيجية بديلة للاستجابة لهذه التغيرات، ومن ثم زيادة قدرتها على تحقيق المرونة في تقديم خدماتها الجامعية، كما أن مدخل الذكاء الاستراتيجي يساعد الجامعات على تحقيق المرونة التسويقية من خلال قدرته على تحليل الجامعات المنافسة من حيث خدماتهم وأسعارهم وإعداد الخطط التسويقية في ضوء ذلك، كما أن لمدخل الذكاء الاستراتيجي دور فعال في تحقيق المزايا التنافسية للجامعات، ومن ثم يظهر دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية للجامعات بأبعادها المرونة (الخدمائية-التسويقية-الاستراتيجية).

ويتضح مما سبق دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التنظيمية للجامعات بأبعادها الثلاثة، حيث يساعد الذكاء الاستراتيجي على تحقيق المرونة التشغيلية للجامعات من خلال الدور الذي يؤديه في دعم الأهداف التشغيلية للجامعة وتبسيط إجراءات العمل وإدارة الأداء وإدارة الموارد المادية والبشرية، ودوره في تحقيق المرونة الهيكلية للجامعات في الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة تعتمد على الجماعات وعلى قيادات تتمتع بالذكاء الاستراتيجي وبمهارات تحليلية عليا، وترسيخه لمبدأ اللامركزية وتحفيز وتمكين العاملين، هذا بالإضافة إلى أن الذكاء الاستراتيجي هو نظام متكامل الأجزاء لإدارة المعلومات، ودوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية للجامعات من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة واستقراء واستشراف المستقبل لتمكين الجامعات من الاستجابة لهذه التغيرات والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على سمعتها وموقعها، كما أن الذكاء الاستراتيجي يشكل أساس القدرة الإدارية الديناميكية الذي يمكن الجامعات من تطوير خدماتها وتحقيق المرونة التسويقية والتنافسية لها، ونظراً لأهمية مدخل الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التنظيمية للجامعات الأمر الذي دفع البحث الحالي إلى التعرف على الوضع الراهن لتحقيق المرونة التنظيمية بالجامعات المصرية بوجه عام وجامعة بنها بوجه خاص في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.



### ٣. المحور الثاني: الوضع الراهن لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل

#### الذكاء الاستراتيجي "وثائقياً":

الذكاء الاستراتيجي للجامعة يمثل قدرة القيادات الجامعية على استشرف المستقبل وإدراك البيئة الخارجية التي تحيط بالجامعة واعتماد الاستراتيجيات المناسبة، فهو بمثابة أداة لجمع المعلومات التي تساعد القيادات الجامعية على اكتساب المعرفة في اتخاذ القرار من خلال مراقبة البيئة التنظيمية، وتحليل المعلومات، والتنبؤ بالمستقبل والتخطيط له، والقدرة على اكتشاف المشكلات وتحديد حلها والتكيف مع التغيرات البيئية لمواجهة التحديات والفرص المستقبلية ومن ثم زيادة قدرة الجامعات المصرية على تحقيق المرونة التنظيمية، وفي ضوء ذلك يركز هذا المحور على تحديد واقع تحقيق المرونة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (المرونة التشغيلية، المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية) بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي "وثائقياً".

وجامعة بنها هي جزء من منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر وتخضع للسياسات واللوائح المنصوص عليها في قانون تنظيم الجامعات المصرية، فضلاً عن إنها منوطة بتحقيق الأهداف التي تتضمنها الخطط والاستراتيجيات التي تعدها الدولة المصرية مثل (استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠)، الأمر الذي يتطلب أن يتم عرض الجهود التي يتم بذلها على مستوى الدولة المصرية متمثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتحقيق المرونة التنظيمية بالجامعات المصرية ككل في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي أثناء عرض واقع جامعة بنها لتحقيق المرونة التنظيمية في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي وذلك على النحو التالي:

#### ١- واقع تحقيق المرونة التشغيلية بجامعة بنها "وثائقياً":

يرتبط تحقيق المرونة التشغيلية بجامعة بنها بتبسيط إجراءات العمل وبقدرتها على إدارة مواردها البشرية والمادية بشكل يمكنها من تقديم خدماتها، وزيادة قدرتها على

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية المتسارعة، ويمكن الوقوف على واقع تحقيق المرونة التشغيلية بجامعة بنها وثائقياً، من خلال:

### أ- تبسيط إجراءات العمل:

فيما يخص تبسيط إجراءات العمل فقد خصصت إستراتيجية مصر للتنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" محور كامل خاص بالشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية وتمثلت رؤية هذا المحور في أن يصبح الجهاز الإداري بحلول عام ٢٠٣٠ جهازاً كفء وفعال يحسن إدارة موارد الدولة ويتسم بالشفافية والنزاهة والمرونة، ويخضع للمساءلة ويعلى من إرضاء المواطن ويتفاعل معه ويستجيب له، وتمثلت الأهداف الاستراتيجية للشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية حتى عام ٢٠٣٠ في: (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ٢٠١٦، ١٠٠-١٠١)

- جهاز إداري يتميز بالكفاءة والفعالية والمواءمة مع المتغيرات المحلية والعالمية، واختص هذا الهدف بالبعد الداخلي والذي يهتم بتطوير وتعزيز المقومات الداخلية للجهاز الإداري للدولة والتي يمكن تقسيمها إلى أربع فئات كالتالي: (الفئة الأولى تتضمن الإطار التشريعي، الفئة الثانية تتعلق بنظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة التي تسهل عمليات حصر وجمع وتداول المعلومات، الفئة الثالثة تختص بتطوير العنصر البشري من خلال بناء قدراته ورفع كفاءته وتشجيعه على الابتكار والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها، الفئة الرابعة تتناول ثقافة العمل داخل الجهاز الإداري وتتضمن قيم المسؤولية والانضباط الوظيفي إلى جانب نشر ثقافة التعاون وروح الفريق).
- تقديم خدمات متميزة مرتفعة الجودة تطبيق الأساليب الحديثة، ويختص الهدف الثاني بالخدمات التي تقدم للمستفيدين ودرجة إتاحتها وجودتها وتكلفتها.
- النظام يتسم بالشفافية يتفاعل مع المواطن ويستجيب لمطالبه ويخضع للمساءلة المجتمعية: فيتناول حوكمة الجهاز الإداري للدولة بما يضمن تعزيز المشاركة المجتمعية وترسيخ مبادئ الشفافية، مع تطوير برامج مكافحة الفساد مما يزيد من ثقة المواطن.

وارتكزت خطة عمل الإصلاح الإداري على عدد من الأهداف من بينها رفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري للدولة، وذلك من خلال برنامج "الإصلاح المؤسسي" الذي ارتكز على عدد من المشروعات هي: الإصلاح المؤسسي لوحدات الجهاز الإداري للدولة "تطوير ودمج وتعديل وحذف"، بناء قاعدة بيانات بالمؤسسات والأجهزة الحكومية والعاملين بها، تبسيط الإجراءات الحكومية وتطوير أدلة إرشادية مبسطة للإدارات الحكومية، تفعيل مشروعات التطوير الإداري بعدد من الوزارات من بينها التعليم العالي، تحويل إدارات شئون العاملين والأفراد إلى إدارات موارد بشرية. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٤، ٢٧-٢٨)

وفي إطار تحقيق المرونة التشغيلية أيضاً أطلقت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عدد من المشروعات المرتبطة بالتحول الرقمي وتعد النظم والتطبيقات التي أطلقتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من أهم المشروعات لتبسيط إجراءات العمل وتقديم خدمات متميزة للمستفيدين.

وتمثلت هذه النظم في: "نظام إدارة التعلم، نظم المعلومات الطلابية، نظم إدارة المؤسسات، ميكنة قطاعات الوزارة، الشهادات المؤمنة، التوقيع الإلكتروني". (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التحول الرقمي لمؤسسات التعليم العالي،

[https://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/dtu\\_projects.aspx](https://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/dtu_projects.aspx))

ويتضح من ذلك اهتمام الدولة المصرية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بتحقيق المرونة من خلال تبسيط إجراءات العمل وحسن إدارة الموارد في الجامعات المصرية في الأهداف الاستراتيجية للشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية حتى عام ٢٠٣٠، وفي برنامج الإصلاح المؤسسي بخطة عمل الإصلاح الإداري، وفي توجيهها نحو تفعيل مشروعات التحول الرقمي بالوزارة وبالجامعات المصرية لتقديم خدمات جامعية متميزة تتسم بالجودة. وفي هذا الإطار فقد عملت جامعة بنها على تطوير نظم وسياسات القبول والتحويل والتوزيع من خلال تخصيص برنامج "تطوير آليات عمل نظام التحويلات بالجامعة" وذلك

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

من خلال تطبيق القواعد الكترونياً على نظم MIS، وتطوير هذه القواعد سنويا بما يتوافق مع رغبات الطلاب. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، ١٠٦)

واتجهت جامعة بنها نحو التحول الرقمي وأطلقت مشروع جامعة بنها للخدمات الإلكترونية الذي يستهدف تغيير نمط سير العمل التقليدي بحلول أكثر سهولة وذكاء، وذلك من خلال إدارة الخدمات بطريقة إلكترونية سهلة وأكثر فاعلية عبر الموقع الإلكتروني للجامعة وأطلقت عدد من الأنظمة والتطبيقات وهي:

▪ **نظام خدمات الشؤون الإدارية:** يتميز نظام الخدمات الإدارية بالعديد من المميزات التي تجعله اختياراً أفضل لمتابعة الخدمات اليومية بطريقة إلكترونية أكثر سهولة وأكثر راحة ويتسم هذا التطبيق بأنه يتيح للمستفيد (طلب خدمة جديدة، تعديل وحذف الخدمات، متابعة الخدمة واستقبال الإشعارات، وتقييم الخدمة، إمكانية الدخول إلى النظام عن طريق الإيميل الجامعي). (جامعة بنها، إدارة الشؤون الإدارية، <https://gma.bu.edu.eg>)

▪ **تطبيق أداء للمتابعة الإلكترونية:** وأطلقت الجامعة النسخة الثانية من متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالكليات لضمان التنفيذ طبقاً للخطة الموضوعية وزيادة فعاليتها وتقليل الجهد والوقت والتكلفة المبذولة والذي بدوره يساهم في اتجاه الجامعة نحو جامعة ذكية، من خلال إدخال كافة المؤشرات الخاصة بالمنظومة وربطها بمؤشرات قياس أداء للحصول على معلومات جيدة تفيد متخذي القرار. (جامعة بنها، ٢٠٢٤ (ب)، ٧٧)

▪ **نظام حجز الشهادات الموحد-الدراسات العليا:** وتتمثل إجراءات الحصول على الخدمة في: استخراج شهادة من الجامعة من الشهادات المتاحة بالنظام، الدفع الإلكتروني للطلب، متابعة الطلب من خلال الموقع، الذهاب إلى الكلية عند انتهاء الطلب لاستلام الشهادة. (جامعة بنها، نظام حجز الشهادات الموحد-الدراسات العليا،

<https://ucrs.bu.edu.eg/ar>)

▪ **منظومة التحصيل الإلكتروني:** التي تتيح وتيسر لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب عملية طلب العديد من الخدمات الخدمة والدفع الإلكتروني، وتتمثل هذه

الخدمات في (حجز الدورات التي يطرحها مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، دورة التحول الرقمي، مقررات الفصل الصيفي، المدن الجامعية، تحصيل رسوم التحويلات، تحصيل رسوم مساعدة للكشف الطبي واستخراج الشهادات، صندوق البحوث العلمية لفحص الأبحاث العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه والتسجيل بالمؤتمرات، رسوم استخراج بدل فاقد الكارنية الجامعي، مركز إعداد القادة، وحدات ذات الطابع الخاص، مركز المهارات والمحاكاة الطبية، الأستوديو التعليمي، رسم إفادة بنشر الأبحاث لعضو هيئة التدريس على جوجل سكولار وموقع الجامعة). (جامعة بنها، منظومة التحصيل الإلكتروني، <https://e-payment.bu.edu.eg>)

كما تسعى جامعة بنها إلى تبسيط إجراءات العمل بها من خلال وجود إدارة ذكية من خلال عدد من البرامج والمشروعات في خطتها الاستراتيجية، ومنها: إدارة سير العمل، إدارة المستندات، إدارة موارد الجامعة، التوجيه بالبيانات لدعم اتخاذ القرار والإرشاد الأكاديمي، والمتابعة وتقييم الأداء. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، ٢٤٣).

وبالرغم من تلك الجهود السابقة إلا أن الواقع يشير إلى ضعف في تبسيط الإجراءات بجامعة بنها، وهذا ما أكد عليه الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها والعديد من الدراسات السابقة، منها:

- أكدت الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها على محدودية الخدمات الإلكترونية المقدمة لمنسوبي الجامعة. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، ٧١)
- بتتبع واقع التنفيذ للخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠١٧- ٢٠٢٢ فيما يتعلق بنسبة الإدارات المميكنة إلى إجمالي الإدارات بالكليات والجامعة، بلغ نسبة ما تم إنجازه (٢٥٪)، مما يعبر عن ضعف قدرة جامعة بنها على ميكنة الخدمات المقدمة من خلال الإدارات الموجودة بها. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، مرفق (٥) ٦٤)
- أشارت دراسة (شاهين، ٢٠٢٠، ١٧٩) على أن الإجراءات الإدارية بجامعة بنها غير فعالة بالإضافة إلى ضعف قدرات معظم الإداريين.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

■ كما أشارت دراسة (نشأت، ٢٠٢٣، ٨٥-٨٦) إلى ضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات المصرية بشكل عام، مما يتطلب ضرورة مواكبة الجامعة للتطور الإلكتروني من خلال خطط واضحة تهدف إلى التحول الإلكتروني الذي يلبي متطلبات العصر، وتدريب وتأهيل الإداريين على استخدام الوسائل الإلكترونية المتنوعة لتبسيط إجراءات العمل وتسهيل وصول الخدمات إلى المستفيدين.

### ب- الموارد البشرية والمادية:

فيما يخص الموارد البشرية هدفت مدونة السلوك الوظيفي إلى الوصول إلى جهاز إداري كفاء وفعال يحسن من إدارة موارد الدولة ويسعى إلى إرضاء المواطن تحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩ (أ)، (٤)، كما أشارت استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠ إلى توافر موارد بشرية من هيئة التدريس ذات خبرات متميزة مع احتكاك البعض منهم بالمجتمع الدولي ومؤسساته، وخبرات إدارية متراكمة المعرفة. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ٧٨)

كما ارتكزت خطة عمل الإصلاح الإداري على تطوير قدرات العنصر البشري العامل بالأجهزة الحكومية من خلال تخطيط القوى العاملة بالحكومة، وتعزيز قدرات العاملين بالإدارات، ووضع نظام لتعزيز المهارات القيادية. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٤، ٢٩)

وتهتم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتنمية مواردها البشرية من خلال مركز إعداد القادة بحلوان، حيث يتيح المركز الفرص ومجالات المشاركة الحقيقية ووضع وتنفيذ الشركات مع الجهات ذات الاختصاص لإعداد وتأهيل القيادات الجامعية، والمساهمة في بناء شخصية الإنسان بصفة عامة والطلاب على وجه الخصوص من خلال اكتشاف المواهب وصقلها، وتأسيس وبناء منظومة من البرامج الاستثنائية للقيادة والأنشطة التنموية والتثقيفية والتوعوية لمواكبة التطور العالمي، ورفع كفاءه أعضاء هيئة التدريس وتنمية قدراتهم التعليمية والتربوية والثقافية، والاهتمام بالجهاز الإداري من مسؤولي رعاية الشباب حتي

ينعكس ذلك بإيجابية علي كل من الطالب والبيئة المحيطة به، وكذلك المشاركة في تنمية البيئة المحلية والقومية من خلال برامج متميزة تستهدف شتي محاور التنمية، ويعتمد المركز علي برامج مختلفة تحقق الأهداف الخاصة به وتنقسم برامج المعهد إلي ثلاثة برامج أساسية هي: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، معهد إعداد القادة بحلوان، <https://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/Helwan.leaders.aspx>)

وفي إطار ذلك فقد اهتمت جامعة بنها بإدارة مواردها البشرية فخصصت لها الغاية الخامسة من خطتها الاستراتيجية تحت مسمى "حوكمة وجودة الأداء المؤسسي" وسعت إلى تحقيقه من خلال عدة أهداف استراتيجية من بينها: تعزيز حوكمة الأداء المؤسسي: وذلك من خلال تحديث معايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة وكلياتها، وتطوير مقاييس تقييم أداء الكوادر البشرية، تفعيل المساءلة والمحاسبية، تطوير منظومة فحص شكاوى ومقترحات منسوبي الجامعة، تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، ١٦٥)

كما تسعى جامعة بنها إلى الارتقاء بكفاءة الموارد البشرية وتمكينهم من خلال مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة، ويقدم المركز العديد من الخدمات التدريبية للموارد البشرية بالجامعة بجميع فئاتها، وتتمثل هذه الخدمات في: (جامعة بنها، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، [/https://fldc.bu.edu.eg/](https://fldc.bu.edu.eg/))

- التدريب الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من خلال مصفوفة من البرامج المخصصة لكل فئة:
- فئة معيد: برامج (أخلاقيات البحث العلمي- منهجية البحث العلمي- معايير الجودة في العملية التدريسية- مهارات الاتصال الفعال- مهارات العرض الفعال- تحليل البيانات- إدارة الوقت وضغوط العمل).
- فئة مدرس مساعد: برامج (النشر الدولي للبحوث العلمية- إعداد مشروعات البحوث التنافسية- استخدام التكنولوجيا في التدريس- نظم الامتحانات وتقويم الطلاب- إدارة المواقع الالكترونية- تنظيم المؤتمرات العلمية- آداب وسلوكيات المهنة).

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

- فئة مدرس: برامج (التخطيط الاستراتيجي- نظم الساعات المعتمدة- بنوك الأسئلة والاختبارات الالكترونية- النزاهة والشفافية- تسويق البحث العلمي)
  - فئة أستاذ مساعد: برامج (التقييم الذاتي والمراجعة الخارجية- الإدارة الجامعية- الجوانب المالية والقانون في الجامعات- إدارة الجودة الشاملة- إدارة الفريق البحثي).
  - تدريب الباحثين: وذلك من خلال توفير عدد من البرامج لطلال الماجستير والدكتوراه حيث يخصص برنامجي (أخلاقيات البحث العلمي، ومنهجية البحث العلمي) لطلاب الماجستير، وبرنامجي (النشر العلمي الدولي، وإعداد مشروعات البحوث التنافسية) لطلاب الدكتوراه.
  - تدريب القيادات الأكاديمية: وذلك من خلال برنامج القيادة والتأثير.
  - تدريب القيادات الإدارية والإداريين: وذلك من خلال عدد من البرامج هي (مهارات الاتصال، الجوانب المالية والقانونية، التخطيط الاستراتيجي، الأمان المعلمي، إدارة الوقت والاجتماعات، الإدارة الجامعية، التقييم الذاتي والمراجعة الخارجية).
  - برنامج تدريب المدربين (T.O.T).
- وبالرغم من الجهود السابقة إلا أن الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها أشارت إلى وجود عدد من نقاط الضعف المتعلقة بالموارد البشرية بجامعة بنها ومنها: عدم وجود نظام موحد للتدريب والتنمية المهنية المستدامة على مستوى القيادات، وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والعمال، انخفاض التبادل الدولي للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب والخريجين، هجرة العقول المبدعة والتميزة إلى الجامعات الأهلية والخاصة. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، ٧١، ٧٤)
- وأشارت دراسة (محمد، ٢٠٢٣، ١٠٩٨) إلى ضعف استقطاب جامعة بنها الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس ذوي الجدارات، وقلة عدد الأساتذة بالجامعة الذين يتمتعون بسمعة أكاديمية دولية، بالإضافة إلى ضعف امتلاك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للمهارات التقنية التي تتعلق بتصميم المواد التعليمية والمقررات التفاعلية.



**وفيما يخص الموارد المادية** فيتطلب تحقيق المرونة التشغيلية بجامعة بنها وجود موارد مادية ونظم للتمويل تتسم بالمرونة والكفاءة.

وفي هذا الإطار تنص المادة (٢١) من دستور مصر ٢٠١٩ على توفير التعليم الجامعي وفقاً لمعايير الجودة العالمية، والعمل على تطويره ومجانيته في جامعات الدولة ومعاهدها، وتلتزم الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي لا تقل عن ٢٪ من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩ (ب)، ١٣)

ويعد التمويل الحكومي هو المصدر الرئيسي لتمويل مختلف الأنشطة الخاصة بالتعليم العالي في مصر، سواء تعلق الأمر بمرحلة التعليم العالي أو الدراسات العليا أو تمويل البعثات الخارجية. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٦٤)

ويتضح من ذلك أن الدولة تحدد لكل جامعة من الجامعات المصرية ميزانية خاصة بها محددة الأبواب التي تصرف فيها في ضوء دراسة احتياجات كل جامعة، وفي ضوء الميزانية المخصصة للإنفاق على الجامعات المصرية، مما يعبر ذلك عن المركزية وضعف توافر مصادر تمويل بديلة للجامعات المصرية تعينها على تطوير عملياتها وخدماتها.

وفي إطار ذلك خصصت جامعة بنها الغاية السادسة من خطتها الاستراتيجية لتنمية الموارد وسعت إلى تنمية مواردها من خلال عدة أهداف استراتيجية هي: الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق رسالة وأهداف الجامعة وكلياتها من خلال تعظيم دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص، وزيادة فاعلية المعارض الدائمة والموسمية بالجامعة وكلياتها بالداخل والخارج، والإدارة الاقتصادية لأصول أرض الجامعة ببنها والعبور ومشتهر، وطرح برامج تسويقية لمنتجات كليات الجامعة، زيادة المشروعات الممولة من الجهات المانحة محلياً ودولياً من خلال بروتوكولات وشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي والدولي، تنوع مصادر تمويل البحوث البيئية والتطبيقية وتسويقها، زيادة وتنوع مصادر الموارد الذاتية بالجامعة وكلياتها من خلال استحداث برامج جديدة بمصروفات بكليات الجامعة. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، ١٩٦)

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

وتتنوع مصادر تمويل جامعة بنها وتشمل موارد مالية من الدولة وموارد ذاتية صناديق خاصة - الوحدات ذات الطابع الخاص - التبرعات والمنح والهدايا)، وهذه الموارد موزعة على أبواب الإنفاق الأربعة الباب الأول: أجور ومرتببات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة والباب الثاني: مستلزمات سلعية وخدمية، والباب الثالث: استثمارات، والباب الرابع المنح والقروض. (شاهين، ٢٠٢٠، ١٥١)

كما تمتلك جامعة بنها وحدات ومراكز ذات طابع خاص بالكليات والجامعة هذا بالإضافة إلى وجود موارد وأصول للجامعة (ملاعب- معامل- ورش- قاعات- امتداد أسوار الجامعة في بنها والعبور) يمكن استثمارها لتنمية الموارد الذاتية للجامعة. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، ٧١)

وبالرغم من هذه الجهود المبذولة إلا إنه أكدت دراسة كل من (هيكل، ٢٠٢٢، ٥٦٩) و (شاهين، ٢٠٢٠، ١٥٣-١٥٤، ١٧٩-١٨٠) أن البنية التحتية والتجهيزات المادية في جامعة بنها تعاني من مجموعة من المشكلات والتي تتمثل في:

- ضعف الرقابة والمتابعة الدورية للاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية بجامعة بنها.
- استحواد المرتببات والأجور على معظم النفقات في موازنة الجامعة، ولا تأخذ المباني والإنشاءات والتجهيزات والبنية التحتية إلا النسبة الضئيلة من الموازنة.
- على الرغم من امتلاك جامعة بنها أربع مدن جامعية هي: مدينة بنها للطلبة، ومدينة بنها للطالبات، ومدينة شبرا الخيمة للطلبة والطالبات ومدينة مشهر للطلبة والطالبات، إلا أنها تخدم نسب ضعيفة من الطلاب لا تزيد عن (٥٪).
- لا يوجد بالجامعة كليات مثل الصيدلة والأسنان والسياحة والفنادق، ولا يوجد إسكان لأعضاء هيئة التدريس وعجز في عدد قاعات التدريس في بعض الكليات وارتفاع الكثافة الطلابية داخل قاعات التدريس، وقلة المعامل في بعض الكليات وضعف كفايتها وكفاءتها، وقلة وجود أماكن لممارسة الأنشطة الطلابية، وتكدس في مكاتب أعضاء هيئة التدريس، وعدم توافر مراكز متخصصة وفنيين متخصصين لصيانة الأجهزة.

وفي ضوء ما سبق يمكن استخلاص عدد من المشكلات التي تعوق جامعة بنها

عن تحقيق المرونة التشغيلية بها، ومنها:

- بعض الإجراءات الإدارية التي تتبناها الجامعة في تقديم خدماتها تتسم بالروتين والبيروقراطية.
- بالرغم من إطلاق مشروع جامعة بنها للخدمات الإلكترونية الذي يستهدف تغيير نمط سير العمل التقليدي بحلول أكثر سهولة وذكاء، إلا أن هذه الخدمات مازالت محدودة، ويرجع ذلك إلى ضعف ميكنة تلك الخدمات حيث بلغت نسبت الإدارات التي تم ميكنتها (٢٥٪) من إجمالي عدد الإدارات المستهدف ميكنتها وهي نسبة متدنية جدا.
- ضعف وجود برامج تدريبية خاصة بتأهيل أعضاء هيئة التدريس والإداريين على استخدام الوسائل التكنولوجية المتنوعة لتبسيط إجراءات العمل وتسهيل وصول الخدمات إلى المستفيدين.
- بالرغم من تخصيص جامعة بنها الغاية السادسة من خطتها الاستراتيجية لتنمية الموارد، إلا إنها مازالت تعاني من ضعف توافر المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ أنشطتها وتطوير بنيتها التحتية.
- تعاني جامعة بنها من عدم وجود إدارتها في مكان واحد، هذا فضلا عن عدم وجود حرم جامعي واحد لجميع كلياتها ووجودهم في أماكن متفرقة، مما يعوق تحقيق المرونة التشغيلية في تقديم الخدمات.
- ضعف البنية التحتية لجامعة بنها حيث تعاني بعض الكليات من قدم المباني التعليمية وتهالكها مثل كلية التربية النوعية، والبعض الآخر من تكديس الطلاب وقلة توافر قاعات التدريس والمعامل مثل كلية التربية.
- قلة عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة المستفيدين من المهمات العلمية والمنح والبعثات، ويرجع ذلك في كثير من الأحيان عن ضعف الإعلان والترويج لها بوقت كافي للتقدم لها.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

### ٢- واقع تحقيق المرونة الهيكلية بجامعة بنها "وثائقياً":

يمكن التعرف على واقع تحقيق المرونة الهيكلية بجامعة بنها من خلال التعرف على قدرة الجامعة على توفير هياكل تنظيمية مرنة وقيادات وكوادر بشرية أكفاء ومتميزين وتوفير الدافعية والتحفيز المناسب لهم، إضافة إلى وجود نظم للاتصالات والمعلومات تتسم بالوضوح، بشكل يمكنهم للعمل بحرية ضمن هيكل تنظيمي مرن ويزيد من قدرتهم على التعامل مع التغيرات الحالية والمستقبلية وتقبل التغيرات الطارئة، وذلك من خلال ما يلي:

#### أ- الهيكل التنظيمي:

وفيما يتعلق بالمرونة الهيكلية فارتكزت الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠ في تحقيق أهدافها على عدد من المسارات منها: مسار الحوكمة والإدارة المؤسسية: تهدف الدولة بهذا المسار إلى تعزيز المرونة والاستجابة في إطار واضح من المحاسبية، وتطوير الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، والتميز في القيادة والشفافية والتعاون، وتطوير النظم واللوائح، وإنشاء مركز لبحوث ودراسات تطوير التعليم العالي، وتأسيس مرصد للتعليم العالي، والتطوير والتحديث المستمر للمخطط العام للتعليم العالي وآليات فعالة للمتابعة، فضلاً عن العمل على وجود هياكل تنظيمية للجامعات المصرية تتسم بالمرونة ومواكبة للمتغيرات الحديثة. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ٨٤)

وبالرغم من اهتمام الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠، بتطوير الهياكل التنظيمية بالجامعات المصرية، إلا أن الواقع الفعلي للهياكل التنظيمية بالجامعات يشير إلى إن الهياكل التنظيمية مازالت تتبع الشكل الهرمي وتتعدد بها المستويات الإدارية مما يمثل عائقاً نحو تحقيق المرونة الهيكلية بالجامعات المصرية، وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي لجامعة بنها يتضح إنه يتكون من عدة مستويات إدارية هي:

**رئيس الجامعة:** يصدر بتعيين رئيس الجامعة قرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض وزير التعليم العالي، ويشترط فيه أن يكون قد شغل لمدة خمس سنوات على الأقل

وظيفة أستاذ في احدي الجامعات الخاضعة لهذا القانون، ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد، ويعتبر خلال مدة تعيينه شاغلا وظيفه أستاذ، ويتولى رئيس الجامعة إدارة شئون الجامعة العلمية والإدارية والمالية وهو الذي يمثلها أمام الهيئات الأخرى، وهو مسئول عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية وقرارات مجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات في حدود هذه القوانين واللوائح، ولرئيس الجامعة أن يدعو المجلس واللجان المشكلة وفقا لأحكام هذا القانون إلى الاجتماع كما له أن يعرض عليها ما يراه من الموضوعات، يقدم رئيس الجامعة بعد العرض على مجلس الجامعة تقريرا في نهاية كل عام جامعي إلى وزير التعليم العالي عن متابعة شئون التعليم والبحث العلمي وسائر نواحي النشاط الأخرى في الجامعة وتقييمها ومراجعتها واقتراحات النهوض بها، وذلك للعرض على المجلس الأعلى للجامعات. (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، ٩)

ويتبع رئيس الجامعة مباشرة عدد من الإدارات هي: (الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، الإدارة العامة للشئون القانونية، الإدارة العامة لمكتب رئيس الجامعة، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، الإدارة العامة للتوجيه المالي والإداري، الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام، الإدارة العامة للتخطيط ومتابعة الخطة، الإدارة العامة للأمن)، وكل إدارة من هذه الإدارات تشمل على عدد من الإدارات الفرعية التابعة لها. (جامعة بنها، الهيكل التنظيمي،

[https://bu.edu.eg/univ\\_admin/Organizational-Structure.php](https://bu.edu.eg/univ_admin/Organizational-Structure.php)

**نواب رئيس الجامعة:** يكون لكل جامعة ثلاثة نواب لرئيس الجامعة (نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب، نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث) يعاونونه في إدارة شئونها ويقوم أقدمهم مقامه عند غيابه. ويكون تعيين نائب رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض وزير التعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، ويشترط فيه أن يكون قد شغل لمدة خمس سنوات علي الأقل وظيفة أستاذ في أحدي الجامعات الخاضعة لهذا القانون ويكون تعيينه لمدة أربعة سنوات قابلة للتجديد. (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، ٩)

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

ويتبع نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب مباشرة عدد من الإدارات هي: (إدارة مكتب النائب، الإدارة العامة لشئون التعليم والطلاب، الإدارة العامة لرعاية الشباب، الإدارة العامة للشئون الطبية، إدارة شئون المالية والإدارية، الإدارة العامة للمدن الجامعية والتغذية) وكل إدارة من هذه الإدارات تشمل على عدد من الإدارات الفرعية التابعة لها. (جامعة بنها، الهيكل التنظيمي،

([https://bu.edu.eg/univ\\_admin/Organizational-Structure.php](https://bu.edu.eg/univ_admin/Organizational-Structure.php))

ويتبع نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة مباشرة عدد من الإدارات هي: (إدارة مكتب النائب، الإدارة العامة للدراسات العليا والبحوث، الإدارة العامة للمكتبات، الإدارة العامة للعلاقات العلمية والثقافية)، وكل إدارة من هذه الإدارات تشمل على عدد من الإدارات الفرعية التابعة لها.

ويتبع نائب رئيس الجامعة لشئون دراسات العليا والبحوث مباشرة عدد من الإدارات هي: إدارة مكتب النائب، إدارة مشروعات البيئة، إدارة شئون الوحدات ذات الطابع الخاص، إدارة الاتصالات والمؤتمرات لخدمة المجتمع وتنمية البيئة)، وكل إدارة من هذه الإدارات تشمل على عدد من الإدارات الفرعية التابعة لها. (جامعة بنها، الهيكل التنظيمي،

([https://bu.edu.eg/univ\\_admin/Organizational-Structure.php](https://bu.edu.eg/univ_admin/Organizational-Structure.php))

**أمين الجامعة:** يكون للجامعة أمين يعين بقرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض وزير التعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، ويشترط فيه أن يكون ذا خبرة بالشئون الجامعية، ويتولى أمين الجامعة الأعمال الإدارية والمالية في الجامعة تحت إشراف رئيس الجامعة ونواب الرئيس، ويكون مسئولاً عن تنفيذ القوانين واللوائح والنظم المقررة في حدود، يعاون أمين الجامعة أمينان مساعدان من العاملين ذوي الكفاءة في الجامعة، ويقوم أقدمهما مقامه عند غيابه كما يجوز تعيين أمين مساعد. (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦،

(١٢)

ويتبع أمين الجامعة مباشرة عدد من الإدارات هي: (الإدارة العامة لشئون العاملين- كادر عام، الإدارة العامة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم كادر خاص، الإدارة العامة

للسئون الهندسية، عدد (٣) أمين جامعة مساعد، الإدارة العامة لأمانة المجالس، الإدارة العامة لحسابات الصناديق الخاصة والوحدات ذات الطابع الخاص، الإدارة العامة للحسابات والموازنة، الإدارة العامة للمشتريات والمخازن، الإدارة العامة للسئون الإدارية". (جامعة بنها، الهيكل التنظيمي، [https://bu.edu.eg/univ\\_admin/Organizational-Structure.php](https://bu.edu.eg/univ_admin/Organizational-Structure.php))

ويتضح مما سبق أن قانون تنظيم الجامعات له دور مهم في تنظيم العمل الجامعي وفي تشكيل الهيكل التنظيمي ليس فقط لجامعة بنها فحسب ولكن لجميع الجامعات المصرية، لذا يتوافق الهيكل التنظيمي لجامعة بنها مع اللوائح والقوانين التي نص عليها قانون تنظيم الجامعات في المواد من (٢٢-٣٩) فيما يخص مكونات الهيكل وشروط الاختيار والمهام والاختصاصات، مما ترتب على ذلك محدودية قدرة الجامعة على اختيار شكل الهيكل التنظيمي المناسب لخطتها واستراتيجيتها وبيئتها، فضلا عن اكتظاظ الهيكل التنظيمي لجامعة بنها بالعديد من الإدارات، والهرمية والمركزية وتعدد المستويات الإدارية، مما يشكل ذلك عائق أمام تحقيق المرونة الهيكلية، ومن ثم يشير إلى ضعف مرونة الهيكل التنظيمي.

#### ب- التحفيز والمسائلة:

- وفيما يخص تحفيز الموارد البشرية فاعتمد ذلك على عدد من المسارات منها:
- مسار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية: تسعى الدولة من خلال هذا المسار إلى دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات، وذلك من خلال تكوين وبناء كوادر تدريسية متميزة، وتطوير نظام المنح والبعثات الخارجية، ومن خلال مراكز وبرامج تنمية قدرات ومهارات للقيادات الجامعية.
  - مسار الإداريون والقيادات الإدارية: يقوم الهدف الاستراتيجي لذلك المسار على تنمية مهارات الموارد البشرية للإداريين والقيادات الإدارية، وذلك عن طريق إنشاء مركز دولي لتنمية مهارات وقدرات الإداريين والقيادات الإدارية. (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢، ١٧-١٨)

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

كما سعت الدولة المصرية إلى تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية من خلال طرح جوائز الدولة وبلغت جوائز الدولة لعام ٢٠٢٢ (النيل، التقديرية، التفوق، والتشجيعية) ٥٢ جائزة منحت لـ ٥٣ فائزا وتتراوح قيمة الجائزة من ٥٠٠ ألف جنيه (النيل) حتى 50 ألف جنيه (التشجيعية)، وميداليات ذهبية (حوالي ١٦٥ جراما) وفضية، وارتفعت نسبة المتقدمين في ٢٠٢٣ عن العام السابق بنسبة ٦٪ وكانت نسبة الحاصلين على جوائز من المتقدمين أعلى في الجامعات عنها في المراكز البحثية والجامعات الخاصة، وشكلت نسبة الحاصلين على جوائز من إجمالي عدد المتقدمين ١٠٪، واستحوذ القطاع الطبي على جائزتي النيل. (الهيئة الوطنية للإعلام،

<https://www.maspero.eg/reports-egypt/2023/06/29/700216/>

وبذلك يتضح اهتمام الدولة المصرية بتحفيز الجهاز الأكاديمي والإداري من خلال توافر مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الموجودة بالجامعات المصرية، وتوفير المنح والبعثات والحوافز التشجيعية وإطلاق العديد من جوائز الدولة التي تحث على التنافسية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في العديد من المجالات.

وفي إطار تحفيز الموارد البشرية بجامعة بنها فإن الجامعة تدعم الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من خلال: توفير كافة التجهيزات والمعامل البحثية المتخصصة والأجهزة العلمية والمواد التي يتطلبها البحث العلمي بالكليات ومراكز البحوث والدراسات بالجامعة، وتضع آليات لتنمية الموارد المالية اللازمة لدعم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، كما تعمل الجامعة على تمويل الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس على أساس تنافسي من خلال البرامج التنافسية التي يديرها صندوق حساب البحوث العلمية بالجامعة، وتصرف مكافأة للباحثين مقابل النشر الدولي للبحوث في المجلات المرموقة والمصنفة دولياً وفقاً للوائح التي وضعتها اللجنة العليا للتصنيف الدولي للجامعات في هذا الشأن واعتمدها مجلس الجامعة، كما توفر منح بحثية بتمويل كلي أو جزئي إلى إحدى الوحدات الأكاديمية أو البحثية لتمويل تنفيذ مشروع بحثي معين. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (ب)، ٩٢-٩٣)



وفي هذا الإطار وافق مجلس الجامعة في جلسته بتاريخ ٢٠١٨ / ١ / ٣٠ بجلسته رقم ١٥٩ على دعم الباحثين بالكليات المختلفة، بصرف مكافأة مقابل النشر في المجلات المتميزة ذات عامل الإجابة Impacted مع حصر الأبحاث التي تستحق المكافأة، من خلال مسابقة نصف سنوية خلال شهري يناير ويوليو من كل عام، وتتمثل هذه المكافآت في: (جامعة بنها، ٢٠١٨، ٣-٤)

جدول (١) يوضح بيان بحوافز التميز في مجال النشر العلمي الدولي

مكافأة الاستشهادات بالجنية المصري		مكافأة الأبحاث المنشورة بالجنية المصري	
قيمة المكافأة	عدد الاستشهادات الكلي	قيمة المكافأة	ترتيب المجلة
٢٥٠	٥٠-٢٥	تتراوح بين ١٥٠٠٠ إلى ٨٠٠٠ حسب ترتيب المجلة بقواعد بيانات تومسون رويترز	Q1
٥٠٠	٧٥-٥١		
١٠٠٠	١٠٠-٧٦	تتراوح بين ٧٠٠٠ إلى ٥٥٠٠ حسب ترتيب المجلة بقواعد بيانات تومسون رويترز	Q2
١٥٠٠	٢٠٠-١٠١		
٢٠٠٠	٣٠٠-٢٠١	تتراوح بين ٥٠٠٠ إلى ٢٥٠٠ حسب ترتيب المجلة بقواعد بيانات تومسون رويترز	Q3
٢٥٠٠	٤٠٠-٣٠١		
٣٠٠٠	٥٠٠-٤٠١	تتراوح بين ٢٠٠٠ إلى ٥٠٠ حسب ترتيب المجلة بقواعد بيانات تومسون رويترز	Q4
٤٠٠٠	أكبر من ٥٠٠		

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة المكافآت المحددة قليلة فأكبر مكافأة تم تحديدها هي ١٥٠٠٠ للبحث المنشور في مجلة ذات معامل تأثير Q1 وهذا المبلغ أقل بكثير مما ينفقه الباحث على إعداد البحث ودفع تكاليف نشره.

وفي ضوء سياسة الجامعة لدعم وتشجيع المتميزين في قطاعات الجامعة المختلفة ينظم قطاع الدراسات العليا والبحوث احتفالية يوم التميز العلمي بجامعة بنها وذلك لتكريم الفئات التالية: (الحاصلين على جوائز الدولة التشجيعية، الحاصلين على جوائز الجامعة بفئاتها المختلفة "تقديرية، تشجيعية، حقوق الإنسان، أفضل رسالة ماجستير، أفضل رسالة دكتوراه)، المتميزين في النشر الدولي التي تقع بحوثهم المنشورة في مجلات الفئة الأولى Q1 خلال دورتي يناير ويوليو، وأوائل طلاب المرحلة الجامعية الأولى، وأعضاء الجهاز

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

الإداري الحاصلين على درجتي الماجستير والدكتوراه، والحاصلين على جوائز التميز

الحكومي. (جامعة بنها، التميز العلمي، <https://bu.edu.eg/BUnews/26663>)

وفيما يخص المسائلة فقد حدد قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) وتعديلاته، واجبات

كل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين من غير أعضاء هيئة التدريس

وحدد ضوابط التأديب والمسائلة لكل فئة وذلك على النحو التالي: (جمهورية مصر العربية،

٢٠٠٦، ٢٤-٣١)

■ فيما يخص أعضاء هيئة التدريس: يكلف رئيس الجامعة أحد أعضاء هيئة التدريس

في كلية الحقوق بالجامعة بإحدى كليات الحقوق بمباشرة التحقيق فيما ينسب إلى

عضو هيئة التدريس، ويجب ألا تقل درجة من يكلف بالتحقيق عن درجة من يجرى

التحقيق معه، ولرئيس الجامعة بعد الاطلاع على التقرير أن يحفظ التحقيق أو يأمر

بإحالة العضو إلى مجلس التأديب أو وقفه عن العمل احتياطياً لمدة لا تزيد عن ٣

شهور، ويترتب على ذلك وقف صرف ربع مرتبة، ويشكل مجلس تأديب من (أحد

نواب رئيس الجامعة، أستاذ من كلية الحقوق، مستشار من مجلس الدولة يندب

سنوياً)، والجزاءات التأديبية التي يجوز توقيعها على أعضاء هيئة التدريس هي:

(التنبيه، اللوم، اللوم مع تأخير العلاوة المستحقة لفترة واحدة أو تأخير التعيين،

العزل من الوظيفة مع الاحتفاظ بالمعاش أو المكافأة، أو العزل مع الحرمان من

المعاش أو المكافأة).

■ فيما يخص مساءلة المعيدين والمدرسين المساعدين: تكون مساءلتهم أم مجلس تأديب

يشكل من (نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث، أحد أعضاء هيئة

التدريس في كلية الحقوق، مستشار مساعد بمجلس الدولة يندب سنوياً)، وينقل المعيد

إلى وظيفة أخرى إذا لم يحصل على درجة الماجستير خلال خمس سنوات على

الأكثر منذ تعيينه معيدا، أو إذا لم يحصل على درجة الدكتوراه خلال عشر سنوات

على الأكثر منذ تعيينه معيدا.

■ فيما يخص العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس: يخضعون لنفس السلطات التأديبية المخولة للمسؤولين في القوانين واللوائح العامة في شأن العاملين المدنيين في الدولة، ويكون لرئيس الجامعة جميع السلطات التأديبية المخولة للوزير ويكون لنواب رئيس الجامعة ولأمين المجلس الأعلى للجامعات ولعمداء الكليات جميع السلطات المخولة لوكيل الوزارة، ويكون لرؤساء مجالس الأقسام السلطات التأديبية المخولة لرئيس المصلحة ويشكل مجلس تأديب من (أمين الجامعة، أحد أعضاء هيئة التدريس في كلية الحقوق، نائب بمجلس الدولة يندب سنويا).

وفي هذا الإطار أيضا تم إطلاق الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠٢٣-٢٠٣٠ وارتكزت الاستراتيجية على خمسة أهداف أساسية هي: جهاز إداري كفء وفعال يقدم خدمات متميزة، بنية تشريعية وقضائية داعمة لمكافحة الفساد ومحققة للعدالة الناجزة، جهات قادرة على مكافحة الفساد وإنفاذ القانون، مجتمع واع بمخاطر الفساد قادر على مكافحته، تعاون دولي وإقليمي فعال في مكافحة الفساد. (جمهورية مصر العربية، ٢٠٢٣، ٣٦)

وفي إطار ذلك سعت جامعة بنها في تطبيق وإرساء مبادئ المسائلة والحوكمة؛ حيث أنشأت الجامعة وحدة النزاهة والشفافية، وينبثق من هذه الوحدة اللجنة التنسيقية لمكافحة الفساد بالجامعة ومن أبرز أدوارها إعداد استراتيجية مكافحة الفساد بالجامعة المنبثقة من الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد الخاصة بالدولة، وكذلك متابعة تنفيذ هذه الخطة وتقديم تقارير سنوية لعمل هذه اللجنة أمام مجلس الجامعة، ومن خلال تصفح الصفحة الخاصة بوحدة النزاهة والشفافية على الموقع الإلكتروني للجامعة وما تنشره من تقارير وخدمات توجد مجموعة من الأخبار عن حرص جامعة بنها على الاحتفال باليوم العالمي لمكافحة الفساد، وتنظيم ندوة عن نشر " قيم النزاهة والشفافية والتوعية بمخاطر الفساد" وذلك في عام ٢٠١٩، ومشاركتها في البرنامج التدريبي للأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد، ويوجد أيضاً على صفحة الوحدة الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠١٩ ٢٠٢٢ وخطة جامعة بنها للوقاية من الفساد ومكافحته، وعرض تقرير واحد فقط عن عمل اللجنة التنسيقية للوقاية من الفساد ومكافحته، وأيضاً عرض للمناقصات والمزايدات بالجامعة لعام ٢٠١٧ فقط والموازنة

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

المالية للجامعة، وكذلك الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الجامعة حتى عام ٢٠٢٢، ووجود منظومة الشكاوي الإلكترونية. (هيكل، ٢٠٢٢، ٥٤٦-٥٤٧)

ويتضح من ذلك اهتمام الدولة المصرية بوجه عام وجامعة بنها بوجه خاص بحاسبية ومسائله الجهاز الاكاديمي والإداري من خلال توافر لوائح خاصة بمسائلهم منصوص عليها في قانون تنظيم الجامعات، واطلاق الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ووجود وحدات للنزاهة والشفافية في جامعة بنها.

وبالرغم من هذه الجهود المبذولة إلا أنه أكدت دراسة كل من (شاهين، ٢٠٢٠، ١٧٩، ١٨٠)، و(هيكل، ٢٠٢٢، ٥٦٩)، و (محمد، ٢٠٢٣، ١٠٩٨) على وجود عدد من نقاط الضعف بجامعة بنها والمرتبطة بتحفيز ومساءلة الموارد البشرية بها من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بها والتي يتمثل أبرزها في:

- قلة عدد المبتعثين في بعثات خارجية أو إشراف مشترك أو مهام علمية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم.
- ضعف اهتمام الجامعة بتقديم منح للمتميزين.
- ضعف توفر الدعم المالي اللازم للمشاريع البحثية.
- قلة عدد براءات الاختراع لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، عدم حصول أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على جوائز عالمية مثل جائزة نوبل.
- وجود قصور في سياسة وقوانين تفعيل مبدأ الثواب والعقاب والمحاسبية داخل الجامعة.
- ضعف نشر الجامعة الكترونيا تقارير لجنة مكافحة الفساد في الجامعة من حيث الإجراءات التي تم اتخاذها لمعاقبة المخالفين من أعضائها.

### ج- نظم المعلومات والاتصالات:

وفيما يخص نظم المعلومات والاتصالات ففي عام ٢٠٢٠م، تم توقيع بروتوكول تعاون بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بشأن تنفيذ مشروعات التحول الرقمي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتبلغ مدة العمل بالبروتوكول خمس سنوات، بتكلفة إجمالية ٤ مليار ٧٢٢ مليون جنيه، ويشتمل نطاق أعماله عدد ١١ مشروعًا، لإتاحة تطبيقات الجامعات الذكية؛ وتطبيق نظام إدارة التعليم "LMS"؛ وتنفيذ مبادرة المحتوى التعليمي الإبداعي، وتطبيق نظم المتابعة

للمشروعات القومية، وإتاحة تطبيقات ربط الحضانات وأسرة الرعاية المركزية وبنوك الدم بالمستشفيات الجامعية، كما ينص البروتوكول على التعاون في المجتمعات التكنولوجية، وإنشاء معامل متخصصة في تكنولوجيا إنترنت الأشياء بالجامعات، بالإضافة إلى ميكنة الخدمات بقطاعي التعليم والبعثات بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، المركز الإعلامي، ٢٠٢٢)

[https://mcit.gov.eg/Ar/Media\\_Center/Press\\_Room/Press\\_Releases/4679](https://mcit.gov.eg/Ar/Media_Center/Press_Room/Press_Releases/4679)

وفي هذا الإطار أيضا تبذل الدولة المصرية جهوداً في تحسين البنية التحتية المعلوماتية للجامعات المصرية وتعزيز الاعتماد الأكاديمي، من خلال التكامل بين وزارة التعليم العالي ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ويشمل ذلك تطوير البنية التحتية الرقمية، والمنصات الإلكترونية، والدعم المالي، والتعاون الدولي، وتوفير النظم والتطبيقات الحديثة، وتمكين إجراء الاختبارات الإلكترونية، وتطوير المحتوى التعليمي، وزيادة الاعتماد الأكاديمي. كما تعمل على رعاية المبدعين وتعزيز العلاقة بين الجامعات وسوق العمل. (شطا؛ الزكي، ٢٠٢٤، ٩٤)

وفي هذا الإطار أطلقت جامعة بنها عدد من المشاريع الخاصة بنظم المعلومات والاتصالات وأطلقت عليها "مشاريع لتكنولوجيا المعلومات ICTP" وتمثلت هذه المشروعات في:

- **البوابة الإلكترونية:** ويعتمد هذا المشروع على توظيف أفضل التقنيات والبرمجيات المتوفرة لزيادة التعاون والتواصل بين مختلف الكليات بالجامعة والجامعات الأخرى وكما يوفر العديد من الخدمات لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين والمستفيدين بما يحقق رؤية الجامعة ورسالتها. ووضع أفضل المواصفات للبرمجيات التي تخدم وظائف البوابة بما يكفل الوصول لأعلى مستويات الأداء باستخدام أحدث التقنيات، وتتمثل أهداف البوابة الإلكترونية في: ربط المجتمع بالجامعة من خلال تقديم خدمات إلكترونية متميزة، تعزيز الجودة في العملية التعليمية وذلك عن طريق توفير تعليم

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

تفاعلي باستخدام أدوات وتقنيات متطورة ومبتكرة. وهذا بدوره سيؤدي إلى تحسين عمليات التقييم، تطوير العمل المكتبي بابتكار نظام لإدارة الوثائق وحفظها بالإضافة إلى تسهيل الإجراءات الإدارية ووضع آلية لمتابعتها كما سيسهم ذلك في توفير البيانات الدقيقة للإحصائيات والتقارير خاصة في مجال التخطيط الإستراتيجي للجامعة، رفع مستوى التنظيم وبالتالي توفير الموارد المستهلكة وأهمها الوقت، تنظيم العمل وتوفير إدارة إلكترونية تساعد الإداريين على توظيف قدراتهم في الابتكار والإبداع في مجال العمل، وربط الجامعة بشبكة الإنترنت. (جامعة بنها، ٢٠١٩، ١١)

- **نظم المعلومات الإدارية:** في إطار الخطة القومية للدولة، والتي تهدف إلى توفير وإتاحة المعلومات على المستويات المختلفة، تعتبر ميكنة الأنظمة من أهم العناصر اللازمة لرفع كفاءة الأعمال والأنشطة الفنية والعلمية لكافة المستويات يقوم مركز نظم المعلومات الإدارية بميكنة العمل بالإدارات المختلفة داخل الجامعة لإتاحة جميع أنواع البيانات المطلوبة بدقة وسرعة كافية مما يدعم متخذي القرار على جميع المستويات والمساعدة في التخطيط المستقبلي لكافة الإدارات بالجامعة. (جامعة بنها، ٢٠١٩، ١٢)
- **التعليم الإلكتروني:** مركز التعليم الإلكتروني بجامعة بنها هو واحد من ١٧ مركزاً في الجامعات المصرية منشأة بالتعاون مع مشروع تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات (ICTP) والمركز القومي للتعليم الإلكتروني (NELC) بالمجلس الأعلى للجامعات، وتتمثل أهداف التعلم الإلكتروني في: إنشاء بنية أساسية وكوادر بشرية قادرة على التعامل مع جميع الوسائل التكنولوجية اللازمة لإنشاء مقررات إلكترونية وفقاً للأسس التربوية السليمة باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية، القيام بنشر الوعي بين الأساتذة والطلاب بالجامعة على أهمية التعليم الإلكتروني، إنتاج مقررات إلكترونية تتفق مع معايير الجودة وتحترم حقوق الملكية الفكرية، تدريب أساتذة وطلاب الجامعة على استخدام المقررات الإلكترونية بما يحقق أعلى استفادة منها. (جامعة بنها، ٢٠١٩، ١٥)
- **المكتبة الرقمية:** تهدف إلى ميكنة إجراءات العمل بمكتبات الجامعة المختلفة من فهرسة وإعارة وبحث وتقارير وإحصائيات لجميع مقتنيات مكتبات جامعة بنها من كتب

ودوريات ورسائل جامعية لبناء فهرس موحد لجميع مكاتب كليات جامعة بنها، وهذا سيساعد على تقديم العديد من خدمات المعلومات مثل البحث والاستعارة والإعارة التعاونية بين المكتبات. (جامعة بنها، ٢٠١٩، ١٦)

■ **الشبكة الرقمية:** تعد شبكة المعلومات الرقمية بالجامعة من أهم المشروعات التكنولوجية بالجامعة. ويمكن وصف دورها الأساسي بأنها الهيكل الرئيسي الذي تقوم عليه جميع مشروعات تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بالجامعة (ICTP) هذا بالإضافة إلى دورها في دعم نظم الإدارة الإلكترونية وإتاحة بيئة تكنولوجية للباحثين والمستخدمين لخدماتها، وتتمثل أهداف الشبكة الرقمية في: توفير بنية أساسية آمنة للاتصالات والمعلومات بالجامعة، يمكن بواسطتها نقل وإتاحة وتداول المعلومات والاتصالات، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي، تمكين وتسهيل الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب بعضهم ببعض وبالبيئة المحلية والإقليمية والدولية، تمكين الطلاب من الدراسة عن بعد والتعليم المستمر والمفتوح والوصول إلى المقررات الدراسية، المساعدة في البث المباشر ونقل المحاضرات والمؤتمرات والندوات وورش العمل والاجتماعات داخل وخارج الجامعة، دعم الإدارة الإلكترونية E-Management ودعم اتخاذ القرار، تشغيل وصيانة وتطوير شبكة وبنية المعلومات الأساسية بالجامعة، توفير كوادر فنية قادرة على حماية وتأمين ومراقبة الشبكات - إدارة الخوادم ونسخ محتويات البيانات - تشغيل وصيانة وتطوير شبكة وبنية المعلومات الأساسية بالجامعة (سلوكيا ولا سلوكيا). (جامعة بنها، ٢٠١٩، ١٣)

■ **التدريب على تكنولوجيا المعلومات:** لتدريب على تقنية المعلومات CUIT يقدم المركز برامج تدريبية للتطوير المستمر للقدرات المهنية للموارد البشرية بجامعة بنها بما يحقق جودة مخرجات كلياتها ومعاهدها، ويضمن التكيف مع تحديات العصر والتوافق مع قواعد السلوك الأخلاقي المهني بالتعليم الجامعي. وذلك من خلال تطبيق حزم متكاملة من البرامج التدريبية والتأهيلية المتميزة وبمستوى تنافسي تعمل على إكساب أعضاء هيئة التدريس والوظائف المعاونة والقيادات الإدارية للمهارات المهنية التي تتفق مع

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

استراتيجيات التغيير في أسواق العمل المحلية والإقليمية والعالمية، من خلال مجالات التنمية والتدريب المختلفة. (جامعة بنها، ٢٠١٩، ١٤)

ويوجد بجامعة بنها مركز المعلومات والتوثيق ويهدف هذا المركز إلى الحصول على المعلومات كاملة وسليمة من المصدر الرئيسي لها بدقة وسرعة مناسبة، وتحديث البيانات بمعدل مساوي لما هو في واقع الحياة بالجامعة، وتوفير المعلومة كاملة وسليمة في الوقت المناسب لمنخذ القرار لتضيء الطريق أمامه في اتخاذ القرار السليم المبني علي قاعدة معلوماتية واسعة ودقيقة ومتوفرة طوال الوقت بشكل منتظم، وتسهيل حصول المجتمع الجامعي والخارجي علي المعلومات بأكثر من طريقة مثل وضعها على الموقع والمطبوعات المختلفة والندوات التي تعرف الآخرين بالمركز ويتبع المركز عدد من الإدارات هي: (إدارة الحاسب الآلي، إدارة النشر، إدارة التوثيق، إدارة إحصاء المعلومات، إدارة دعم اتخاذ القرار). (جامعة بنها، مركز المعلومات والتوثيق، الهيكل التنظيمي،

<https://idc.bu.edu.eg/index.php/organizational-structure-of-the-center>

كما يوجد مركز تطوير نظم الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات ويقدم المركز عدد من الأنشطة والتي تتمثل في: صيانة أجهزة الحاسبات وملحقاتها بالإدارة والكليات والوحدات التابعة للجامعة، تقديم الاستشارات الفنية والعلمية في مجال عمل المركز إلي طالبها داخل الجامعة وخارجها، تقديم الاستشارات للجامعة في حالة شراء البرمجيات، وضع مواصفات الأنظمة وأجهزة الحاسبات وملحقاتها للغير طبقا لمتطلبات العمل، تطوير وإدخال البرمجيات لميكنة العمل الإداري ونشرها لجميع الكليات، إنشاء وإدارة قواعد البيانات ونظم المعلومات بالجامعة وكلياتها ومستشفياتها والغير، صيانة وتركيب وإدارة شبكات المعلومات بالجامعة وربطها بشبكات المعلومات المحلية والعالمية، تقديم الخدمات في مجال تصميم المواقع علي الإنترنت. (جامعة بنها، مركز تطوير نظم الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات،

<https://itc.bu.edu.eg/page/aboutUs>



وتتبع جامعة بنها أساليب وطرق موثقة لتداول البيانات بما يضمن مصداقيتها وصحتها ووصولها للجهات المستفيدة في أسرع وقت، ومن أمثلة ذلك: (جامعة بنها، ٢٠١٩، ٦٨-٦٩)

- وجود قرارات من مجلس الجامعة بتسليم نسخة إلكترونية من الرسائل التي يتم مناقشتها إلى المكتبة الإلكترونية لنشرها في المستودع الرقمي للجامعة والمجلس الأعلى، وهذا الأجراء ضروري للحصول على الدرجة.
- الحفاظ على مصداقية البيانات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس لا يسمح للعضو نفسه بالتعديل بل من خلال إجراء موثق من شئون أعضاء هيئة التدريس.
- في حال ترقية عضو هيئة تدريس أو تقلده لمنصب جامعي ترسل القرارات للبوابة الإلكترونية للتحديث.
- في حالة طلب إضافة مسميات وظيفية جديدة يتم ذلك من خلال إجراءات موثقة.
- لا يتم إضافة أي طالب إلا من خلال البيانات الموثقة من مكتب التنسيق أو شئون الطلاب للتحويل الورقي من إدارة الجامعة.
- لا يتم إصدار شهادات التخرج إلا بعد التوثيق والمراجعة من قبل الكلية وشئون الطلاب بالجامعة ومركز الشهادات الموحدة بالجامعة، وتم تصميم النظام بحيث لا يسمح لأي جهة منفردة بالإضافة والتعديل.
- جميع الأنظمة مؤمنة من خلال مركز بيانات الجامعة التي تضع نظاما ثابتا للنسخ الاحتياطي واستعادة البيانات.
- ترسل التقارير من نظم المعلومات للسادة العمداء للمساعدة في استكمال جودة البيانات. وبالرغم من هذه الجهود المبذولة لتحقيق المرونة في نظم المعلومات والاتصالات إلا أنه أشارت دراسة (محمد، ٢٠٢٣، ١٠٩٨) إلى وجود ضعف في ميكنة الخدمات ناتج عن ضعف تبني سياسة التحول الرقمي في جميع المستويات الإدارية بجامعة بنها، ومحدودية توافر مقررات الكترونية تفاعلية، بالإضافة إلى ضعف امتلاك الجامعة لبنية تحتية تكنولوجية تمكنها من التحول الرقمي في جميع أنشطتها.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

كما أكدت دراسة (شاهين، ٢٠٢٠، ١٥٤) على قلة توافر خدمات الإنترنت بشكل جيد بالعديد من الكليات، وقلة عدد أجهزة الحاسوب بالمعامل وقلتها أيضاً بالنسبة لأعداد أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا والمرحلة الجامعية الأولى، كما أن نسبة عدد الإداريين المستخدمين لنظم المعلومات الإدارية (٦٪)، وهي نسبة ضئيلة جداً.

وفي ضوء ما سبق يمكن استخلاص عدد من المشكلات التي تعوق جامعة بنها عن تحقيق المرونة الهيكلية بها، ومنها:

- يتسم الهيكل التنظيمي لجامعة بنها بالهرمية والمركزية وتعدد المستويات الإدارية، مما يشكل ذلك عائق أمام تحقيق المرونة الهيكلية.
- بالرغم من تبني جامعة بنها لسياسات متنوعة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم على تحقيق التميز في النشر الدولي، إلا أن مقدار ما تخصصه من حوافز ضئيل جداً ولا يتوافق مع ما ينفقه الباحث على إعداد البحث وتكاليف نشره في مجلات أجنبية.
- بالرغم من وجود وحدة النزاهة والشفافية بالجامعة، والتي ينبثق منها اللجنة التنسيقية لمكافحة الفساد بالجامعة، وذلك لإرساء مبادئ المسائلة والحوكمة، إلا أن دور الوحدة يقتصر بشكل كبير على نشر "قيم النزاهة والشفافية والتوعية بمخاطر الفساد" والإعلانات عن المناقصات والوظائف الشاغرة فقط.
- ضعف وجود ذاكرة مؤسسية لجامعة بنها وذلك بسبب ضعف الأرشفة الإلكترونية لحفظ الوثائق وتداولها، مما ينتج عنه ضعف مرونة نظم المعلومات والاتصالات.
- ضعف وجود نظم للاتصالات والمعلومات تتيح الربط بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني والشركات والمصانع لتطبيق الأبحاث العلمية.

### ٣- واقع تحقيق المرونة الاستراتيجية بجامعة بنها "وثائقياً":

يمكن التعرف على واقع المرونة الاستراتيجية بجامعة بنها من خلال التعرف على قدرتها على الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية واختيارها لعدد من البدائل الاستراتيجية المناسبة من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد هي:

تعرف المرونة الخدمائية بأنها قدرة الجامعة على توفير الخدمات الجامعية التي تتوافق مع احتياجات المستفيدين في الوقت المناسب وبتكاليف تنافسية.

وفيما يخص تحقيق المرونة الخدمائية وضعت الدولة خططاً واستراتيجيات لتطوير التعليم العالي ودعم البحث العلمي، جاء في مقدمتها "الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠"، والتي تركز على تحول الجامعات من مُستهلك للمعرفة إلى مُنتج لها، وتحقيق الملاءمة بين التخصصات وسوق العمل على المستوى القومي، وتتمثل المسارات الرئيسية لهذه الاستراتيجية في الآتي: (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢، ١٦)

- الإتاحة: زيادة فرص الإتاحة بالجامعات من خلال: إنشاء مؤسسات تعليم عال جديدة، وإنشاء برامج أكاديمية جديدة متميزة تخدم سوق العمل، والتوسع في برامج التعليم عن بُعد، وتطوير التعليم المفتوح. (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢، ١٦)
- القبول: يتمثل الهدف الرئيس لهذا المسار في تهيئة الطلاب، وتحسين اتجاهاتهم قبل الالتحاق بالتعليم الأكاديمي، وتطوير سياسات ونظم القبول بالجامعات. (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢، ١٦)
- الطلاب: الهدف الاستراتيجي لهذا المسار هو تنمية وتعزيز قدرات الطالب على ممارسة الأنشطة العلمية بالجامعات، وتعزيز الروابط بين الخريجين وجهات التوظيف المختلفة. (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢، ١٧)
- الجودة والاعتماد: تسعى الدولة من خلال هذا المسار إلى إتاحة التخصصات وفقاً لاحتياجات سوق العمل والتوجه نحو الاقتصاد المعرفي والتكنولوجي، وكذلك الارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم، وذلك من خلال عدد من

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

المشروعات والمبادرات أهمها إنشاء جمعيات الصداقة بين مؤسسات التعليم العالي، وتطوير البرامج الأكاديمية وفق متطلبات سوق العمل، ومنح تراخيص ممارسة المهن المختلفة، ومنظومة دعم وتطوير وتأهيل المؤسسات التعليمية. (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢، ١٧)

كما أشارت استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠ إلى وجود طلب متنامي على خدمات التعليم العالي، ووجود تنوع في البرامج الأكاديمية الجديدة داخل مؤسسات التعليم العالي، وتوافر خدمات جيدة للتعليم العالي والتعلم في مجال المكتبات الرقمية. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ٧٨)

كما تمثلت رؤية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في توفير "منظومة تعليم عالٍ وبحث علمي وطنية حديثة، مواكبة لأخر المستجدات العلمية والتكنولوجية، ومتفاعلة إيجابياً مع محيطها، وصولاً إلى مجتمع قائم على الإنتاج والاستخدام المستمر للمعرفة"، ومن خلال هذه الرؤية، وضعت الدولة عدداً من الأهداف الرئيسية التي سعت إلى تحقيقها، ويتمثل أبرزها في: نشر مظلة التعليم العالي في ربوع الجمهورية كافة، تحقيق جودة العملية التعليمية في مختلف جوانبها، إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية، النهوض بالمنظومة البحثية في مؤسسات التعليم العالي، توفير عدد من التخصصات البيئية تلبي احتياجات المجتمع من التداخل والتمازج، إصلاح المنظومة التشريعية للتعليم العالي، الارتقاء بجودة الخدمات المرافقة التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي. (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢، ١٥-١٦)

وفي هذا الإطار سعت جامعة بنها إلى تطوير خدماتها التعليمية فخصت لها هدف استراتيجي في خطتها الاستراتيجية وهو تطوير واستحداث برامج تعليمية تنافسية تلبي احتياجات تطلعات سوق العمل وذلك من خلال عدد من الأنشطة المتمثلة في: استحداث برامج تعليمية جديدة تلبي سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي والوظائف الجديدة في

القرن ٢١، والسعي إلى عمل التوأمة بين برامج الجامعة والجامعات العالمية، والتوجه نحو اعتماد البرامج محليا ودوليا، وتطوير البرامج القائمة واعتمادها. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، (١٠٧)

كما هدفت الجامعة في خطتها الاستراتيجية إلى تقديم رعاية طلابية (خدمات، وأنشطة) متميزة من خلال تطوير الأنشطة الطلابية الشاملة بالكليات، وتطوير الخدمات الصحية وخدمات الدعم الاجتماعي للطلاب. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، (١١٠-١١١)

وأعدت الجامعة برنامج للإرشاد الأكاديمي والنفسي للطلاب الوافدين بهدف تقديم الخدمة الإرشادية للطلاب، ومساعدتهم في الوصول إلى المعلومات الأكاديمية التي يحتاجونها والتعرف على الأنظمة المتعلقة بالجانب الأكاديمي في المقررات وما يتصل مباشرة بدراسة الطالب وتمكينهم من عرض مشاكلهم واستفساراتهم الخاصة في سرية تامة، بالإضافة إلى برنامج الدعم النفسي لتقديم المساعدة للطلاب في التكيف مع البيئة المجتمعية ومع أقرانهم المصريين داخل الجامعة. (جامعة بنها، ٢٠٢٤ (ب)، (٦٥)

كما هدفت الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها إلى تعزيز الروابط بين الخريجين والجامعة لتنمية المهارات المهنية ومهارات التوظيف من خلال رفع كفاءة مكتب متابعة الخريجين والوحدات الفرعية بالكليات وتنفيذ الملتقى التوظيفي، وعقد شراكات وبروتوكولات تعاون بين الجامعة والشركات المتخصصة. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، (١١١)

ولتحقيق التميز في خدماتها المتعلقة بالبحث العلمي فخصصت لذلك عدة أهداف استراتيجية بخطتها الاستراتيجية، وتمثلت هذه الأهداف في: استحداث وتطوير البرامج الأكاديمية للدراسات العليا، تطوير منظومة البحث العلمي بما يتوافق مع المعايير المحلية والإقليمية والدولية، توفير بيئة محفزة للبحث العلمي والابتكار والإبداع، الارتقاء بمنظومة أخلاقيات البحث العلمي وحوكمة حماية حقوق الملكية الفكرية بالجامعة وكلياتها، تدويل المجالات العلمية بالجامعة وكلياتها، رفع كفاءة المعامل والمراكز البحثية وإمكانياتها بالجامعة وكلياتها. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، (١١٣-١١٤)

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

وتم استحداث برامج دراسية خاصة بمرحلة الدراسات العليا بعدد من كليات الجامعة تضمنت برنامج الدبلوم المهني تخصص "النباتات الطبية والتغذية العلاجية" ، وبرنامج الدبلوم المهني تخصص تكنولوجيا المطاط والبلاستيك" بكلية العلوم، وكذلك استحداث درجة الدبلوم المهني في "الإرتواء القلبي والرئوي" بكلية الطب البشري، وبرامج الدبلوم المهني تخصص الذكاء الاصطناعي التطبيقي، وذكاء الأعمال، والمعلوماتية الطبية بكلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي"، كما تم تعديل لائحة برنامج البكالوريوس نظام (٢٥) بنظام الساعات المعتمدة للبرنامج المميز لكلية الطب جامعة بنها - فرع العبور، وتعديل برنامجي علم النفس الإكلينيكي، وتقنيات الرقمنة والأرشفة الإلكترونية بكلية الآداب، كما تم دمج برنامجي "الزراعة الذكية والزراعة الرقمية" بكلية الزراعة بمشتهر ببرنامج واحد تحت مسمى "الزراعة الرقمية" بالاشتراك مع كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي .(جامعة بنها، ٢٠٢٤ (ب)، ٣٠)

وفيما يخص الخدمات المجتمعية فهدفت جامعة بنها إلى كسب ثقة المجتمع من خلال تخصيص غاية بهذا المسمى في خطتها الاستراتيجية وسعت إلى تحقيقها من خلال عدد من الأهداف الاستراتيجية والمشروعات والبرامج، والتي تتمثل في: (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، ١٣٩)

- الارتقاء بمستوى الخطط والبرامج المقدمة لخدمة المجتمع، وذلك من خلال خطط سنوية مقدمة لخدمة المجتمع، وبرامج تسويقية لمنتجات كليات الجامعة، والتنمية المهنية والتدريب على مهارات التوظيف للخريجين، رفع كفاءة الوحدات ذات الطابع الخاص والمكاتب الاستشارية بالجامعة وكلياتها.
- مشاركة الجامعة في المبادرات الرئاسية لخدمة المجتمع والارتقاء بجودة الحياة، وذلك من خلال المشاركة في المبادرات الرئاسية، المشاركة في أنشطة تنمية الأسرة المصرية، وفي برامج محو الأمية وتعليم الكبار.

■ تحقيق التكامل والمشاركة بين الجامعة والمجتمع والصناعة للمساهمة في التنمية المستدامة من خلال بروتوكولات وشراكات مع مؤسسات المجتمع وتسويق البحوث التطبيقية.

■ حوكمة وضمان جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الجامعية. وبالرغم من تلك الجهود السابقة إلا أنه أشارت دراسة (شاهين، ٢٠٢٠، ١٧٩-١٨٠) إلى ضعف مواكبة المناهج والمقررات الدراسية بالجامعة للتطور العلمي والتكنولوجي واحتياجات سوق العمل، قلة الدراسات البينية والبرامج والمشروعات في كليات الجامعة، قلة عدد المقررات الإلكترونية بالجامعة وضعف نوعيتها، محدودية الاستفادة من نتائج أبحاث الجامعة من قبل المجتمع المحيط قلة البحوث الجماعية وبحوث الفريق، وغلبة الفردية في عملية البحث العلمي داخل الجامعة. قلة عدد المبتعثين في بعثات خارجية أو إشراف مشترك أو مهام علمية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وقلة عدد براءات الاختراع لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، قصور البرامج التدريبية لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن تلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس، مع تركيزها على الجانب النظري دون العملي، استحواذ باب الأجور والمرتبات على النسبة الأكبر في موازنة الجامعة، وهذا على حساب العملية التعليمية والبحثية بالجامعة.

#### ب- المرونة التسويقية:

وفيما يخص تحقيق المرونة التسويقية أشارت استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠ إلى وجود إنتاج علمي بالجامعات المصرية يمكن النظر في تسويق نتائجه وإمكانية حل مشكلات الصناعة. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ٧٨) وارتكزت الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠ في تحقيق أهدافها على مسار التدويل: وتمثلت الأهداف الاستراتيجية لهذا المسار في التوسع في برامج الشراكة مع الجامعات الأجنبية المتميزة، وتشجيع تبادل أعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الأجنبية، وجذب الطلاب الأجانب للدراسة في مصر، وذلك من خلال عقد الشراكات بين الجامعات المصرية ونظيرتها

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

الأجنبية، وبروتوكولات للتبادل الأكاديمي، وإنشاء بعض الجامعات المصرية الأجنبية المشتركة، وإنشاء فروع للجامعات المصرية بالخارج، فضلاً عن إقامة مشروعات بحثية ممولة دولياً بالشراكة مع جامعات أجنبية. (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢، ١٨)

كما عملت الدولة المصرية على الارتقاء بمنظومة الطلاب الوافدين، عبر عدد من الجهود التي سهلت المهام المتعلقة بالتعليم بالنسبة للطلاب الوافدين، وجاء في مقدمتها: تطوير منظومة الخدمات المقدمة للطلاب الوافدين، تطوير مبنى الإدارة المركزية للطلاب الوافدين، تفعيل خدمة استقبال الملفات الخاصة بالطلاب، إطلاق ٥ مواقع للتواصل على منصات التواصل الاجتماعي، وإطلاق تطبيق "إدرس في مصر" على الهاتف المحمول وتم الإطلاق التجريبي للتسجيل من خلالها للعام الجامعي ٢٠٢٢، إتاحة فيزا دراسية للطلاب الوافدين. (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢، ٤٩)

ويمكن التعرف على المرونة التسويقية بجامعة بنها من خلال التعرف على قدرة جامعة بنها على تسويق خدماتها الجامعية باتباع أساليب تسويقية مرنة تمكنها من تطوير خدماتها والترويج لها وأن يكون لها علامة تجارية معترف بها عالمياً مما يحسن سمعة الجامعة ويزودها بمزايا تنافسية كبيرة تؤدي إلى ربحية فائقة، فكلما زادت المرونة التسويقية لدى الجامعة كلما ارتفع مستوى أدائها.

وفي هذا الإطار تسعى جامعة بنها كبيت خبرة في التخصصات العلمية العلوم الهندسية والتكنولوجية، علوم الفيزياء علوم الحياة والعلوم الطبية الاكلينيكية (طبقاً لتصنيف التاييمز المؤسسات التعليم العالي) لتسويق مخرجات البحث العلمي وربط البحث العلمي بالصناعة واحتياجات المجتمع من خلال الحاضنات التكنولوجية الموجودة بالجامعة وتفعيل دور TICO مكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا البحث العلمي بالجامعة وربطه بالصناعة. (جامعة بنها، ٢٠٢٤ (أ)، ٤٧)



وفي إطار ذلك وافق مجلس جامعة بنها على إنشاء شركة "بداية" لتسويق خدمات جامعة بنها ومنها براءات الاختراع ونماذج المنفعة والابتكارات، وتسويق مخرجات البحث العلمي، والقيام بأعمال الاستشارات والتصميمات والإدارة في مجال الحاضنات التكنولوجية والشركات الناشئة، وذلك وفقا لقانون حوافز العلوم والتكنولوجيا والابتكار. (جامعة بنها، ٢٠٢٤ (أ)، (٤٧)

كما تسعى جامعة بنها في خطتها الاستراتيجية إلى تعزيز المكانة والسمعة الدولية للجامعة من خلال عدد من الأهداف الاستراتيجية هي: دعم وتعزيز الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الأكاديمية المتميزة إقليمياً ودولياً، تدويل البرامج والأنشطة العلمية والبحثية، جذب الطلاب الوافدين والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة لهم، تعزيز السمعة المؤسسية للجامعة لدى الأكاديميين وأرباب العمل وسائر المستفيدين، تبوء الجامعة مراكز متقدمة في التصنيفات الإقليمية والدولية. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، (٢٢٢)

وبالرغم من هذه الجهود المبذولة إلا أنه أكدت التقارير الرسمية والدراسات السابقة على أن جامعة بنها تعاني ضعفاً في تحقيق المرونة التسويقية بها ويرجع ذلك إلى:

- بتتبع واقع التنفيذ للخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠١٧-٢٠٢٢ فيما يتعلق بنسبة الشراكات المفعلة بين الجامعة والمؤسسات التعليمية والبحثية والخدمية والإقليمية والدولية إلى إجمالي الشركات الدولية بلغ نسبة ما تم إنجازه (٠٪)، وعدد المشروعات البحثية المشتركة مع المؤسسات الدولية ذات الصلة بلغ نسبة ما تم إنجازه (٥٪)، مما يعبر عن تدنى المرونة التسويقية لجامعة بنها. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، مرفق (٥) ٥٤-٥٥)
- كما أشارت دراسة (محمد، ٢٠٢٣، ١٠٩٨) إلى قلة اتفاقيات تعاون مع الجامعات الدولية لتسهيل التبادل الأكاديمي لمنسوبيها، ضعف إجراء الشراكات مع المؤسسات الإنتاجية لتمويل البحوث العلمية وتطبيق نتائجها.

### ج- المرونة التنافسية:

وفيما يخص المرونة التنافسية، فتتبعاً للخطة الاستراتيجية التي وضعتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومن بينها خطة عام ٢٠٢٠ عملت الدولة على تحقيق

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

المرونة التنافسية من خلال عددًا من المحاور تضمنتها الخطة وتمثل أبرزها في: تحسين التصنيف الدولي للجامعات المصرية، من خلال تقديم الدعم للجامعات المصرية والارتقاء بترتيبها في التصنيفات الدولية، والاستمرار في العمل على تحسين ترتيب مصر في النشر الدولي. (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢، ٣٢)،

يمكن التعرف على المرونة التنافسية بجامعة بنها من خلال التعرف على قدرتها على متابعة التغييرات التي تحدث على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية سواء في مجال اعتماد مؤسسات التعليم الجامعي أو فيما يتعلق بالتصنيفات العالمية للجامعات، واتباع أساليب تمكنها من مواجهة الجامعات المنافسة لها، وذلك من خلال اتباع نهج مرن والتخطيط بشكل استراتيجي من أجل تحقيق التميز ومن ثم الارتقاء بالمستوى التنافسي للجامعة.

ويمكن التعرف على المرونة التنافسية لجامعة بنها من خلال تتبع أداء الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات، وذلك يتضح في:

### جدول (٢)

يوضح موقع جامعة بنها في التصنيفات العالمية للجامعات لعام ٢٠٢٤

م	التصنيف	المنهجية	المركز		
			عالميًا	عربيًا	إفريقيًا
١	تقييم ويبوميتركس العالمي للجامعات إصدار يناير ٢٠٢٤	هو أكبر نظام لتقييم الجامعات العالمية حيث يغطي أكثر من ٢٠.٠٠٠ جامعة وينشر منهم ١٢.٠٠٠ جامعة، يصدر في إسبانيا عن المجلس العالي للبحث العلمي، يرتبط بمعيار الأبحاث والملفات الفنية، ويحدث بشكل دوري كل ٦ أشهر، ويتم تصنيف أفضل الجامعات على مستوى العالم على أساس أن نشاطات أي جامعة تظهر في مواقعها الإلكترونية، هدف التقييم هو تحسين وجود مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي على الإنترنت وتشجيع نشر المقالات العلمية المحكمة بطريقة الولوج المفتوح.	١٠١٦ من ٣١ ألف جامعة	٢٥	٢٠
			٨		

د/ سمر مصطفى محمد

م	التصنيف	المنهجية	المركز		
			عالمياً	عربياً	إفريقيًا
٢	تصنيف كيو إس QS للجامعات لدول الوطن العربي	تصدر QS تقريراً سنوياً تصنف فيه أكثر من ٣٠ ألف جامعة حول العالم مرتبة حسب معايير أكاديمية وعلمية، كما تقوم بعمل مقارنة لأكثر ٥٠٠ جامعة، لإصدار دليل للجامعات يعتمد على معايير تقييم تتناول الهيكلية البنيوية وما يميز هذا التصنيف أنه لا يتناول مؤشرات سطحية، بل يتعمق في تناوله تحليل مقومات هذه الجامعات إلى تقييم مستوى التعليم الذي تقدمه الجامعات المصنفة، وجودة بحوثها الأساسية والتطبيقية، وتوصيف قدرات خريجها في المراحل التعليمية الأساسية والعلوية، وموقعها الدولي.	—	١٠١- ١١٠	—
٣	تصنيف يو اس نيوز الأمريكي ٢٠٢٥-٢٠٢٤	يعتمد على ١٣ مؤشر تقيس أداء البحوث الأكاديمية وسمعتها العالمية والإقليمية وقد صنف هذا العام ٢٠١٦٥، ٢٠١٦٥ جامعة من أكثر من ٩٠ دولة حول العالم ومن ضمن مؤشرات التصنيف السمعة العالمية والمحلية للبحث العلمي للجامعة والبحوث المنشورة بالمجلات العلمية المصنفة عالمياً والكتب المنشورة بدور النشر العالمية والمؤتمرات الدولية وعدد الاستشارات المرجعية والتعاون الدولي وغيرها من المؤشرات التي تقيس جودة مخرجات البحث العلمي	٥٧٣	—	١١٩
٤	تصنيف Round الروسي للجامعات	اعتمد هذا التصنيف على أربعة معايير رئيسة هم: التعليم والبحث العلمي وتدويل التعليم العالي والاستدامة المالية	١٠١٧	—	١٦
٥	تصنيف مركز التصنيف الدولي للجامعات بدولة الإمارات CWUR	CWUR يقوم بانتقاء ٢٠٠٠ جامعة فقط من بين ٢٠ ألف جامعة على مستوى العالم، يتم تصنيفهم بناء على أربعة معايير رئيسية هي جودة بنسبة ٢٥٪ وتوظيف الخريجين بنسبة ٢٥٪ أيضاً، وتميز أعضاء هيئة التدريس بنسبة ١٠٪، ومخرجات وأداء البحث العلمي بنسبة ٤٠٪، والتي تشمل أربعة معايير فرعية بنسبة ١٠٪ لكل	١٥٨٣ من ٢٠ ألف جامعة	—	—

الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

م	التصنيف	المنهجية	المركز		
			عالمياً	عربياً	إفريقياً
		معياري فرعي وهي: عدد الأبحاث الكلي، وعدد الأبحاث المميزة، وعدد الأبحاث التي تظهر المجالات ذات في المرتفع والاستشهادات البحثية، ينشر <b>CWUR</b> الترتيب الأكاديمي الوحيد للجامعات العالمية الذي يقيم جودة التعليم، وتوظيف الخريجين، ومخرجات البحث، والاستشهادات دون الاعتماد على الاستبيانات وتقديم البيانات الجامعية			
٦	تصنيف الأداء الأكاديمي للجامعات <b>URAP</b>	أطلقه معمل أبحاث جامعة الشرق الأوسط للتكنولوجيا بأنقرا تركيا، ويهدف إلى تطوير نظام تصنيف للجامعات العالمية بناءً على مؤشرات الأداء الأكاديمي التي تعكس الجودة والإنتاج العلمي لهم، وتحديد مجالات التقدم فيما يتعلق بمؤشرات الأداء الأكاديمي، ويقوم على جمع المعلومات من قواعد بيانات دولية كشبكة العلوم <b>InCites</b> ويستخدم بيانات ٣٠٠٠ من مؤسسات التعليم العالي ذات أكبر عدد من المقالات المنشورة. وتعتمد الدرجة النهائية لكل جامعة على أدائها حسب عدة مؤشرات، ويتم إدراج ٢٥٠٠ جامعة فقط على مستوى العالم في التقرير الذي يصدره التصنيف من بين ٣٠٠٠ جامعة عالمية، ويغطي ما يقرب من ١٢٪ من جميع مؤسسات التعليم العالي مما يجعله أحد التصنيفات الأكثر شمولاً في العالم.	٨٧٦	—	١١
٧	تصنيف التايمز البريطاني للجامعات الشابة ٢٠٢٤	يصدر سنوياً لمقارنة أداء الجامعات عالمياً، يصنف الجامعات عالمياً التي يبلغ عمرها ٥٠ عام أو أقل، ويعتمد على ٥ معايير تشمل ١٣ مؤشر وهي الاستشهادات العلمية والتأثير البحثي وعدد وسمعة الأبحاث والدخل العائد منها بالإضافة إلى البيئة التعليمية ونتاج استبيانات شركة تومسون رويترز لقياس السمعة البحثية والتعليمية للجامعات ويتم حساب عدد	٣٥١- ٤٠٠ من بين ١١٧١	—	—

م	التصنيف	المنهجية	المركز		
			عالمياً	عربياً	إفريقيًا
		شهادات الدكتوراه الممنوحة من قبل الجامعة مع الأخذ بعين الاعتبار عدد أعضاء الهيئة التدريسية وكذا تنوع التخصصات ونسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة ونسبة طلبية الدراسات العليا إلى طلبية البكالوريوس التي تعكس نشاط البيئة البحثية في الجامعة ودخل وميزانية الجامعة.			
٨	تصنيف SCImago سيماجو الاسياني	هو تصنيف للمؤسسات الأكاديمية والبحثية يستخدم مؤشر مركب يعكس ثلاثة معايير رئيسية هي: (الاداء البحثي (٥٠%)، الابتكار (٣٠%)، التأثير المجتمعي (٢٠%)	٣٩١٧		١١

المصدر: من إعداد الباحثة وبالرجوع إلى: (جامعة بنها، ٢٠٢٤، (أ)، ٣٦، ٣٨، ٨٠)،

(جامعة بنها، ٢٠٢٤ (ب)، ٢٣، ٦٢)، (جامعة بنها، التصنيفات العالمية للجامعات)،

(Round University Ranking is a ranking of leading world universities, 2024), (University Ranking by Academic Performance, 2024)

ويتضح مما سبق ضعف الوضع التنافسي لجامعة بنها في التصنيفات العالمية للجامعات على المستوى العالمي والعربي والإفريقي والمحلي، وهو ما عبر عنه المراتب المتدنية التي حصلت عليها جامعة بنها في التصنيفات العالمية المختلفة، ومنها:

- ففي تقييم ويوميتركس العالمي للجامعات إصدار يناير ٢٠٢٤ احتلت المركز ١٠١٦ عالمياً، والمركز (٢٥) عربياً، والمركز (٢٠) إفريقيًا، والمركز (٨) محليًا.
- وفي تصنيف كيو إس QS للجامعات لدول الوطن العربي حصلت على المركز (١٠١) - (١١٠) عربياً، والمركز (١١) محليًا.
- وفي تصنيف يو اس نيوز الأمريكي ٢٠٢٥-٢٠٢٤ احتلت المركز (٥٧٣) عالمياً، والمركز (١١٩) إفريقيًا، والمركز (٩) محليًا.
- وفي تصنيف Round الروسي للجامعات احتلت المركز (١٠١٧) عالمياً، والمركز (١٦) محليًا.
- وفي تصنيف مركز التصنيف الدولي للجامعات بدولة الإمارات CWUR احتلت المركز (١٥٨٣) عالمياً، والمركز (١٥) محليًا.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

- وفي تصنيف الأداء الأكاديمي للجامعات URAP احتلت المركز (٨٧٦) عالمياً، والمركز (١١) محلياً.
  - وفي تصنيف التايمز البريطاني للجامعات الشابة ٢٠٢٤ احتلت المركز (٣٥١) عالمياً.
  - وفي تصنيف سيماجو الاسباني SCImago احتلت المركز (٣٩١٧) عالمياً، والمركز (١١) محلياً.
- وبتتبع واقع التنفيذ للخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠١٧-٢٠٢٢ فيما يتعلق بتنفيذ أنشطة تعزيز المكانة الدولية للجامعة وجد أنه تم تحقيقها بنسبة (٦٥٪) مما يعبر أيضاً عن ضعف القدرة التنافسية لجامعة بنها. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، مرفق (٥) ٢٨)
- وفي إطار تحسين الجودة بالجامعات المصرية فقد أطلقت رؤية مصر ٢٠٣٠ العديد من البرامج لتطوير التعليم الجامعي ومن ضمن هذه البرامج برنامج "تحسين الجودة بمؤسسات التعليم العالي"، وهو يهدف إلى تعزيز اللامركزية في التعليم العالي وتمثلت العناصر الأساسية للبرنامج في وضع قانون يلزم مؤسسات التعليم العالي بالحصول على الاعتماد خلال فترة معينة لضمان السرعة في التنفيذ ومسايرة جميع مؤسسات التعليم العالي لمعايير الجودة كما يجب أن ينص هذا القانون على الفترة اللازمة لتجديد الاعتماد، وتحديد معايير الجودة المطلوبة بناء على المعايير العالمية بما يتوافق مع البيئة المصرية، ووضع برامج تحفيزية لتشجيع مؤسسات التعليم العالي للتقدم للاعتماد مثل برامج تقدير أو نظام حوافز لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية مرتبط بحصول المؤسسة على الاعتماد مثل دورات تدريب منخفضة السعر نظم الاعتماد. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٦٦)

كما تحرص جامعة بنها على تحقيق جودة التعليم والحصول على الاعتماد وفي إطار ذلك سعت إلى دعم وتطوير نظم الجودة طبقاً لمعايير الاعتماد بالجامعة وكلياتها وبرامجها التعليمية ومعاملها وإدارتها وذلك من خلال تعزيز زيارات الدعم الفني لوحدات ضمان الجودة بالكليات، وتعزيز الزيارات الدورية/الإلكترونية لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالجامعة وكلياتها وإدارتها، واستكمال تأهيل الجامعة وكلياتها وبرامجها الأكاديمية للاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وتأهيل معامل الجامعة وكلياتها للحصول

على الاعتماد، وضمان استمرارية تطبيق وفاعلية نظم إدارة الجودة بالجامعة، وقياس أداء منسوبي الجامعة عن أثر ومردود تطبيق نظم إدارة الجودة بإدارات الجامعة والمدن الجامعية، وتأهيل برامج الجامعة للحصول على الاعتماد من الجهات الدولية المعترف بها، هذا بالإضافة إلى دعم إدارة الجامعة لمنسوبيها للتقدم للحصول على جوائز التميز. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، ١٦٥)

وفيما يتعلق بالقدرة التنافسية لجامعة بنها في الحصول على الاعتماد والجودة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، فقد تم اعتماد ٧ كليات اعتماداً مؤسسي، و ٢٠ برنامج اعتماد برامجي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وتطلع الجامعة إلى اعتماد ١٦٠ برنامج خلال الفترة القادمة. (جامعة بنها، ٢٠٢٤ (ب)، ٥٣)

كما تسعى جامعة بنها في تحقيق الجودة الإدارية وتوفير بيئة عمل آمنة للعاملين والمستفيدين من إدارات الجامعة وذلك لضمان استمرارية شهادات النظام المتكامل للجودة والسلامة ٢٠١٨-٢٠١٩-٤٥٠٠١ والصحة المهنية الأيزو ٩٠٠١-٢٠١٥. (جامعة بنها، ٢٠٢٤ (ب)، ٣١)

وبالرغم من هذه الجهود المبذولة إلا أن الواقع يشير إلى محدودية قدرة هيئة ضمان الجودة للقيام بدورها في الاعتماد، كما أن هيئة ضمان واعتماد الجودة الحالية تحتاج إلى موارد مالية وكوادر متميزة لتقوم بدورها في الاعتماد على أفضل وجه، بالإضافة إلى ضعف الجدوى الاقتصادية والتربوية من الحصول على الاعتماد. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٦٤)

ويشير واقع جامعة بنها إلى التنافس القوي بين الجامعة والجامعات المحلية والإقليمية والدولية، والتغير والتطور السريع في معايير ونظم الجودة الأكاديمية والإدارية محلياً وإقليمياً ودولياً. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، ٧٤)

وبنتبع واقع التنفيذ للخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠١٧-٢٠٢٢ وجد أنها حققت نسبة (٥٨٪) في تنفيذ أنشطة ضمان جودة الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة، وهي نسبة ضعيفة وترجع هذه النسبة إلى أن نسب الكليات المعتمدة إلى مجموع كليات الجامعة بلغ

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

٢٥٪ فقط، كما أن عدد المعامل الحاصلة على الاعتماد هم (٢) فقط، هذا إضافة إلى أن نسبة الإدارات الحاصلة على اعتماد الأيزو في الجامعة بلغت (٢٠) فقط، ويعبر ذلك عن ضعف تحقيق الجودة بجامعة بنها. (جامعة بنها، ٢٠٢٣ (أ)، مرفق (٥) ٢٧، ٤٧)

وفي ضوء ما سبق يمكن استخلاص عدد من المشكلات التي تعوق جامعة بنها عن تحقيق المرونة الاستراتيجية بها، ومنها:

- ضعف وجود برامج تعليمية ببنية تنافسية تلبي احتياجات تطلعات سوق العمل.
- قلة عدد المقررات الكترونية التفاعلية بالجامعة.
- ضعف تطبيق الإرشاد الأكاديمي في الكليات التي تطبق نظام الساعات المعتمدة.
- ضعف التسويق لنتائج الرسائل والبحوث العلمية والاستفادة منها وتطبيق نتائجها.
- بتتبع واقع التنفيذ للخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠١٧-٢٠٢٢ فقد ورد بها أن نسبة ما تم إنجازه (٠٪) فيما يخص عدد البرامج الأكاديمية المشتركة المفعلة القابلة للتدويل مع المؤسسات الدولية، مما يعبر عن تدنى المرونة التسويقية لجامعة بنها.
- ضعف المرونة التنافسية لجامعة بنها وذلك لحصولها على مراتب متأخرة في التصنيفات العالمية للجامعات، كما بلغ نسب الكليات المعتمدة من هيئة ضمان الجودة والاعتماد إلى مجموع كليات الجامعة بلغ ٢٥٪ فقط.

وفي ضوء الدراسة التحليلية النظرية للوثائق والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت الوضع الراهن لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها من حيث المرونة التشغيلية "تبسيط الإجراءات، الموارد المادية والبشرية"، المرونة الهيكلية "الهيكل التنظيمي، التحفيز والمسائلة، نظم المعلومات والاتصالات"، المرونة الاستراتيجية "المرونة الخدماتية، التسويقية، التنافسية"، وذلك بهدف التعرف على الوضع الراهن لأبعاد المرونة التنظيمية بجامعة بنها نظرياً، وتحديد الجهود المبذولة والمشكلات والمعوقات التي تعوق تحقيقها، الأمر الذي كشف عن العديد من المشكلات والمعوقات التي تعوق تحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها، الأمر الذي يتطلب تبني مدخل الذكاء الاستراتيجي لتحقيق المرونة التنظيمية



بجامعة بنها، والتعرف على الإجراءات اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.

#### ٤. المحور الثالث: استطلاع آراء الخبراء حول الإجراءات اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:

هدف هذا المحور إلى استطلاع آراء الخبراء حول الإجراءات اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، لذا يتناول هذا المحور الدراسة الميدانية والتي تتضمن أهداف الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة وإجراءات تطبيق أسلوب دلفي، والأساليب الإحصائية المستخدمة، ونتائج تطبيق جولات دلفي وذلك كما يلي:

##### أولاً: هدف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة في جانبها الميداني إلى التعرف على آراء الخبراء للتوصل إلى اتفاق حول الإجراءات اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.

##### ثانياً: عينة الدراسة الميدانية:

تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الخبراء التربويين المتخصصين في التربية المقارنة والإدارة التربوية وأصول التربية والتخطيط التربوي بكليات التربية بالجامعات المصرية، وكذلك خبراء التخطيط الاستراتيجي بجامعة بنها من مديري التخطيط الاستراتيجي بجامعة بنها وكلياتها والمشاركين في إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها (٢٠٢٣-٢٠٣٠. ملحق رقم (٤))

##### ثالثاً: إجراءات تطبيق أسلوب دلفي: لقد مر تطبيق أسلوب دلفي بالخطوات التالية:

١- الجولة الأولى: في ضوء الاطار النظري والتحليل الوثائقي تم إعداد استمارة استطلاع آراء الخبراء حول الإجراءات اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي ملحق رقم (١)، وتم إرسال استمارة استطلاع الرأي للسادة الخبراء عبر تطبيق الواتس آب، وتضمنت عددًا من الأسئلة المفتوحة، وبعد تلقي استجابات الخبراء للجولة الأولى والبالغ عددها (٢٥) استمارة من إجمالي (٣١)

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

استمارة تم إرسالها للخبراء في المجال، تم تجميع الآراء والمقترحات التي طرحها السادة الخبراء حول الإجراءات اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.

٢- **الجولة الثانية:** تم تصميم استمارة الجولة الثانية في ضوء العبارات التي اقترحها السادة الخبراء في الجولة الأولى، وتم إعداد استمارة شبة مغلقة متضمنة عبارات يستجيب لها السادة الخبراء تبعاً لدرجة أهميتها من خلال مقياس مكون من ثلاث استجابات (كبيرة-متوسطة- ضعيفة) بوضع علامة (√) أمام العبارة التي تتفق مع آرائهم، أو حذف الصياغة أو تعديلها ملحق رقم (٢)، وتم إرسال استمارة استطلاع الرأي إلى الخبراء البالغ عددهم (٢٥) خبيراً مرة أخرى وتم تلقي استجابات (٢٤) خبير.

٣- **الجولة الثالثة:** تم تصميم استمارة الجولة الثالثة في ضوء ما تم الاتفاق عليه في الجولة الثانية ملحق رقم (٣)، وتم استطلاع آراء الخبراء البالغ عددهم (٢٤) خبيراً مرة أخرى لتحديد درجة الموافقة على الإجراءات اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي وتم تلقي استجابات (٢٢) خبير.

### رابعاً: المعالجة الإحصائية لجولات دلفاي:

يهدف التحليل الإحصائي لنتائج جولات دلفاي إلى تعرف درجة اتفاق كل عبارة في محاور الجولة الثانية والثالثة، وذلك كما يلي:

- **بالنسبة للجولة الثانية:** اعتمدت المعالجة الإحصائية على حساب التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة.
- **بالنسبة للجولة الثالثة:** اعتمدت المعالجة الإحصائية على حساب التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات الجولة.
- وقد تم تحليل البيانات في ضوء النسب التالية: (٩٠٪ فأكثر إجماع)، (أقل من ٩٠٪ إلى ٨٠٪ تمركز عال)، (أقل من ٨٠٪ إلى ٧٥٪ تمركز متوسط)، (أقل من ٧٥٪ إلى ٧٠٪ تمركز منخفض)، (أقل من ٧٠٪ تشتت).

**خامسا: نتائج تطبيق جولات دلفي:**

فيما يلي نتائج تطبيق جولات دلفي الثلاث، طبقا لكل جولة:

**١- نتائج الجولة الأولى:**

عبر الخبراء عن آرائهم في الجولة الأولى من جولات دلفي حول الإجراءات اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، من خلال العديد من المقترحات طبقا لمحاور البحث، والتي تمثلت في:

**أ- الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة التشغيلية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:** ومنها: تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمرونة التشغيلية بجامعة بنها، سن لوائح وتشريعات تتيح تبسيط إجراءات العمل بجامعة بنها، تطوير نظم إدارة المشاريع والعمليات بجامعة بنها، تقليل حدة المركزية والبيروقراطية في الممارسات الإدارية لزيادة مرونة جامعة بنها في مواجهة أية مستجدات قد تعوق سير العمل بها، استقطاب رأس المال البشري المتميز والكفاء للتعامل مع المستجدات الحديثة وفق مجموعة من البدائل الاستراتيجية، توفير برامج تدريبية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتطوير مهاراتهم وفقاً للتغيرات التكنولوجية والإدارية وتأهيلهم للتنبؤ والتوقع لأي مستجدات وكيفية التعامل معها مستقبلا، تطوير أنظمة إدارة الموارد بالجامعة من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية مما يسهم في تسريع العمليات وتقليل الأخطاء، وضع استراتيجيات بديلة للتمويل لتحقيق الاستدامة المالية للجامعة.

**ب- الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة الهيكلية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:** ومنها: إعداد هيكل تنظيمي مرن لجامعة بنها محدد المهام بدقة دون تداخل الاختصاصات في ضوء التحليل البيئي، إجراء مراجعات دورية للهيكل التنظيمي للتأكد من مدى ملاءمته للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، وبشكل يسمح بإضافة أي وحدات أو إدارات جديدة له طبقا لما تفرضه تلك التغيرات، تحديد الوظائف والأدوار التي يمكن دمجها أو إلغاؤها لتبسيط الهيكل التنظيمي، ربط نظم الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

بالإنجازات الابتكارية والاستراتيجية وبأدائهم المتميز ومساهماتهم في تحقيق أهداف الجامعة، توفير نظم للمساءلة والمحاسبية وعقاب المخالفين بالجامعة، تطوير وتحديث البنية التحتية التكنولوجية للجامعة بما في ذلك شبكات الاتصالات، وأنظمة المعلومات، وأجهزة الكمبيوتر والبرمجيات لتوفير بيئة رقمية متكاملة لتسهيل تبادل المعلومات والتعاون عن بعد.

### ج- الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة الاستراتيجية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء

الاستراتيجي: ومنها: إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي بالجامعة، وإنشاء فروع لها في الكليات المختلفة تتولى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعة وكلياتها، لتقديم رؤى استشرافية حول التطورات المستقبلية، تبني التخطيط الاستراتيجي متعدد السيناريوهات لتطوير خطط استراتيجية تأخذ في الاعتبار سيناريوهات متعددة للتغيرات المستقبلية في البيئة التنافسية، مما يسمح للجامعة بالتكيف السريع مع هذه التغيرات، تصميم برامج دراسية مرنة وفقاً للمتغيرات البيئية المتسارعة لتلبية توقعات المستفيدين، توفير خطة استراتيجية تسويقية مبتكرة ومرنة لأنشطة وخدمات الجامعة، تعزيز الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأكاديمية والصناعية والبحثية والمجتمعية، مما يسهم في تحسين مكانة الجامعة على المستوى الدولي وزيادة قدرتها على المنافسة، مواكبة التصنيفات العالمية للجامعات لتحسين تصنيف الجامعة في المؤشرات العالمية التنافسية من خلال تحسين البنية التحتية التعليمية والبحثية، وتعزيز التعاون الدولي، والاستثمار في الكوادر البشرية المتميزة، سن تشريعات ملزمة بالاعتماد البرامجي والمؤسسي لجميع كليات الجامعة وإدارتها ومعاملها في فترة محددة.

### ٢- نتائج الجولة الثانية:

استهدفت الجولة الثانية التعرف إلى مدى اتفاق الخبراء على الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، وتمثلت نتائج الجولة الثانية فيما يلي:

جدول (٣)

نتائج الجولة الثانية. الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة التشغيلية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي

م	العبارات	درجة الأهمية				
		كبيرة		متوسطة		منخفضة
		ك	%	ك	%	ك
١.	تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمرونة التشغيلية بجامعة بنها.	٢٤	١٠٠	٠	٠	٠
٢.	سن لوائح وتشريعات تتيح تبسيط إجراءات العمل بجامعة بنها.	٢٢	٩٢	٢	٨	٠
٣.	تطوير نظم إدارة المشاريع والعمليات بجامعة بنها.	١٩	٧٩	٥	٢١	٠
٤.	تقليل حدة المركزية والبيروقراطية في الممارسات الإدارية لزيادة مرونة جامعة بنها في مواجهة أية مستجدات قد تعوق سير العمل بها.	٢٣	٩٦	١	٤	٠
٥.	التخلص من العمليات الروتينية وتعديل العمليات الداخلية للجامعة، مثل عمليات القبول والتسجيل والتخرج، لتقليل التعقيد وتسريع تقديم الخدمات.	٢٠	٨٣	٢	٨,٥	٢
٦.	توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة لمراقبة العمليات التشغيلية والكشف عن المشكلات في الوقت المناسب.	٢٤	١٠٠	٠	٠	٠
٧.	تفعيل نظام العمل عن بعد والمرونة في ساعات العمل لتلبية احتياجات الأساتذة والطلاب.	٢٠	٨٣	٤	١٧	٠
٨.	استحداث مركز أو مرصد بالجامعة للتعامل مع المستجدات في عمليات وأنشطة الجامعة والتنبؤ بها لوضع الخطط المستقبلية.	٢٢	٩٢	٢	٨	٠
٩.	استقطاب رأس المال البشري المتميز والكفاء للتعامل مع المستجدات الحديثة وفق مجموعة من البدائل الاستراتيجية.	٢١	٨٨	٣	١٢	٠
١٠.	توفير برامج تدريبية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتطوير مهاراتهم وفقاً للتغيرات التكنولوجية والإدارية وتأهيلهم للتنبؤ والتوقع لأي مستجدات وكيفية التعامل معها مستقبلاً.	٢١	٨٨	٣	١٢	٠
١١.	تشجيع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات الإدارية بالجامعة لخلق بيئة عمل أكثر ديناميكية.	٢٠	٨٣	٣	١٢,٥	١
١٢.	التزام قيادات الجامعة باتخاذ الأنشطة والمهام المنوطة والمحددة في الخطة الاستراتيجية للجامعة لضمان مرونة تشغيل وتنفيذ سائر أنشطة الجامعة التعليمية والبحثية والخدمية.	٢٣	٩٦	١	٤	٠
١٣.	تطوير أنظمة إدارة الموارد بالجامعة من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية مما يساهم في تسريع العمليات وتقليل الأخطاء.	٢٢	٩٢	٢	٨	٠
١٤.	استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الكبيرة لدعم القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمالية وتخصيصها بشكل أكثر فعالية.	٢٢	٩٢	٢	٨	٠
١٥.	وضع خطة استراتيجية للاستثمار الأمثل البشرية والمادية بالجامعة لتقليل الهدر في كافة الجوانب.	٢٢	٩٢	١	٤	٤
١٦.	عقد ورش عمل ودورات تدريبية لكل منسوبي الجامعة من الكوادر البشرية لتدريبهم على كيفية الاستثمار الأمثل لكافة موارد الجامعة المتاحة.	٢٠	٨٣	٤	١٧	٠

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

م	العبارات	درجة الأهمية					
		كبيرة		متوسطة		منخفضة	
		ك	%	ك	%	ك	%
١٧	توسيع نطاق التعليم الإلكتروني وتطوير منصات التعلم الرقمية، مما يزيد من مرونة العملية التعليمية وقدرتها على التكيف مع التغيرات.	٢١	٨٧,٥	٣	١٢,٥	٠	٠
١٨	إدارة الميزانية الحكومية والموارد الذاتية للجامعة بمرونة لتحقيق التكيف مع التغيرات الطارئة.	٢١	٨٧,٥	٣	١٢,٥	٠	٠
١٩	وضع استراتيجيات بديلة للتمويل لتحقيق الاستدامة المالية للجامعة.	٢١	٨٧,٥	٣	١٢,٥	٠	٠

ومن أهم تعديلات السادة الخبراء ومقترحاتهم بالجولة الثانية فيما يتعلق بالإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة التشغيلية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، ما يلي:

- إعادة صياغة العبارات أرقام: (٥)، (٧)، (١١)، (١٥)، لتكون أكثر وضوحاً.
- دمج العبارتين رقم (١٠) و (١٦) الخاصين بتدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة.
- دمج العبارتين رقم (١٣) و (١٤) في عبارة واحدة لارتباطهم بنفس المعنى.
- دمج العبارتين رقم (١٨) و (١٩) في عبارة واحدة.

كما جاءت استجابات السادة الخبراء في الجولة الثانية حول ما طرحوه من آراء وأفكار بالجولة الأولى فيما يتعلق بالإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة الهيكلية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

### جدول (٤)

نتائج الجولة الثانية- الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة الهيكلية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي

م	العبارات	درجة الأهمية					
		كبيرة		متوسطة		منخفضة	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	إجراء تحليل بيئي للهيكل التنظيمي الحالي للجامعة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.	٢١	٨٧,٥	٢	٨,٥	١	٤
٢	إعداد هيكل تنظيمي مرن للجامعة بنها محدد المهام بدقة دون تداخل الاختصاصات في ضوء التحليل البيئي.	٢٢	٩٢	٢	٨	٠	٠
٣	إجراء مراجعات دورية للهيكل التنظيمي للتأكد من مدى ملاءمته للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، وبشكل يسمح بإضافة أي وحدات أو إدارات جديدة له طبقاً لما تفرضه تلك التغيرات.	٢٠	٨٣	٤	١٧	٠	٠
٤	تحديد الوظائف والأدوار التي يمكن دمجها أو إلغاؤها لتبسيط الهيكل التنظيمي.	١٩	٧٩	٥	٢١	٠	٠
٥	تبنى هيكل تنظيمية أفقية مرنة تسمح بتدفق المعلومات السريع واتخاذ القرارات بسرعة، وتشجع العمل الجماعي والتعاون بين مختلف الوحدات.	٢١	٨٧,٥	٣	١٢,٥	٠	٠
٦	إنشاء وحدات/ فرق عمل متعددة التخصصات ذات مهام محددة تستطيع التعاون	٢٠	٨٣	٤	١٧	٠	٠

م	العبارات	درجة الأهمية					
		كبيرة		متوسطة		منخفضة	
		ك	%	ك	%	ك	%
	فيما بينها بسهولة، مما يعزز من مرونة الجامعة لمواجهة التحديات المتغيرة.						
٧.	إنشاء وحدات لإدارة المشروعات داخل كليات الجامعة، للتوعية بأهمية المشروعات التنافسية والابتكارية وتوفير الدعم اللازم لمنسوبي الكليات للحصول على هذه المشروعات.	١٨	٧٥	٥	٢١	١	٤
٨.	تكوين فريق قيادي يتمتع بالقدرة على إدارة التغيير، والمهارات القيادية الاستراتيجية المرنة.	٢١	٨٨	٢	٨	١	٤
٩.	تبنى أساليب قيادية تشاركية وديمقراطية تعزز المشاركة والاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات.	٢٢	٩٢	٢	٨	٠	٠
١٠.	تفويض الصلاحيات ودعم اتخاذ القرارات على المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي للسماح بالاستجابة السريعة للمتغيرات.	١٨	٧٥	٦	٢٥	٠	٠
١١.	عقد دورات تدريبية مستمرة لكل القيادات والكوادر البشرية بالجامعة لتطوير مهارات القيادة الإبداعية، وحل المشكلات، والتكيف مع التغيير، بما يؤهلهم لمواجهة التغيرات الطارئة الحالية والمستقبلية المحتملة.	١٨	٧٥	٥	٢١	١	٤
١٢.	وجود قيادات مرنة قادرة على إدارة التغيير وتحفز فرق العمل بطرق مبتكرة، ويتمتع بمهارات اتخاذ القرارات السريعة والفعالة.	٢١	٨٧,٥	٣	١٢,٥	٠	٠
١٣.	اختيار وتعيين القيادات والكوادر البشرية في الإدارات المختلفة بالجامعة وفقاً لمبدأ الجودة والكفاءة والتميز وليس المحسوبية والوساطة.	٢١	٨٧,٥	٣	١٢,٥	٠	٠
١٤.	تطوير برامج تمنح العاملين مزيداً من التمكين في أداء مهامهم، مع مكافآت تحفيزية تشجع على الابتكار والتميز.	٢٢	٩٢	١	٤	١	٤
١٥.	ربط نظم الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة بالإنجازات الابتكارية والاستراتيجية وبأدائهم المتميز ومساهماتهم في تحقيق أهداف الجامعة.	٢٣	٩٦	١	٤	٠	٠
١٦.	توفير نظم للمساءلة والمحاسبية وعقاب المخالفين بالجامعة.	٢٣	٩٦	١	٤	٠	٠
١٧.	اعتماد نظام لتقييم الأداء يعتمد على النتائج والأهداف الاستراتيجية للجامعة.	٢٢	٩٢	٢	٨	٠	٠
١٨.	بناء ذاكرة مؤسسية شاملة تشمل قواعد البيانات والمعارف والخبرات المترابطة في الجامعة.	٢٢	٩٢	٢	٨	٠	٠
١٩.	استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدعم عمليات اتخاذ القرار وصياغة السياسات والخطط الاستراتيجية بالجامعة.	٢٢	٩٢	٢	٨	٠	٠
٢٠.	وجود نظام اتصالات فعال ومرن يسمح بتداول المعلومات بين سائر الإدارات والوحدات الداخلية بالجامعة.	٢٠	٨٣,٤	٤	١٦,٦	٠	٠
٢١.	تطوير وتحديث البنية التحتية التكنولوجية للجامعة بما في ذلك شبكات الاتصالات، وأنظمة المعلومات، وأجهزة الكمبيوتر والبرمجيات لتوفير بيئة رقمية متكاملة لتسهيل تبادل المعلومات والتعاون عن بعد.	٢٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠

- ومن أهم تعديلات السادة الخبراء ومقترحاتهم بالجولة الثانية فيما يتعلق بالإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة الهيكلية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، ما يلي:
- حذف العبارة رقم (٧) لتشابه مضمونها مع العبارة رقم (٣) في البعد الخاص بالمرونة التشغيلية.
  - حذف العبارة رقم (٨) لتشابه مضمونها مع العبارة رقم (٦).

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

- إعادة صياغة العبارة رقم (١٨) و (١٩).
- حذف العبارة رقم (١١) لتشابه مضمونها مع العبارة رقم (١٠) في البعد الخاص بالمرونة التشغيلية.

كما جاءت استجابات السادة الخبراء في الجولة الثانية حول ما طرحوه من آراء وأفكار بالجولة الأولى فيما يتعلق بالإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة الاستراتيجية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

### جدول (٥)

نتائج الجولة الثانية- الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة الاستراتيجية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي

م	العبارات	درجة الأهمية					
		كبيرة		متوسطة		منخفضة	
		ك	%	ك	%	ك	%
٠١	إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي بالجامعة، وإنشاء فروع لها في الكليات المختلفة تتولى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعة وكلياتها، لتقديم رؤى استشرافية حول التطورات المستقبلية.	١٩	٧٩	٥	٢١	٠	٠
٠٢	جذب وتطوير الكفاءات في مجال الذكاء الاستراتيجي لتحقيق المرونة الاستراتيجية بالجامعة.	٢٠	٨٣	٤	١٧	٠	٠
٠٣	تطوير النظم والسياسات الجامعية لتوظيفها في تحليل الوضع الحالي والتنبؤ بالمستقبل.	٢١	٨٧,٥	٣	١٢,٥	٠	٠
٠٤	دمج مخرجات الذكاء الاستراتيجي في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة، مما يساهم في اتخاذ قرارات وبدائل أكثر استباقية ومرونة.	٢٠	٨٣	٤	١٧	٠	٠
٠٥	طرح بدائل استراتيجية لمستقبل الجامعة في ضوء التحليل البيئي تهدف إلى تحقيق تفوق الجامعة في جودة خدماتها وتسويقها وقدرتها على المنافسة.	٢٢	٩٢	٢	٨	٠	٠
٠٦	تبني منهجية التخطيط التكيفي وذلك من خلال تطوير خطط استراتيجية مرنة قابلة للتكيف مع التغيرات المتوقعة.	١٨	٧٥	٦	٢٥	٠	٠
٠٧	تبني التخطيط الاستراتيجي متعدد السيناريوهات لتطوير خطط استراتيجية تأخذ في الاعتبار سيناريوهات متعددة للتغيرات المستقبلية في البيئة التنافسية، مما يسمح للجامعة بالتكيف السريع مع هذه التغيرات.	٢٠	٨٣	٤	١٧	٠	٠
٠٨	استخدام تقنيات التنبؤ، لاستشراف التطورات المستقبلية وتوقع الاتجاهات والتغيرات المحتملة في احتياجات المستفيدين.	٢٠	٨٣	٤	١٧	٠	٠
٠٩	تصميم برامج دراسية مرنة وفقاً للتغيرات البيئية المتسارعة لتلبية توقعات المستفيدين.	٢٠	٨٣	٤	١٧	٠	٠
١٠	تحديث المناهج الدراسية واستحداث تخصصات جديدة وبرامج دراسات عليا تتماشى مع المتطلبات الحديثة بانتظام لتلبية احتياجات سوق العمل	١٩	٧٩	٥	٢١	٠	٠



م	العبارات	درجة الأهمية				
		كبيرة		متوسطة		منخفضة
		ك	%	ك	%	ك
	المتغيرة.					
١١	دعم التخصصات البيئية لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف واستجابة لاحتياجات سوق العمل والطلب المتزايد على تخصصات معينة.	٢٠	٨٣	٤	١٧	٠
١٢	استحداث خدمات جامعية مبتكرة عالية الجودة وذات قيمة مضافة لتحسين قدراتها التنافسية في التصنيفات العالمية للجامعات.	١٩	٧٩	٣	١٢,٥	٨,٥
١٣	توفير خدمات مساندة متميزة ومتنوعة للطلاب مثل السكن، والأنشطة الطلابية، والخدمات الصحية.	٢٣	٩٦	١	٤	٠
١٤	تقديم خدمات دعم وإرشاد أكاديمي، وخدمات استشارية نفسية واجتماعية، لمساعدة الطلاب على التغلب على التحديات التي تواجههم.	٢٠	٨٣	٤	١٧	٠
١٥	دمج الأهداف المرتبطة بتسويق الخدمات الجامعية في التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة لعمل الجامعة.	١٩	٧٩	٥	٢١	٠
١٦	توفير خطة استراتيجية تسويقية مبتكرة ومرنة لأنشطة وخدمات الجامعة.	٢١	٨٧,٥	٣	١٢,٥	٠
١٧	طرح خدمات منافسة للجامعات النظيرة، مع مراعاة تقليل تكلفة الخدمة وتوظيف أحدث التقنيات في تقديمها بما يحقق التكيف مع المتغيرات المتلاحقة.	٢١	٨٧,٥	٣	١٢,٥	٠
١٨	اتباع جامعة بنها أساليب تسويقية مرنة تعتمد على أبحاث السوق واحتياجات المستفيدين تمكنها من اكتساب سمعة جامعية متميزة.	٢٢	٩٢	٢	٨	٠
١٩	توفير الاتصال بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية لتسويق نتائج البحوث، ولتوفير فرص تدريب للطلاب، وتطوير برامج دراسية مشتركة.	٢٣	٩٦	١	٤	٠
٢٠	التوجه نحو الابتكار التسويقي بإنتاج محتوى تسويقي عالي الجودة، مثل المدونات ومقاطع الفيديو، وبما يسمح بالترويج للخدمات ولإنتاج الأكاديمي لجذب المستفيدين.	٢٢	٩٢	٢	٨	٠
٢١	الاستفادة من تقنيات التسويق الرقمي مثل تحسين محركات البحث والإعلانات المدفوعة لترويج خدمات الجامعة وجذب الطلاب محليًا ودوليًا.	٢٣	٩٦	١	٤	٠
٢٢	بناء علاقات دولية لجذب الطلاب الدوليين وتعزيز التبادل الأكاديمي.	٢٣	٩٦	١	٤	٠
٢٣	تعزيز الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأكاديمية والصناعية والبحثية والمجتمعية، مما يساهم في تحسين مكانة الجامعة على المستوى الدولي وزيادة قدرتها على المنافسة.	٢٣	٩٦	١	٤	٠
٢٤	إعطاء صلاحيات للكليات لإبرام البروتوكولات مع أصحاب المصالح والمشاركة في مبادرات التعاون والتبادل المعرفي على المستوى الدولي.	٢٢	٩٢	٢	٨	٠
٢٥	الاستفادة من موارد وخبرات الشركاء الاستراتيجيين لتبادل الخبرات والمعارف وتطوير المشاريع المشتركة لتعزيز القدرات الاستراتيجية للجامعة.	٢٠	٨٣	٤	١٧	٠

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

م	العبارات	درجة الأهمية				
		كبيرة		متوسطة		منخفضة
		ك	%	ك	%	%
٢٦	تبنى آليات لتفعيل حاضنات أعمال داعمة للأفكار الجديدة والمبادرات الابتكارية لتحفيز الابتكار والريادة الاستراتيجية.	٢٢	٩٢	٢	٨	٠
٢٧	الاهتمام بالوضع التنافسي للجامعة على مستوى وظائفها (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والابتكار وريادة الأعمال).	٢٣	٩٦	١	٤	٠
٢٨	الاستثمار في بناء علامة تجارية قوية للجامعة ومعترف بها عالمياً، من خلال تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، والتميز في البرامج الأكاديمية والبحث العلمي.	٢١	٨٧,٥	٣	١٢,٥	٠
٢٩	مواكبة التصنيفات العالمية للجامعات لتحسين تصنيف الجامعة في المؤشرات العالمية التنافسية من خلال تحسين البنية التحتية التعليمية والبحثية، وتعزيز التعاون الدولي، والاستثمار في الكوادر البشرية المتميزة	٢٢	٩٢	٢	٨	٠
٣٠	تطبيق نموذج الإطار الوطني للمؤهلات لتوفير فرص للتعليم والتدريب المرن الملائم لاحتياجات الفرد، والذي يتيح حرية التنقل بين المسارات، والتقدم للمستويات الأعلى والاعتراف بالتعلم غير الرسمي إلى جانب التعلم الرسمي، مما يساهم في ضمان جودة التعليم.	٢٣	٩٦	١	٤	٠
٣١	سن تشريعات ملزمة بالاعتماد البرامجي والمؤسسي لجميع كليات الجامعة وإدارتها ومعاملها في فترة محددة	٢١	٨٧,٥	٣	١٢,٥	٠
٣٢	وضع خطط تنفيذية لتطبيق معايير الجودة بكليات الجامعة وإدارتها ومعاملها في فترة محددة وتوفير التمويل اللازم لتنفيذها، لتحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية والإدارية.	٢٣	٩٦	١	٤	٠

ومن أهم تعديلات السادة الخبراء ومقترحاتهم بالجولة الثانية فيما يتعلق بالإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة الاستراتيجية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، ما يلي:

- إعادة صياغة العبارة رقم (٢) لتكون أكثر وضوحًا.
- دمج العبارتين رقم (٦) و(٧) لارتباطهما بنفس المعنى.
- حذف العبارات رقم (٣)، (١٢)
- اختصار العبارة رقم (١٧).
- حذف العبارة رقم (٢٥) لارتباطها بنفس المعنى مع العبارات (٢٣) و (٢٤).
- حذف العبارة رقم (٢٩) لارتباطها بنفس المعنى مع العبارات (٢٧) و (٢٨).

### ٣- نتائج الجولة الثالثة:

جاءت استجابات الخبراء في الجولة الثالثة حول ما تم التوصل إليه في الجولة الثانية حول الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء

الاستراتيجي، ويبين جدول (٦) نتائج الجولة الثالثة فيما يخص الإجراءات المقترحة لتحقيق

المرونة التشغيلية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي

جدول (٦)

نتائج الجولة الثالثة- للإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة التشغيلية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						العبارات	م
		منخفضة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
١	٣٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٢	١	تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمرونة التشغيلية بجامعة بنها.
١	٣٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٢	٢	سن لوائح وتشريعات تتيح تبسيط إجراءات العمل بجامعة بنها.
٤	٢٨٦,٤	٠	٠	١٤	٣	٨٦	١٩	٣	تطوير نظم إدارة المشاريع والعمليات بجامعة بنها.
١	٣٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٢	٤	تقليل حدة المركزية والبيروقراطية في الممارسات الإدارية لزيادة مرونة جامعة بنها في مواجهة أية مستجدات قد تعوق سير العمل بها.
٢	٢٩٥,٤	٠	٠	٤,٥	١	٩٥,٥	٢١	٥	تعديل العمليات الداخلية للجامعة، مثل عمليات القبول والتسجيل والتخرج، لتقليل التعقيد وتسريع تقديم الخدمات.
٢	٢٩٥,٤	٠	٠	٤,٥	١	٩٥,٥	٢١	٦	توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة لمراقبة العمليات التشغيلية والكشف عن المشكلات في الوقت المناسب.
٣	٢٩٠,٩	٠	٠	٩	٢	٩١	٢٠	٧	تفعيل نظام العمل عن بعد والمرونة في ساعات العمل لتلبية احتياجات الموارد البشرية بالجامعة والمستفيدين.
٤	٢٨٦,٤	٠	٠	١٤	٣	٨٦	١٩	٨	استحداث مركز أو مرصد بالجامعة للتعامل مع المستجدات في عمليات وأنشطة الجامعة والتنبؤ بها لوضع الخطط المستقبلية.
٤	٢٨٦,٤	٠	٠	١٤	٣	٨٦	١٩	٩	استقطاب رأس المال البشري المتميز والكفاء للتعامل مع المستجدات الحديثة وفق مجموعة من البدائل الاستراتيجية.
٢	٢٩٥,٤	٠	٠	٤,٥	١	٩٥,٥	٢١	١٠	توفير برامج تدريبية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتطوير مهاراتهم وفقاً للتغيرات التكنولوجية والإدارية لتدريبهم على كيفية الاستثمار الأمثل لكافة موارد الجامعة المتاحة وتأهيلهم للتنبؤ والتوقع لأي مستجدات وكيفية التعامل معها مستقبلاً.
٣	٢٩٠,٩	٠	٠	٩	٢	٩١	٢٠	١١	تشجيع الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

م	العبارات	درجة الأهمية					
		كبيرة		متوسطة		منخفضة	
		ك	%	ك	%	ك	%
	العمليات الإدارية بالجامعة ولتهيئة بيئة عمل أكثر ديناميكية.						
١٢	التزام قيادات الجامعة بإنجاز الأنشطة والمهام المنوطة والمحددة في الخطة الاستراتيجية للجامعة لضمان مرونة تشغيل وتنفيذ سائر أنشطة الجامعة التعليمية والبحثية والخدمية.	٢١	٩٥,٥	١	٤,٥	٠	٠
١٣	تطوير أنظمة إدارة الموارد بالجامعة من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية وتقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الكبيرة لدعم القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمالية وتخصيصها بشكل أكثر فعالية مما يسهم في تسريع العمليات وتقليل الأخطاء.	٢٠	٩١	١	٤,٥	١	٤,٥
١٤	وضع خطة استراتيجية للاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية بالجامعة لتقليل الهدر في كافة الجوانب.	٢١	٩٥,٥	١	٤,٥	٠	٠
١٥	توسيع نطاق التعليم الإلكتروني وتطوير منصات التعلم الرقمية، مما يزيد من مرونة العملية التعليمية وقدرتها على التكيف مع التغيرات.	٢١	٩٥,٥	١	٤,٥	٠	٠
١٦	إدارة الميزانية الحكومية والموارد الذاتية للجامعة من خلال وضع استراتيجيات بديلة للتمويل لتحقيق الاستدامة المالية للجامعة والتكيف مع التغيرات الطارئة.	٢٢	١٠٠	٠	٠	٠	٠

وبمراجعة بيانات الجدول السابق يتضح أن استجابات الخبراء حول الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة التشغيلية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وتراوحت نسب الموافقة بين (٨٦٪ - ١٠٠٪) على تلك الإجراءات، وتم ترتيب العبارات وفقاً للوزن النسبي لكل عبارة وذلك كما يلي:

- جاء في الترتيب الأول العبارات التي حصلت على وزن نسبي (٣٠٠) وهي العبارات رقم (١، ٢، ٤، ١٦)، وهذه العبارات نسبة الموافقة عليها (١٠٠٪) وبالتالي فهي حصلت على إجماع من آراء الخبراء.

- جاء في الترتيب الثاني العبارات التي حصلت على وزن نسبي (٢٩٥,٤) وهي العبارات رقم (٥، ٦، ١٠، ١٤، ١٥)، وهذه العبارات نسبة الموافقة عليها (٩٥,٥٪) وبالتالي فهي حصلت على إجماع من آراء الخبراء.
- جاء في الترتيب الثالث العبارات التي حصلت على وزن نسبي (٢٩٠,٩) وهي العبارات رقم (٧، ١١)، وهذه العبارات نسبة الموافقة عليها (٩١٪) وبالتالي فهي حصلت على إجماع من آراء الخبراء.
- جاء في الترتيب الرابع العبارات التي حصلت على وزن نسبي (٢٨٦,٤) وهي العبارات رقم (٣، ٨، ٩، ١٣)، وهذه العبارات نسبة الموافقة عليها (٨٦٪) وبالتالي فهي حصلت على تمرکز عال من آراء الخبراء، ماعدا العبارة رقم (١٣) حصلت على نسبة موافقة (٩١٪) وهي بذلك حصلت على إجماع من آراء الخبراء.

وبوضوح جدول (٧) نتائج الجولة الثالثة من دلفي فيما يخص الإجراء المقترحة لتحقيق المرونة الهيكلية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي

جدول (٧)

نتائج الجولة الثالثة- للإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة الهيكلية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية			العبارات	م	
		منخفضة	متوسطة	كبيرة			
	%	ك	%	ك	%	ك	
٣	٢٩٠,٩	٠	٩	٢	٩١	٢٠	١. إجراء تحليل بيئي للهيكل التنظيمي الحالي للجامعة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
١	٣٠٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٢	٢. إعداد هيكل تنظيمي مرن لجامعة بنها محدد المهام بدقة دون تداخل الاختصاصات في ضوء التحليل البيئي.
١	٣٠٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٢	٣. إجراء مراجعات دورية للهيكل التنظيمي للتأكد من مدى ملاءمته للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، وبشكل يسمح بإضافة أي وحدات أو إدارات جديدة له طبقاً لما تفرضه تلك التغيرات.
٢	٢٩٥,٤	٠	٤,٥	١	٩٥,٥	٢١	٤. تحديد الوظائف والأدوار التي يمكن دمجها أو إلغاؤها لتبسيط الهيكل التنظيمي.
١	٣٠٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٢	٥. تبني هيكل تنظيمية أفقية مرنة تسمح بتدفق المعلومات السريع واتخاذ القرارات

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية				العبارات	م	
		منخفضة		متوسطة				كبيرة
	%	ك	%	ك	%	ك		
							بسرعة، وتشجع العمل الجماعي والتعاون بين مختلف الوحدات.	
٥	٢٧٧,٣	٤,٥	١	١٣,٥	٣	٨٢	١٨	إنشاء وحدات/ فرق عمل متعددة التخصصات ذات مهام محددة تستطيع التعاون فيما بينها بسهولة، مما يعزز من مرونة الجامعة لمواجهة التحديات المتغيرة.
٢	٢٩٥,٤	٠	٠	٤,٥	١	٩٥,٥	٢١	تبني أساليب قيادية تشاركية وديمقراطية تعزز المشاركة والاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات.
٤	٢٨٦,٤	٠	٠	١٣,٦	٣	٨٦,٤	١٩	تفويض الصلاحيات ودعم اتخاذ القرارات على المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي للسماح بالاستجابة السريعة للمتغيرات.
٢	٢٩٥,٤	٠	٠	٤,٥	١	٩٥,٥	٢١	وجود قيادات مرنة قادرة على إدارة التغيير وتحفز فرق العمل بطرق مبتكرة، ويتمتع بمهارات اتخاذ القرارات السريعة والفعالة.
٢	٢٩٥,٤	٠	٠	٤,٥	١	٩٥,٥	٢١	اختيار وتعيين القيادات والكوادر البشرية في الإدارات المختلفة بالجامعة وفقاً لمبدأ الجودة والكفاءة والتميز وليس المحسوبية والوساطة.
٤	٢٨٦,٤	٠	٠	١٣,٦	٣	٨٦,٤	١٩	تطوير برامج تمنح العاملين مزيداً من التمكين في أداء مهامهم، مع مكافآت تحفيزية تشجع على الابتكار والتميز.
٣	٢٩٠,٩	٠	٠	٩	٢	٩١	٢٠	ربط نظم الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة بالإنجازات الابتكارية والاستراتيجية وبأدائهم المتميز ومساهماتهم في تحقيق أهداف الجامعة.
٢	٢٩٥,٤	٠	٠	٤,٥	١	٩٥,٥	٢١	توفير نظم للمساءلة والمحاسبية وعقاب المخالفين بالجامعة.
١	٣٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٢	اعتماد نظام لتقييم الأداء يعتمد على النتائج والأهداف الاستراتيجية للجامعة.
١	٣٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٢	بناء ذاكرة مؤسسية شاملة تشمل قواعد البيانات والمعارف والخبرات المتراكمة في الجامعة لدعم عمليات اتخاذ القرار وصياغة السياسات والخطط الاستراتيجية بالجامعة.
٢	٢٩٥,٤	٠	٠	٤,٥	١	٩٥,٥	٢١	استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لنقل المعلومات بسرعة ووضوح بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي وتحليلها، مما يسهل اتخاذ القرارات بشكل أسرع.

م	العبارات	درجة الأهمية							
		كبيرة		متوسطة		منخفضة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١٧	وجود نظام اتصالات فعال ومرن يسمح بتداول المعلومات بين سائر الإدارات والوحدات الداخلية بالجامعة.	٢٢	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٣٠٠	١
١٨	تطوير وتحديث البنية التحتية التكنولوجية للجامعة بما في ذلك شبكات الاتصالات، وأنظمة المعلومات، وأجهزة الكمبيوتر والبرمجيات لتوفير بيئة رقمية متكاملة لتسهيل تبادل المعلومات والتعاون عن بعد.	٢٢	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٣٠٠	١

وبمراجعة بيانات الجدول السابق يتضح أن استجابات الخبراء حول الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة الهيكلية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وتراوحت نسب الموافقة بين (٨٢٪ - ١٠٠٪) على تلك الإجراءات، وتم ترتيب العبارات وفقاً للوزن النسبي لكل عبارة وذلك كما يلي:

- جاء في الترتيب الأول العبارات التي حصلت على وزن نسبي (٣٠٠) وهي العبارات رقم (٢، ٣، ٥، ١٤، ١٥، ١٧، ١٨)، وهذه العبارات نسبة الموافقة عليها (١٠٠٪) وبالتالي فهي حصلت على إجماع من آراء الخبراء.
- جاء في الترتيب الثاني العبارات التي حصلت على وزن نسبي (٢٩٥،٤) وهي العبارات رقم (٤، ٧، ٩، ١٠، ١٣، ١٦)، وهذه العبارات نسبة الموافقة عليها (٩٥،٥٪) وبالتالي فهي حصلت على إجماع من آراء الخبراء.
- جاء في الترتيب الثالث العبارات التي حصلت على وزن نسبي (٢٩٠،٩) وهي العبارات رقم (١، ١٢)، وهذه العبارات نسبة الموافقة عليها (٩١٪) وبالتالي فهي حصلت على إجماع من آراء الخبراء.
- جاء في الترتيب الرابع العبارات التي حصلت على وزن نسبي (٢٨٦،٤) وهي العبارات رقم (٨، ١١)، وهذه العبارات نسبة الموافقة عليها (٨٦٪) وبالتالي فهي حصلت على تمركز عال من آراء الخبراء، ماعدا العبارة رقم (١٣) حصلت على نسبة موافقة (٩١٪) وهي بذلك حصلت على إجماع من آراء الخبراء.
- جاء في الترتيب الخامس العبارات التي حصلت على وزن نسبي (٢٧٧،٣) وهي العبارات رقم (٦)، وهذه العبارة نسبة الموافقة عليها (٨٢٪) وبالتالي فهي حصلت على تمركز عال من آراء الخبراء.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

ويوضح جدول (٨) نتائج الجولة الثالثة من دلفي فيما يخص فيما يخص الإجراءات

المقترحة لتحقيق المرونة الاستراتيجية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي

جدول (٨)

نتائج الجولة الثالثة- للإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة الاستراتيجية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي

م	العبارات	درجة الأهمية					
		منخفضة		متوسطة		كبيرة	
		%	ك	%	ك	%	ك
١	إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي بالجامعة، وإنشاء فروع لها في الكليات المختلفة تتولى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعة وكلياتها، لتقديم رؤى استشرافية حول التطورات المستقبلية.	٢١	٩٥,٥	١	٤,٥	٠	٠
٢	جذب الكوادر البشرية في مجال الذكاء الاستراتيجي وتطوير مهاراتهم بشكل يساهم في تحقيق المرونة الاستراتيجية بالجامعة.	٢١	٩٥,٥	١	٤,٥	٠	٠
٣	دمج مخرجات الذكاء الاستراتيجي في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة، مما يساهم في اتخاذ قرارات وبدائل أكثر استباقية ومرونة.	٢١	٩٥,٥	١	٤,٥	٠	٠
٤	طرح بدائل استراتيجية لمستقبل الجامعة في ضوء التحليل البيئي تهدف إلى تحقيق تفوق الجامعة في جودة خدماتها وتسويقها وقدرتها على المنافسة.	٢٢	١٠٠	٠	٠	٠	٠
٥	تبني منهجية التخطيط التكيفي متعدد السيناريوهات لتطوير خطط استراتيجية مرنة تأخذ في الاعتبار سيناريوهات متعددة للتغيرات المستقبلية في البيئة التنافسية، مما يسمح للجامعة بالتكيف السريع مع هذه التغيرات.	٢٠	٩١	٢	٩	٠	٠
٦	استخدام تقنيات التنبؤ، لاستشراف التطورات المستقبلية وتوقع الاتجاهات والتغيرات المحتملة في احتياجات المستفيدين.	١٨	٨٢	٤	١٨	٠	٠
٧	تصميم برامج دراسية مرنة وفقاً للمتغيرات البيئية المتسارعة لتلبية توقعات المستفيدين.	٢٢	١٠٠	٠	٠	٠	٠
٨	تحديث المناهج الدراسية واستحداث تخصصات جديدة وبرامج دراسات عليا تتماشى مع المتطلبات الحديثة بانتظام لتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة.	٢٠	٩١	٢	٩	٠	٠
٩	دعم التخصصات البيئية لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف واستجابة لاحتياجات سوق العمل والطلب المتزايد على تخصصات معينة.	٢٢	١٠٠	٠	٠	٠	٠



الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						العبارات	م
		منخفضة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٢٩٥,٤	٠	٠	٤,٥	١	٩٥,٥	٢١	١٠	توفير خدمات مساندة متميزة ومتنوعة للطلاب مثل السكن، والأنشطة الطلابية، والخدمات الصحية.
١	٣٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٢	١١	تقديم خدمات دعم وإرشاد أكاديمي، وخدمات استشارية نفسية واجتماعية، لمساعدة الطلاب على التغلب على التحديات التي تواجههم.
٢	٢٩٥,٤	٠	٠	٤,٥	١	٩٥,٥	٢١	١٢	دمج الأهداف المرتبطة بتسويق الخدمات الجامعية في التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة لعمل الجامعة.
٢	٢٩٥,٤	٠	٠	٤,٥	١	٩٥,٥	٢١	١٣	توفير خطة استراتيجية تسويقية مبتكرة ومرنة لأنشطة وخدمات الجامعة.
٢	٢٩٥,٤	٠	٠	٤,٥	١	٩٥,٥	٢١	١٤	طرح خدمات منافسة للجامعات النظيرة، مع مراعاة تقليل تكلفة الخدمة وتوظيف أحدث التقنيات في تقديمها.
٢	٢٩٥,٤	٠	٠	٤,٥	١	٩٥,٥	٢١	١٥	اتباع جامعة بنها أساليب تسويقية مرنة تعتمد على أبحاث السوق واحتياجات المستفيدين تمكنها من اكتساب سمعة جامعية متميزة.
٢	٢٩٥,٤	٠	٠	٤,٥	١	٩٥,٥	٢١	١٦	توفير الاتصال بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية لتسويق نتائج البحوث، وتوفير فرص تدريب للطلاب، وتطوير برامج دراسية مشتركة.
٢	٢٩٥,٤	٠	٠	٤,٥	١	٩٥,٥	٢١	١٧	التوجه نحو الابتكار التسويقي بإنتاج محتوى تسويقي عالي الجودة، مثل المدونات ومقاطع الفيديو، وبما يسمح بالترويج للخدمات وللإنتاج الأكاديمي لجذب المستفيدين.
١	٣٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٢	١٨	الاستفادة من تقنيات التسويق الرقمي مثل تحسين محركات البحث والإعلانات المدفوعة لترويج خدمات الجامعة وجذب الطلاب محليًا ودوليًا.
١	٣٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٢	١٩	بناء علاقات دولية لجذب الطلاب الدوليين وتعزيز التبادل الأكاديمي.
١	٣٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٢	٢٠	تعزيز الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأكاديمية والصناعية والبحثية والمجتمعية، مما يساهم في تحسين مكانة الجامعة على المستوى الدولي وزيادة قدرتها على المنافسة.
١	٣٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٢	٢١	إعطاء صلاحيات للكليات لإبرام البروتوكولات مع أصحاب المصالح والمشاركة في مبادرات التعاون والتبادل المعرفي على المستوى الدولي.
١	٣٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٢	٢٢	تبنى آليات لتفعيل حاضنات أعمال داعمة للأفكار الجديدة والمبادرات الابتكارية لتحفيز الابتكار والريادة الاستراتيجية.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

م	العبارات	درجة الأهمية					
		منخفضة		متوسطة		كبيرة	
		%	ك	%	ك	%	ك
٢٣	الاهتمام بالوضع التنافسي للجامعة على مستوى وظائفها (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والابتكار وريادة الأعمال).	٠	٠	٤,٥	١	٩٥,٥	٢١
٢٤	الاستثمار في بناء علامة تجارية قوية للجامعة ومعترف بها عالميًا، من خلال تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، والتميز في البرامج الأكاديمية والبحث العلمي.	٠	٠	٤,٥	١	٩٥,٥	٢١
٢٥	تطبيق نموذج الإطار الوطني للمؤهلات لتوفير فرص للتعليم والتدريب المرنة الملائمة لاحتياجات الفرد، والذي يتيح حرية التنقل بين المسارات، والتقدم للمستويات الأعلى والاعتراف بالتعلم غير الرسمي إلى جانب التعلم الرسمي، مما يساهم في ضمان جودة التعليم.	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٢
٢٦	سن تشريعات ملزمة بالاعتماد البرامجي والمؤسسي لجميع كليات الجامعة وإدارتها ومعاملها في فترة محددة	٠	٠	٠,٥	١	٩٥,٥	٢١
٢٧	وضع خطط تنفيذية لتطبيق معايير الجودة بكلية الجامعة وإدارتها ومعاملها في فترة محددة وتوفير التمويل اللازم لتنفيذها، لتحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية والاجتماعية والإدارية.	٠	٠	٠,٥	١	٩٥,٥	٢١

وبمراجعة بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي: وبمراجعة بيانات الجدول السابق يتضح أن استجابات الخبراء حول الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة التشغيلية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وتراوحت نسب الموافقة بين (٨٢٪ - ١٠٠٪) على تلك الإجراءات، وتم ترتيب العبارات وفقاً للوزن النسبي لكل عبارة وذلك كما يلي:

- جاء في الترتيب الأول العبارات التي حصلت على وزن نسبي (٣٠٠) وهي العبارات رقم (٤، ٧، ٩، ١١، ١٩، ١٨، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٥)، وهذه العبارات نسبة الموافقة عليها (١٠٠٪) وبالتالي فهي حصلت على إجماع من آراء الخبراء.
- جاء في الترتيب الثاني العبارات التي حصلت على وزن نسبي (٢٩٥,٤) وهي العبارات رقم (١، ٢، ٣، ١٠، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ٢٣، ٢٤، ٢٦،

(٢٧)، وهذه العبارات نسبة الموافقة عليها (٩٥,٥٪) وبالتالي فهي حصلت على إجماع من آراء الخبراء.

■ جاء في الترتيب الثالث العبارات التي حصلت على وزن نسبي (٢٩٠,٩) وهي العبارات رقم (٥، ٨)، وهذه العبارات نسبة الموافقة عليها (٩١٪) وبالتالي فهي حصلت على إجماع من آراء الخبراء.

■ جاء في الترتيب الرابع العبارات التي حصلت على وزن نسبي (٢٨٦,٤) وهي العبارات رقم (٦)، وهذه العبارات نسبة الموافقة عليها (٨٢٪) وبالتالي فهي حصلت على تمركز عال من آراء الخبراء.

وبعد استطلاع آراء الخبراء حول الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة التنظيمية لجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي يطرح البحث في المحور السادس الرؤية المستقبلية المقترحة.

#### ٥. المحور الرابع: الرؤية المستقبلية المقترحة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري للبحث، من وصف وتحليل الأسس النظرية للذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية بالجامعات واستخلاص دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التنظيمية للجامعات في الفكر الإداري المعاصر، ووصف وتحليل الوضع الراهن لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي من خلال عرض الجهود المبذولة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي في كل بعد من أبعاد المرونة التنظيمية، واستنادا إلى توظيف أسلوب دلفي بتحليل آراء الخبراء ونتائج استطلاع آرائهم حول الإجراءات اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، يمكن بناء رؤية مستقبلية مقترحة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، وفيما يلي ملامح الرؤية المستقبلية المقترحة:

#### أولاً: منطلقات الرؤية المستقبلية:

ترتكز الرؤية المستقبلية على مجموعة من المنطلقات أهمها:

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

### ١- منطلقات نظرية: وتتمثل في:

- تعد الرؤية المستقبلية إحدى العناصر المهمة للذكاء الاستراتيجي، وتزود القائد بتصور واضح لما ستكون عليه الجامعة في المستقبل، وتدرجه على التفكير التأملي الحذر الذي يوصله إلى النجاح.
- إدراك القيادات الجامعية لأهمية مدخل الذكاء الاستراتيجي في استقراء مستقبل الجامعة، وبأن الحاضر وحدة لا يكفي لصناعة النجاح الدائم، ولكنة يكفي للنجاح المؤقت ولا بد للجامعة من أن تمتلك رؤية واضحة للمستقبل لكي تحقق النجاح الحالي والمستقبلي.
- ارتباط تقدم الجامعات ارتباطاً وثيق بمدى قدرتها على التخطيط للمستقبل، وتوفير البدائل المرنة لتعزيز قدرتها على مواجهة التطورات الحالية والمستقبلية.
- استخدام مدخل الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التنظيمية يسهم في منح الجامعة القوة التي تعزز استعدادها الاستراتيجي لمواجهة التحديات المختلفة والتكيف مع الأوضاع الطارئة.

### ٢- منطلقات محلية: وتتمثل في:

- مشروعات التحول الرقمي التي أطلقتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لزيادة مرونتها في تقديم خدماتها والتحول بها إلى جامعات ذكية.
- اهتمام القيادات الجامعية بأهمية الارتقاء بالوضع التنافسي للجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات لتحقيق سمعة أكاديمية طيبة وللارتقاء بها إلى مصاف الجامعات المتميزة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.
- اهتمام القيادات الجامعية بتعزيز دور الجامعات التنموي وتحسين جودة خدماتها ورفع كفاءة مخرجاتها، وفق الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، والاستراتيجية القومية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، واستراتيجية مصر للتنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠).

- مساهمة للتطور الأكاديمي والتكنولوجي، وموائمة البرامج الأكاديمية مع متطلبات سوق العمل المتغيرة وذلك وفقاً للاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، والتي تنص رسالتها على تقديم خدمة تعليمية تربوية وبحثية بمستوي جودة ملائم ومرن وفقاً للمتغيرات على كافة المستويات.
- تفعيل دور جامعة بنها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، والخاصة بتعزيز المرونة والاستجابة في إطار واضح من المحاسبية، وتطوير هياكل تنظيمية للمؤسسات التعليمية مرنة ومواكبة للمتغيرات الحديثة، والتميز في القيادة والشفافية والتعاون، وإيجاد نوع من التكامل والتنسيق بين التعليم العالي وقبل الجامعي والبحث العلمي والتعليم العالي التقني التطبيقي، والتطوير المستمر للمخطط العام للتعليم العالي.

#### ثانياً: أهداف الرؤية المستقبلية:

تستهدف الرؤية المستقبلية توفير الإجراءات والآليات اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ الرؤية المستقبلية المقترحة، والوقوف على معوقات تنفيذ الرؤية المستقبلية وسبل التغلب عليها.

#### ثالثاً: أبعاد الرؤية المستقبلية:

ترتكز الرؤية المستقبلية على ثلاث أبعاد أساسية لتحقيق المرونة التنظيمية لجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي وهي (المرونة التشغيلية- المرونة الهيكلية- المرونة الاستراتيجية)، ويتضمن كل بعد من أبعاد الرؤية المستقبلية المقترحة على عدد من الإجراءات اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، والتي تم تحديدها في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الجولات الثلاث لأسلوب دلفي، وذلك كما يلي:

١- البعد الأول: تحقيق المرونة التشغيلية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

يستند هذا البعد إلى تحقيق المرونة التشغيلية بجامعة بنها من خلال تبسيط إجراءات العمل ومرونة عملياتها وب قدرتها على إدارة مواردها البشرية والمادية بشكل يمكنها من تقديم خدماتها بشكل أكثر مرونة وذلك في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

### أ- إجراءات ترتبط بتبسيط إجراءات العمل لتحقيق المرونة التشغيلية بجامعة بنها في

#### ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:

- تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمرونة التشغيلية بجامعة بنها، وذلك من خلال:
  - وجود قيادة واعية ومدركة لأهمية تبسيط إجراءات العمل وإدارة الموارد بالجامعة.
  - تبني سياسة تبسيط إجراءات العمل والتخلص من الإجراءات الروتينية في جميع المستويات الإدارية بالجامعة.
  - دعم ثقافة أن الهدف من تحقيق المرونة التشغيلية هو تبسيط إجراءات العمل والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية بالجامعة.
- سن لوائح وتشريعات تتيح تبسيط إجراءات العمل في جامعة بنها.
- تطوير نظم إدارة المشاريع والعمليات بجامعة بنها، وذلك من خلال:
  - تبني منهجيات إدارة المشاريع والعمليات المرنة، من خلال إعداد خطط طوارئ واحتياطية لمواجهة التغييرات والمشكلات المحتملة.
- تقليل حدة المركزية والبيروقراطية في الممارسات الإدارية لزيادة مرونة جامعة بنها في مواجهة أية مستجدات قد تعوق سير العمل بها، وذلك من خلال:
  - تعزيز الإبداع في المجال الإداري والتقني لتطوير العمليات الإدارية، وتحسين الأداء الأكاديمي.
- تشجيع العاملين على المبادرة والتفكير الخلاق لتطوير حلول مبتكرة لتبسيط إجراءات العمل.
- تعديل العمليات الداخلية للجامعة، مثل عمليات القبول والتسجيل والتخرج، لتقليل التعقيد وتسريع تقديم الخدمات، وذلك من خلال:

- التخلص من الإجراءات الروتينية في تقديم الخدمات.
- تصميم تطبيقات وبرامج الكترونية تتيح تقديم خدمات القبول والتسجيل والتخرج للطلاب أون لاين بحيث تتيح هذه البرامج (أيقونة للشات بوت ChatBot لإدارة التواصل مع المستفيدين والرد على استفساراتهم فيما يخص طريقة الحصول على الخدمة- التحصيل الإلكتروني- التقديم والتسجيل- استخراج الشهادات).
- توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة لمراقبة العمليات التشغيلية والكشف عن المشكلات في الوقت المناسب.
- تفعيل نظام العمل عن بعد والمرونة في ساعات العمل لتلبية احتياجات الموارد البشرية بالجامعة والمستفيدين.
- توسيع نطاق التعليم الإلكتروني وتطوير منصات التعلم الرقمية، مما يزيد من مرونة العملية التعليمية وقدرتها على التكيف مع التغيرات، وذلك من خلال:
  - تطوير منصات تعليم إلكتروني متكاملة لتوفير محتوى تعليمي متنوع ومرن.
  - تدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب على استخدام أدوات التعلم عن بعد وتقنيات الاتصال المرئي.
  - توفير الدعم الفني اللازم لضمان سير عملية التعلم عن بعد بسلاسة.
- استحداث مركز أو مرصد بالجامعة للتعامل مع المستجدات في عمليات وأنشطة الجامعة والتنبؤ بها لوضع الخطط المستقبلية، يكون من مهامه:
  - تحديد نقاط القوة والضعف بالجامعة من خلال إجراء تقييم شامل لإمكانات الجامعة الحالية، وبنيتها التحتية، ومواردها البشرية، وتقنياتها.
  - تحديد الفرص المتاحة في البيئة الداخلية للجامعة لتحقيق المرونة، وتحديات البيئة الخارجية التي قد تعوق تحقيق المرونة.
  - تحديد رؤية مستقبلية للجامعة كجامعة قادرة على التكيف مع التغيرات الحالية والمستقبلية.
- توظيف تقنيات التحليل والتنبؤ لتسهيل عمليات التخطيط والجدولة المرنة.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

ب- إجراءات ترتبط بإدارة الموارد البشرية والمادية لتحقيق المرونة التشغيلية بجامعة

بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:

- استقطاب رأس المال البشري المتميز والكفاء للتعامل مع المستجدات الحديثة وفق مجموعة من البدائل الاستراتيجية.
- توفير برامج تدريبية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتطوير مهاراتهم وفقاً للتغيرات التكنولوجية والإدارية لتدريبهم على كيفية الاستثمار الأمثل لكافة موارد الجامعة المتاحة وتأهيلهم للتنبؤ والتوقع لأي مستجدات وكيفية التعامل معها مستقبلاً.
- تشجيع الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات الإدارية بالجامعة ولتهيئة بيئة عمل أكثر ديناميكية.
- التزام قيادات الجامعة بإنجاز الأنشطة والمهام المنوطة والمحددة في الخطة الاستراتيجية للجامعة لضمان مرونة تشغيل وتنفيذ سائر أنشطة الجامعة التعليمية والبحثية والخدمية، وذلك من خلال:
- المتابعة الدورية لتنفيذ الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية والبحثية للجامعة من خلال تطبيق أداء الذي تعتمد عليه الجامعة في متابعة خططها.
- وضع خطط بديلة لتنفيذ الأنشطة التي حصلت على مؤشرات إنجاز منخفضة بناء على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال تقارير المتابعة يتم.
- متابعة تنفيذ الخطط البديلة للتأكد من تحقيق الأهداف التي أعدت من أجلها.
- تطوير أنظمة إدارة الموارد بالجامعة من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية وتقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الكبيرة لدعم القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمالية وتخصيصها بشكل أكثر فعالية مما يساهم في تسريع العمليات وتقليل الأخطاء، وذلك من خلال:
- تصميم تطبيقات ذكاء اصطناعي وأنظمة إلكترونية تتيح إجراء تحليل بيئي لكافة موارد الجامعة المادية والبشرية.



- استخدام تلك التطبيقات في وضع خطة استراتيجية للاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية بالجامعة لتقليل الهدر في كافة الجوانب.
- شمول تلك التطبيقات على نظم للمراقبة والتحكم الذكي في الموارد، بحيث تعمل على:
- ✓ توظيف تقنيات الإنترنت لمراقبة العمليات التشغيلية والكشف عن المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية والمادية في الوقت المناسب.
- ✓ ربط أنظمة التحكم بنظم اتخاذ القرار الذكية لتنفيذ إجراءات تصحيحية فورية.
- ✓ إنشاء آليات مرنة لإعادة توزيع الموارد البشرية والمادية حسب المتطلبات المتغيرة، مما يسمح للجامعة بالتكيف السريع مع الظروف البيئية المختلفة.
- إدارة الميزانية الحكومية والموارد الذاتية للجامعة من خلال وضع استراتيجيات بديلة للتمويل لتحقيق الاستدامة المالية للجامعة والتكيف مع التغيرات الطارئة، وذلك من خلال:
- إصدار تشريعات مرنة تمنح الجامعة حرية إدارة مواردها ونفقتها في إطار ضوابط وتشريعات حاكمة.
- وضع معايير تحدد أولويات الإنفاق وترشد التكلفة وتحسن استثمار الموارد للقضاء على صور الهدر والفاقد.
- استثمار البنية التحتية للجامعة من مرافق ومباني وملاعب ومعامل ومختبرات بتأجير بعضها بضوابط وبمواعيد محددة، وكذلك إنشاء بنية تحتية خدمية وترفيهية مدفوعة الأجر للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- عقد شراكات وتحالفات استراتيجية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص لتنفيذ برامج استثمارية تخدم الطرفين.
- إنشاء صندوق للتبرعات والمنح مع وضع ضوابط حاكمة تتسم بالمرونة للحصول على التبرعات والمنح من المؤسسات المجتمعية مع توفير نظم لمتابعة إنفاقها بما يحقق أهداف وأنشطة الجامعة.
- التوجه نحو تسويق الخدمات الجامعية لتنمية الموارد المالية بالجامعة.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

- إجراء الأبحاث التعاقدية (التطبيقية) التي تتم بالتعاون بين الجامعة والمؤسسات الهادفة للربح، ذلك لأن تلك الأبحاث تحتاج إلى تمويل ضخم تقدمه المؤسسات الهادفة للربح، في مقابل أن تقدم الجامعة معاملها وإمكاناتها العلمية المتخصصة لإجراء أبحاث علمية في ضوء احتياجات هذه المؤسسات.
- إنشاء وحدة الكراسي البحثية وذلك لتوفير الدعم المادي للباحثين من خلال عقد شراكات بين الجامعة والشركات أو الأفراد التي تقدم التمويل اللازم لدعم الأبحاث العلمية والدراسات في مجال معين بحيث يطلق أسم الشركة أو الفرد على الكرسي البحثي طيلة فترة التمويل وفي المقابل تعمل الجامعة على توفير الباحثين المتميزين وتهيئة البيئة اللازمة لإجراء تلك البحوث بما يسمح من الاستجابة لحاجات الكثير من الباحثين والذين تتطلب أبحاثهم نفقات مالية عالية لا يستطيعون تحمل تكلفتها.
- تقديم الخدمات الاستشارية في العديد من المجالات مثل (الخدمات الهندسية والتكنولوجية، الخدمات الطبية والعلاجية، الخدمات الزراعية، الخدمات البيطرية، الخدمات الاجتماعية، الخدمات المحاسبية والإدارية والتسويقية، الخدمات القانونية والتشريعية والتربوية) لتوفير الخدمات الفنية والإدارية والمالية والبيئية المتكاملة للشركات والمؤسسات والهيئات المتعددة بالدولة، بما يعود بالنفع المالي للجامعة.

## ٢- البعد الثاني: تحقيق المرونة الهيكلية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:

يستند هذا البعد إلى تحقيق المرونة الهيكلية بجامعة بنها من خلال توفير هياكل تنظيمية مرنة وقيادات وكوادر بشرية أكفاء ومتميزين وتوفير الدافعية والتحفيز المناسب لهم، إضافة إلى وجود نظم للاتصالات والمعلومات تتسم بالوضوح، بشكل يزيد من قدرتهم على التنبؤ بالمستقبل والتعامل مع التغيرات الحالية والمستقبلية وتقبل التغيرات الطارئة في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

أ. إجراءات ترتبط بمرونة الهيكل التنظيمي لتحقيق المرونة الهيكلية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:

- إجراء تحليل بيئي للهيكل التنظيمي الحالي للجامعة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وذلك من خلال:
- تحديد نقاط القوة التي ينسجم بها الهيكل التنظيمي للجامعة، والكشف عن المشكلات التي تعاني منها الجامعة والمرتبطة بأوجه القصور في الهيكل التنظيمي الحالي.
- متابعة ورصد التغيرات في البيئة الخارجية للجامعة مثل التغيرات في القوانين، التكنولوجيا، أو التوقعات المجتمعية، وتأثيرها على الهيكل التنظيمي الحالي.
- اتخاذ إجراءات استباقية للتكيف مع هذه التغيرات.
- إعداد هيكل تنظيمي مرن لجامعة بنها محدد المهام بدقة دون تداخل الاختصاصات في ضوء التحليل البيئي، وذلك من خلال:
- إنشاء هيكل تنظيمي قابل للتكيف مع التغيرات السريعة.
- إعادة تصميم الوحدات التنظيمية بناءً على الاحتياجات الطارئة.
- إجراء مراجعات دورية للهيكل التنظيمي للتأكد من مدى ملاءمته للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، وبشكل يسمح بإضافة أي وحدات أو إدارات جديدة له طبقاً لما تفرضه تلك التغيرات.
- تحديد الوظائف والأدوار التي يمكن دمجها أو إلغاؤها لتبسيط الهيكل التنظيمي.
- تبني هياكل تنظيمية أفقية مرنة تسمح بتدفق المعلومات السريع واتخاذ القرارات بسرعة، وتشجع العمل الجماعي والتعاون بين مختلف الوحدات.
- إنشاء وحدات/ فرق عمل متعددة التخصصات ذات مهام محددة تستطيع التعاون فيما بينها بسهولة، مما يعزز من مرونة الجامعة لمواجهة التحديات المتغيرة.
- تبني أساليب قيادية تشاركية وديمقراطية تعزز المشاركة والاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات.
- تفويض الصلاحيات ودعم اتخاذ القرارات على المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي للسماح بالاستجابة السريعة للمتغيرات.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

ب. إجراءات ترتبط بالتحفيز والمساءلة لتحقيق المرونة الهيكلية بجامعة بنها في ضوء

### مدخل الذكاء الاستراتيجي:

- وجود قيادات مرنة قادرة على إدارة التغيير وتحفز فرق العمل بطرق مبتكرة، وتتمتع بمهارات اتخاذ القرارات السريعة والفعالة.
- اختيار وتعيين القيادات والكوادر البشرية في الإدارات المختلفة بالجامعة وفقاً لمبدأ الجودة والكفاءة والتميز وليس المحسوبية والوساطة.
- تطوير برامج تمنح العاملين مزيداً من التمكين في أداء مهامهم، مع مكافآت تحفيزية تشجع على الابتكار والتميز.
- ربط نظم الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة بالإنجازات الابتكارية والاستراتيجية وبأدائهم المتميز ومساهماتهم في تحقيق أهداف الجامعة، وذلك من خلال:
- وضع مؤشرات أداء للعمل واضحة مع مراعاة ملائمتها للتغيرات الحالية والمستقبلية.
- تقييم الأداء بشكل دوري.
- ربط المكافآت بالأداء لتوفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة.
- توفير نظم للمساءلة والمحاسبية وعقاب المخالفين بالجامعة.
- اعتماد نظام لتقييم الأداء يعتمد على النتائج والأهداف الاستراتيجية للجامعة.

ج. إجراءات ترتبط بنظم المعلومات والاتصالات لتحقيق المرونة الهيكلية بجامعة بنها في

### ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:

- بناء ذاكرة مؤسسية شاملة تشمل قواعد البيانات والمعارف والخبرات المتراكمة في الجامعة، وذلك من خلال:
- إعداد قاعدة بيانات تشمل جميع البيانات والمعلومات المرتبطة بالجامعة من (خطط واستراتيجيات وسياسات وإحصاءات خاصة بالموارد البشرية والمادية والتكنولوجية وتقارير ومؤشرات أداء).

- تحديث قواعد البيانات بصفة دورية.
- استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدعم عمليات اتخاذ القرار وصياغة السياسات والخطط الاستراتيجية بالجامعة، وذلك من خلال:
- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الكبيرة واكتشاف الأنماط والاتجاهات، مما يساعد في اتخاذ قرارات أفضل.
- تصميم نظم خبيرة تساعد الجامعة على اتخاذ القرار وصياغة السياسات والخطط الاستراتيجية ويتطلب تصميم النظم الخبيرة توافر ما يلي:
- ✓ قاعدة المعرفة: يتم بناءها بواسطة مهندس المعرفة الذي يستخدم تقنيات لكي يتم استيعاب معرفة الخبير فيما يتعلق بربط وتحليل البيانات الموجودة بقاعدة البيانات التي تم إعدادها مسبقا وذلك لتحويل البيانات إلى معرفة ومن ثم يقوم مهندس المعرفة بتفسير هذه المعرفة في برنامج وخبيرتها في قاعدة المعرفة في النظام.
- ✓ آلة الاستدلال: هي بمثابة معالج في النظام الخبير تقوم باستنباط الحلول ذات العلاقة بالمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها داخل الجامعة وذلك في ضوء المعرفة الموجودة بقاعدة المعرفة.
- ✓ واجهة المستخدم: يتم تصميمها في ضوء احتياجات صانعي ومتخذي القرار لتسهيل الحوار بين صانعي القرار والنظام لتسهيل إدخال المعلومات المطلوبة وتوضيح النظام الخبير خطوات التفكير التي أدت لحل المشكلة.
- وجود نظام اتصالات فعال ومرن يسمح بتداول المعلومات بين سائر الإدارات والوحدات الداخلية بالجامعة، وذلك من خلال:
- تصميم برامج ذكاء الأعمال التي تتيح إمكانية تجميع تقارير سريعة وتحليل البيانات المطلوبة وإرسالها بين سائر الإدارات، بحيث تدعم برامج ذكاء الأعمال مجموعة واسعة من وظائف الإدارة، منها:
- ✓ التخطيط الاقتصادي، وإعداد الميزانية، والتنبؤ، ومراقبة الأعمال في الوقت الفعلي، وإعداد سيناريوهات المستقبل.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

✓ معالجة كميات كبيرة من البيانات من أجل اكتشاف وتوفير فرص عمل استراتيجية جديدة.

- تطوير وتحديث البنية التحتية التكنولوجية للجامعة بما في ذلك شبكات الاتصالات، وأنظمة المعلومات، وأجهزة الكمبيوتر والبرمجيات لتوفير بيئة رقمية متكاملة لتسهيل تبادل المعلومات والتعاون عن بعد، وذلك من خلال توافر:
- شبكات لاسلكية: لتوسيع نطاق شبكات Wi-Fi لتوفير تغطية إنترنت عالية الجودة في جميع أنحاء الحرم الجامعي.
- أجهزة ذكية: لتجهيز الفصول الدراسية والمختبرات بأجهزة ذكية تتيح التفاعل بين الطلاب والمعلمين بطرق مبتكرة.
- أمن المعلومات: لحماية البيانات والأنظمة من الهجمات الإلكترونية عن طريق تطبيق أحدث حلول الأمن السيبراني.

### ٣- البعد الثالث: تحقيق المرونة الاستراتيجية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:

يستند هذا البعد إلى تحقيق المرونة الاستراتيجية بجامعة بنها من خلال الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية واختيارها لعدد من البدائل الاستراتيجية المناسبة، وتحقيق المرونة الخدماتية والتسويقية والتنافسية في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

أ. إجراءات ترتبط بالاستجابة للتغيرات البيئية لتحقيق المرونة الاستراتيجية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:

- إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي بالجامعة، وإنشاء فروع لها في الكليات المختلفة تتولى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعة وكلياتها، لتقديم رؤى استشرافية حول التطورات المستقبلية، وتقوم بالعديد من الأدوار منها:
- دور وقائي لتوقع واكتشاف التهديدات التي تتعرض لها مع مراعاة عمليات الحماية ومراقبة وتعزيز المعرفة والخبرة المؤسسية للجامعة.
- دور تنسيقي بين الاستراتيجيات وعمليات ووظائف الجامعة المختلفة.

- دور استباقي لتحويل المعلومات التي توفرها أنشطة الذكاء الاستراتيجي إلى أفعال.
  - دور في توقع التغيير وإدارته، حيث يوفر الذكاء الاستراتيجي للقيادات الجامعية القدرة على تفهم وتبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات، وحص بيئة عمل الجامعة وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجهها.
  - دور كسلاح تنافسي فالجامعات التي تملك عمليات ذكاء استراتيجي فعالة تستطيع من خلالها إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة لها.
  - دور في مساعدة القيادات الجامعية على اتخاذ القرارات الناجحة.
  - جذب الكوادر البشرية في مجال الذكاء الاستراتيجي وتطوير مهاراتهم بشكل يساهم في تحقيق المرونة الاستراتيجية بالجامعة.
  - دمج مخرجات الذكاء الاستراتيجي في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة، مما يساهم في اتخاذ قرارات وبدائل أكثر استباقية ومرونة.
  - طرح بدائل استراتيجية لمستقبل الجامعة في ضوء التحليل البيئي تهدف إلى تحقيق تفوق الجامعة في جودة خدماتها وتسويقها وقدرتها على المنافسة.
  - تبني منهجية التخطيط التكيفي متعدد السيناريوهات لتطوير خطط استراتيجية مرنة تأخذ في الاعتبار سيناريوهات متعددة للتغيرات المستقبلية في البيئة التنافسية، مما يسمح للجامعة بالتكيف السريع مع هذه التغيرات، وذلك من خلال:
  - إنشاء نظام للمراقبة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة .
  - تطوير سيناريوهات مختلفة للتخطيط الاستراتيجي بدلاً من خطة واحدة ثابتة .
  - تبني آليات سريعة لمراجعة وتحديث الخطط الاستراتيجية.
- ب. إجراءات ترتبط بتحقيق المرونة الخدماتية لتحقيق المرونة الاستراتيجية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

- استخدام تقنيات التنبؤ، لاستشراف التطورات المستقبلية وتوقع الاتجاهات والتغيرات المحتملة في احتياجات المستفيدين.
- تصميم برامج دراسية مرنة وفقاً للمتغيرات البيئية المتسارعة لتلبية توقعات المستفيدين.
- تحديث المناهج الدراسية واستحداث تخصصات جديدة وبرامج دراسات عليا تتماشى مع المتطلبات الحديثة بانتظام لتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة.
- دعم التخصصات البيئية لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف واستجابة لاحتياجات سوق العمل والطلب المتزايد على تخصصات معينة.
- توفير خدمات مساندة متميزة ومتنوعة للطلاب مثل السكن، والأنشطة الطلابية، والخدمات الصحية.
- تقديم خدمات دعم وإرشاد أكاديمي، وخدمات استشارية نفسية واجتماعية، لمساعدة الطلاب على التغلب على التحديات التي تواجههم.
- ج. إجراءات ترتبط بتحقيق المرونة التسويقية لتحقيق المرونة الاستراتيجية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:
  - دمج الأهداف المرتبطة بتسويق الخدمات الجامعية في التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة لعمل الجامعة.
  - توفير خطة استراتيجية تسويقية مبتكرة ومرنة لأنشطة وخدمات الجامعة، وذلك من خلال:
    - إجراء تحليل لبيئة الجامعة الداخلية والخارجية للتعرف على الوضع التسويقي والتنافسي للجامعة ومقارنته بأداء نظائرها المنافسين للجامعة واحتياجات المستفيدين وتحديد المنافسين للجامعة.
    - صياغة الرؤية والرسالة والقيم والغايات والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالاستراتيجية التسويقية في ضوء عناصر المزيج التسويقي.
    - وضع لوائح تسمح بتبسيط إجراءات تسويق خدمات الجامعة.
    - إعداد خطة تنفيذية للخطة الاستراتيجية التسويقية وذلك لمتابعة تنفيذها.
    - توفير قنوات اتصال تسمح بانتقال التوجيهات من إدارة التسويق إلى الأعضاء.



- استخدام أساليب تحفيزية مختلفة للعاملين لتحقيق الأهداف التسويقية.
- توفير معايير واضحة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف التسويقية وفقا للخطط الموضوعية.
- اتخاذ إجراءات تصحيحية ليتناسب الأداء والنتائج مع الأهداف التسويقية.
- طرح خدمات منافسة للجامعات النظيرة، مع مراعاة تقليل تكلفة الخدمة وتوظيف أحدث التقنيات في تقديمها، وذلك من خلال:
- تبني مداخل إدارة التكلفة المستهدفة لخفض تكلفة الخدمات الجامعية والسعي نحو التنافس السعري.
- وضع لوائح تسمح للمستفيدين من الخدمات الجامعية من تقسيط ثمن الخدمة مع توفير الضمانات اللازمة للجامعة
- اتباع جامعة بنها أساليب تسويقية مرنة تعتمد على أبحاث السوق واحتياجات المستفيدين تمكنها من اكتساب سمعة جامعية متميزة.
- توفير الاتصال بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية لتسويق نتائج البحوث، ولتوفير فرص تدريب للطلاب، وتطوير برامج دراسية مشتركة.
- التوجه نحو الابتكار التسويقي بإنتاج محتوى تسويقي عالي الجودة، مثل المدونات ومقاطع الفيديو، وبما يسمح بالترويج للخدمات وللإنتاج الأكاديمي لجذب المستفيدين.
- الاستفادة من تقنيات التسويق الرقمي مثل تحسين محركات البحث والإعلانات المدفوعة لترويج خدمات الجامعة وجذب الطلاب محليًا ودوليًا، وذلك من خلال:
- تحديد الفئات المستهدفة والمستفيدة من الخدمات التي تقدمها الجامعة.
- إرسال رسائل الكترونية عبر البريد الإلكتروني للمستفيدين المستهدفين بالخدمات الجامعية المقدمة.
- الاستفادة من الموقع الإلكتروني الخاص بالجامعة وكلياتها ووحداتها في الإعلان عن الخدمات الجامعية التي تقدمها.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

- الاستفادة من شبكات التواصل الاجتماعي فيسبوك وتوتيتير وانستجرام في الإعلان عن الخدمات الجامعية.
- بناء علاقات دولية لجذب الطلاب الدوليين وتعزيز التبادل الأكاديمي.
- د. إجراءات ترتبط بتحقيق المرونة التنافسية لتحقيق المرونة الاستراتيجية بجامعة بنها في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:
  - الاهتمام بالوضع التنافسي للجامعة على مستوى وظائفها (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والابتكار وريادة الأعمال).
  - تعزيز الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأكاديمية والصناعية والبحثية والمجتمعية، مما يسهم في تحسين مكانة الجامعة على المستوى الدولي وزيادة قدرتها على المنافسة وذلك من خلال:
  - بناء شراكات مع مؤسسات أكاديمية وبحثية ومجتمعية .
  - الاستفادة من موارد وخبرات الشركاء لتعزيز القدرات التنظيمية المرنة .
  - المشاركة في مبادرات التعاون والتبادل المعرفي على المستوى المحلي والدولي.
  - إعطاء صلاحيات للكليات لإبرام البروتوكولات مع أصحاب المصالح والمشاركة في مبادرات التعاون والتبادل المعرفي على المستوى الدولي.
  - تبني آليات لتفعيل حاضنات أعمال داعمة للأفكار الجديدة والمبادرات الابتكارية لتحفيز الابتكار والريادة الاستراتيجية، وذلك من خلال:
  - نشر ثقافة الابتكار والريادة الاستراتيجية في الجامعة.
  - تعديل التشريعات الخاصة بحاضنات الأعمال، بما يحقق المرونة اللازمة لتفعيلها وتنفيذ أنشطتها.
  - استقطاب الكوادر البشرية المتميزة وتنمية مهاراتهم، وتوفير الدعم والتحفيز المناسب للعمل بحاضنات الأعمال بالجامعة.
  - تحديد خدمات حاضنات الأعمال بالجامعة في ضوء دراسة احتياجات المستفيدين منها.

- التسويق الاستراتيجي لحاضنات الأعمال لجذب الأفكار الابتكارية والريادية التي يمكن احتضانها.
- طرح عدد من البدائل الاستراتيجية لتنفيذ أنشطة حاضنات الأعمال وذلك وفقا للتغيرات الطارئة.
- توفير الدعم المالي اللازم لعمل الحاضنات بالاعتماد على الشراكات والتعاون مع الجامعات المناظرة ومؤسسات القطاع الخاص.
- التقييم والمتابعة المستمرة لأداء عمل الحاضنات لتقديم التغذية الراجعة لتطويرها.
- الاستثمار في بناء علامة تجارية قوية للجامعة ومعترف بها عالمياً، من خلال تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، والتميز في البرامج الأكاديمية والبحث العلمي.
- تطبيق نموذج الإطار الوطني للمؤهلات لتوفير فرص للتعلم والتدريب المرن الملائم لاحتياجات الفرد، والذي يتيح حرية التنقل بين المسارات، والتقدم للمستويات الأعلى والاعتراف بالتعلم غير الرسمي إلى جانب التعلم الرسمي، مما يساهم في ضمان جودة التعليم.
- سن تشريعات ملزمة بالاعتماد البرامجي والمؤسسي لجميع كليات الجامعة وإدارتها ومعاملها في فترة محددة.
- وضع خطط تنفيذية لتطبيق معايير الجودة بكليات الجامعة وإدارتها ومعاملها في فترة محددة وتوفير التمويل اللازم لتنفيذها، لتحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية والإدارية.

#### رابعاً: متطلبات تنفيذ الرؤية المستقبلية:

تطبيق مدخل الذكاء الاستراتيجي داخل الجامعة لتحقيق المرونة التنظيمية، يعتمد بشكل أساسي على القيادات الجامعية وبقدرتهم على الاستبصار واستشراف المستقبل، لإنشاء رؤية مستقبلية تعتمد على التفكير المنظم، وتحويل هذه الرؤية إلى واقع من خلال الاعتماد على بناء فريق قائم على الشراكة، وتحفيزهم وتمكينهم من تحقيق رؤية وأهداف الجامعة، وبذلك يركز تنفيذ الرؤية المستقبلية على توافر مجموعة من المتطلبات والتي تتمثل في:

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

- ١- **الاستشراف الاستراتيجي:** تمكين القيادات الجامعية القائمين بعمليات التخطيط ورسم الاستراتيجيات من استخدام أساليب الاستشراف الاستراتيجي لقيادة عملية التخطيط، وتمكينهم من الانتقال من الماضي والحاضر إلى توقع المستقبل والاستعداد له ولمتطلباته وتحدياته والإقلال من عنصر المفاجأة في مواجهة المشكلات والصعوبات، ولتعزيز عملية صنع القرار من خلال توفير معلومات ووجهات نظر جديدة حول المستقبل.
- ٢- **تفكير النظم للقيادات الجامعية:** لاستحضار رؤية شاملة للواقع التنظيمي والواقع البيئي، ومن ثم تحديد العناصر المختلفة التي ستؤثر على واقع الجامعة؛ وتحديد الآليات اللازمة للتعامل مع هذا الواقع انطلاقاً من فهم الصورة الشاملة وترتيب أجزائها بشكل مناسب؛ ويتطلب ذلك:
  - مشاركة كل فرد في العمل الجماعي ضمن نظام اتصالات ومعلومات مرن.
  - تكوين صورة شاملة لمنظومة الجامعة مع الفهم العميق لكل جزء من أجزاء هذه المنظومة، لحل المشاكل التي قد تواجهها.
  - إجراء تحليل بيئي للجامعة والتحليل المستمر للبيانات والإحصائيات المجمعة من هذا التحليل.
  - تقييم أداء العاملين بالجامعة مع تحليل البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد بالإضافة إلى بيئة المجتمع، والعوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية للجامعة، وذلك من أجل اختيار العوامل الاستراتيجية للإدارة الفاعلة.
  - مراجعة أهداف الجامعة ورسالتها وجمع المعلومات والبيانات، ووضع الحلول الاستراتيجية وتقييمها، واختيار الحل المناسب، ورسم إجراءات العمل لتنفيذ الاستراتيجية، ومتابعة القرار الاستراتيجي ومراقبته وتقييمه ومن ثم اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والبيانات الدقيقة "الإدارة المبنية على الحقائق".
- ٣- **تحفيز وتمكين أعضاء الجهاز الأكاديمي والإداري بالجامعة:** لتحقيق الأهداف المشتركة، ودفعهم نحو العمل لتنفيذ التصورات والرؤى المستقبلية للجامعة؛ يتطلب ذلك:

- توافر أساليب متنوعة من الحوافز والتمثلة في:
- الحوافز الإيجابية كالمكافآت المادية، الترقية، الثناء والتقدير.
- الحوافز السلبية كالخصم من الأجر أو الحرمان من المكافأة أو العلاوة أو إيقاف الترقية، النقل إلى مكان آخر غير مرغوب فيه الفرد.
- التوافق القيمي بين قيم الجامعة وقيم منسوبي الجامعة من الجهاز الأكاديمي والإداري.
- الاعتماد على العاملين بالجهاز الأكاديمي والإداري للجامعة بالدرجة الأولى ومنحهم حرية الاختيار في أساليب الأداء لعملهم وإعطائهم السلطة في التطبيق قبل وبعد وأثناء العمل وإعطائهم سلطة اتخاذ القرارات بشأن مهامهم.
- الاعتماد على هيكل تنظيمي يعتمد على الجماعات، ويتيح الفرصة للعاملين لتقييم أدائهم واقتراح تدابير لتحسين، وبالتالي استبدال الأعمال الروتينية القديمة بأخرى جديدة، ويزيد من المرونة للجامعة بما يسمح بالتكيف بسرعة مع تغييرات البيئة الخارجية والداخلية.
- ٤- **تكوين الشراكات الاستراتيجية:** مع جامعات مناظرة للوصول إلى أهداف مشتركة من خلال استثمار طاقات وإمكانيات الشركاء وتحويل التنافس إلى تعاون.
- وبالإضافة إلى المتطلبات السابقة يوجد عدد من المتطلبات التي ترتبط بالنواحي التشريعية والتنظيمية والبشرية والمعرفية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ الرؤية المستقبلية، والتي تتمثل في:
- ١- **متطلبات تشريعية:** وتشمل:
- توفير إطار تشريعي مرن داعم لتحقيق المرونة التنظيمية.
- مراجعة السياسات واللوائح والقوانين المنظمة لسير العمل بالجامعة، وتحديثها في ضوء التغيرات والمستجدات التي تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للجامعة.
- ٢- **متطلبات تنظيمية:** وتشمل:
- تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لتحقيق المرونة التنظيمية من خلال غرس قيم المرونة والتكيف والابتكار في ثقافة الجامعة.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

■ دعم القيادات الجامعية لإدارة التغيير اللازم لتحقيق المرونة التنظيمية بأبعادها التشغيلية والهيكلية والاستراتيجية.

■ تضمين الذكاء الاستراتيجي في جميع عمليات الجامعة لتحقيق المرونة التنظيمية فعلى المستوى التشغيلي يوجد الذكاء التشغيلي الذي يهتم بتحليل المعلومات المتعلقة بالمشكلات اليومية والأنشطة الروتينية للجامعة، وعلى المستوى التكتيكي يوجد الذكاء التكتيكي الذي يعتمد على المعلومات المتعلقة بالأنشطة والتفاعلات المستمرة مع الجامعة وبيئتها، وتنفيذ السياسات والتشريعات التي يعدها الأشخاص المشاركون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وعلى المستوى الاستراتيجي يعمل الذكاء الاستراتيجي على استخدام المعلومات التشغيلية والتكتيكية في إعداد الخطط المستقبلية للجامعة.

### ٣- متطلبات بشرية: وتشمل:

■ استقطاب كفاءات بشرية مؤهلة وقادرة على استخدام وتوظيف مدخل الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية بالجامعة.

■ تنمية قدرات القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة في مجال الذكاء الاستراتيجي لتمكينهم من تأمين قراءة سليمة وواعية للأحداث والبيانات البيئية، ومن ثم بناء التصورات والتنبؤات حول مستقبل الجامعة، وأن يكون لديهم الإمكانيات لتوقع المفاجآت بما يسمح لهم بصياغة استراتيجيتها وتطوير خططها واتخاذ قرارات متسقة.

■ تنمية قدرات الموظفين في مجال الذكاء الاستراتيجي لتحويلهم إلى مطورين نشطين ومستخدمين للابتكارات والحلول الاستراتيجية.

### ٤- متطلبات معرفية وتكنولوجية: وتشمل:

■ استثمار إدارة المعرفة باعتبارها من المكونات الأساسية للذكاء الاستراتيجي لدعم صناعة القرار سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للجامعة ومواجهة المخاطر والتنبؤ بالمستقبل.

تطوير البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة لتضمين استخدام النظم التكنولوجية الحديثة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في جميع عمليات الجامعة مما يزيد من مرونتها التنظيمية.

#### خامساً: معوقات تنفيذ الرؤية المستقبلية وسبل التغلب عليها: وتتمثل في:

- توجد بعض المعوقات التي يمكن أن تواجه تنفيذ الرؤية المستقبلية المقترحة، وبالتالي تشكل عائقاً أمام تنفيذها، ومن أهم هذه المعوقات وسبل التغلب عليها ما يأتي:
- مقاومة بعض أفراد الجهاز الأكاديمي والإداري لإجراءات تحقيق المرونة التنظيمية، نتيجة رؤيتهم أن هذه الإجراءات ستشكل عبئاً إضافياً، ويمكن التغلب على ذلك بنشر ثقافة إدارة التغيير لتحقيق المرونة التنظيمية لتغيير المفاهيم والأفكار السلبية لدى أفراد الجهاز الأكاديمي والإداري، بشكل يساعد على قبول الأفكار الجديدة وتنفيذها.
- تخوف أفراد الجهاز الأكاديمي والإداري للإجراءات المرتبطة بتفعيل النظم التكنولوجية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد بالجامعة وتقديم الخدمات، نتيجة رؤيتهم أن هذه التطبيقات قد تؤدي إلى الاستغناء عنهم، ويمكن التغلب على ذلك بتوضيح أهمية هذه التقنيات الحديثة في تبسيط إجراءات العمل وسهولة تقديم الخدمات للمستفيدين كما إنها تخفف الأعباء الملقاة على كاهل العاملين بالجهاز الأكاديمي والإداري وتوفر الوقت والجهد.
- جمود التشريعات واللوائح التي تواجه تحقيق المرونة التنظيمية للجامعة في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي ويمكن التغلب على ذلك بمراجعة اللوائح والتشريعات وتطويرها بشكل مرن بما يدعم تحقيق الإجراءات المقترحة لتحقيق أبعاد الرؤية المستقبلية.
- ضعف مهارات وقدرات بعض القيادات الأكاديمية والإدارية في تنفيذ أبعاد الرؤية المستقبلية المقترحة ومتطلباتها، ويمكن التغلب على ذلك بالوقوف على الاحتياجات التدريبية للقيادات وتوفير برامج تدريبية في ضوء تلك الاحتياجات للارتقاء بمستوى

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

أدائهم وتنمية مهارتهم اللازمة لتحقيق الإجراءات المقترحة لتحقيق أبعاد الرؤية المستقبلية ومتطلباتها.

- نقص البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، ويمكن التغلب على ذلك ببناء ذاكرة مؤسسية للجامعة تشمل على قاعدة بيانات متكاملة ويتم تحديثها بصفة مستمرة طبقاً للتغيرات التي تطرأ على بيئة الجامعة.
- ضعف الموارد المادية والمالية اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية بالجامعة خاصة في ظل الرغبة في التوسع في البنية التحتية والتكنولوجية وتحسين نظم المعلومات والاتصالات وتحسين الخدمات الجامعية والارتقاء بمستوى الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات وتحقيق الجودة على جميع المستويات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تبني سياسات تمويل بديلة مثل الاعتماد على الشراكات والمنح والتبرعات والتمويل الذاتي بما يتيح من تنمية الموارد المالية للجامعة.



## المراجع

١. إبراهيم، مجدى عبد العزيز (٢٠٠٩): معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، القاهرة.
٢. إبراهيم، محمد محمد؛ وآخرون (٢٠١٩): دور نظم المعلومات الإدارية في دعم القرارات الخاصة بجودة التعليم العالي: دراسة مقارنة على الجامعات المصرية الحكومية والخاصة في مصر، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة جامعة المنوفية، العدد (٢)، السنة (٦)، إبريل، ص ص ١٦٣ - ٢٣٣.
٣. أحمد، لطفى بركات (٢٠٠٥): الموسوعة التربوية عربي- إنجليزي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
٤. إسماعيل، سارة إسماعيل محمد (٢٠١٩): المرونة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط، العدد (٤٨)، الجزء (٣)، مارس، ص ص ٢٩٥-٣٤٢.
٥. الأغا، ناصر جاسر عباس (٢٠١٧): إدارة الأنظمة التربوية في ضوء التفكير النظمي: رؤية منهجية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، كلية فلسطين التقنية- دير البلح، العدد (٤)، سبتمبر، ص ص ١٧١-٢٠٨.
٦. البدوي، أمل محمد محسن؛ القحطاني، نوف على محمد (٢٠٢١): واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره، مجلة التربية، كلية التربية- جامعة الأزهر، العدد (١٨٩)، الجزء (٣)، يناير، ص ص ٢٩٩ - ٣٤٩.
٧. الجازي، علي سويلم مهنا (٢٠٢١): نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن.
٨. الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء (٢٠٢٣): النشرة السنوية الطلاب المقيدون- أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي (٢٠٢٣/٢٠٢٢)، الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، جمهورية مصر العربية، ديسمبر.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

٩. الرميدي، بسام سمير (٢٠٢١): أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح التنظيمي في المؤسسات السياحية والفندقية: الدور الوسيط للتوجه الريادي، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد (٥)، العدد (١)، ص ص ١٩٢-٢٠١٥.
١٠. الزبياري، جعفر خانو (٢٠٢٠): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
١١. الشايع، على بن صالح؛ التويجري، عبد العزيز بن محمد (٢٠٢٢): المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مركز العطاء للاستشارات التربوية، المجلد (٢)، العدد (٦٩)، يوليو، ص ص ١١٤-١٤٦.
١٢. الشريف، عبد الله عبد العزيز الوكيل (٢٠١٤): تطوير أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، العدد (١٥١)، مايو، ص ص ٣٩-٤٨.
١٣. الشوربجي، أميرة سالم عبد اللطيف (٢٠٢٢): دور المرونة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بالجامعات المصرية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد (٤٤)، العدد (٢)، أبريل، ص ص ٢٥٧-٣٠٤.
١٤. الطلحاوي، صبيحة (٢٠٢٤): المرونة التنظيمية كمفهوم جديد لضمان استمرارية المنظمات المعاصرة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، المانيا، العدد (٢٣)، ص ص ٩٩-١١٨.
١٥. القهيوي، ليث عبد الله (٢٠١٣): استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
١٦. الكامل، حسنين (٢٠٠٤): التفكير المنظومي، المؤتمر العربي الرابع بعنوان المدخل المنظومي في التدريس والتعلم، مركز تطوير تدريس العلوم، جامعة عين شمس، القاهرة، إبريل، ص ص ٥٩-٦٦.
١٧. المحمدي، سعد (٢٠٢١): نماذج من الإدارات المعاصرة- ٤ مقابل ٤، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
١٨. المحمدي، سعد (٢٠٢٢): الإدارة الاستراتيجية النظر إلى الحاضر بعين المستقبل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.

١٩. الهيئة الوطنية للإعلام: على مدار ٩ سنوات إنجازات متلاحقة بالتعليم العالي والبحث العلمي،

تم الاسترجاع في: ٢٠٢٤/٨/١٨، متاح على <https://www.maspero.eg/reports-egypt/2023/06/29/700216/>

٢٠. بسطويسي، نشوة سعد محمد (٢٠٢٢): متطلبات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري (جامعة قناة السويس نموذجًا)، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد (٢)، الجزء (١)، يونيو، ص ص ٢٤٧-٤١٢.

٢١. جامعة بنها (٢٠١٨): مقترح حوافز التميز في مجال النشر العلمي الدولي، الإدارة العامة للعلاقات العلمية والثقافية، قطاع الدراسات العليا والبحوث، جامعة بنها، ٢٠١٨، ص ص ٣-٤.

٢٢. جامعة بنها (٢٠١٩): التحول الرقمي في جامعة بنها توثيق جهود الجامعة .. أكتوبر ٢٠١٩، مشاريع تكنولوجيا المعلومات، جامعة بنها.

٢٣. جامعة بنها (٢٠٢٣ (أ)): الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠٢٣-٢٠٣٠، الوحدة المركزية للتخطيط بالجامعة.

٢٤. جامعة بنها (٢٠٢٣ (ب)): الخطة البحثية لجامعة بنها ٢٠٢٣-٢٠٣٠، قطاع الدراسات العليا والبحوث، تم اعتمادها بمجلس الجامعة رقم (١١٣) بتاريخ ٢٠٢٣/١/٢٥ والممتدة حتى ٢٠٢٣/١/٣١.

٢٥. جامعة بنها (٢٠٢٤ أ): النشرة الالكترونية لجامعة بنها سجل أنشطة وإنجازات جامعة بنها، العدد (٤٢)، إبريل- يونيو.

٢٦. جامعة بنها (٢٠٢٤ ب): النشرة الالكترونية لجامعة بنها سجل أنشطة وإنجازات جامعة بنها، العدد (٤١)، يناير- مارس.

٢٧. جامعة بنها: إدارة الشؤون الإدارية، تم الاطلاع ٢٠٢٤/٨/٢، متاح على: <https://gma.bu.edu.eg>

٢٨. جامعة بنها: التصنيفات العالمية، تم الاطلاع ٢٠٢٤/٧/٢٢، متاح على: جامعة بنها بالتصنيفات العالمية (bu.edu.eg)

٢٩. جامعة بنها: التميز العلمي، تم الاطلاع ٢٠٢٤/٨/١٢، متاح على: <https://bu.edu.eg/BUNews/26663>.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

٣٠. جامعة بنها: الهيكل التنظيمي، تم الاطلاع ٢٠٢٤/٧/٢١، متاح على:

([https://bu.edu.eg/univ\\_admin/Organizational-Structure.php](https://bu.edu.eg/univ_admin/Organizational-Structure.php))

٣١. جامعة بنها: مركز المعلومات والتوثيق، الهيكل التنظيمي، تم الاطلاع ٢٠٢٤/٧/٢١، متاح

على: <https://idc.bu.edu.eg/index.php/organizational-structure-of-the-center>

٣٢. جامعة بنها: مركز تطوير نظم الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، عن المركز، تم الاطلاع

٢٠٢٤/٧/٢١، متاح على: <https://itc.bu.edu.eg/page/aboutUs>

٣٣. جامعة بنها: مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، الخدمات تم الاطلاع

٢٠٢٤/٨/١٢، متاح على: <https://fldc.bu.edu.eg/>

٣٤. جامعة بنها: منظومة التحصيل الالكتروني، تم الاطلاع ٢٠٢٤/٨/٢، متاح على: <https://e-payment.bu.edu.eg>

٣٥. جامعة بنها: نظام حجز الشهادات الموحد-الدراسات العليا، تم الاطلاع ٢٠٢٤/٨/٢، متاح على:

<https://ucrs.bu.edu.eg/ar>

٣٦. جرجون، عصام رفعت (٢٠٢٢): المرونة التنظيمية والإبداع الإداري، د.ن.

٣٧. جمهورية مصر العربية (٢٠١٥): استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر

٢٠١٥-٢٠٣٠ مصر تستثمر في المستقبل، وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي

ودعم السياسات.

٣٨. جمهورية مصر العربية (٢٠٠٦): قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لآخر

التعديلات، ط ٢٤ المعدلة، وزارة التعليم العالي، جمهورية مصر العربية، الهيئة العامة لشئون

المطابع الأميرية.

٣٩. جمهورية مصر العربية (٢٠١٩ أ): مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة ٢٠١٩-٢٠٢٢،

مركز الحوكمة، المعهد القومي للإدارة، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.

٤٠. جمهورية مصر العربية (٢٠١٩ ب): دستور جمهورية مصر العربية، الجريدة الرسمية، العدد

(١٦) مكرر (و)، ٢٣ أبريل.

٤١. جمهورية مصر العربية (٢٠٢٣): الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠٢٣-٢٠٣٠،

جمهورية مصر العربية.

٤٢. حسني، محمد شمس (٢٠٢٢): الذكاء الاستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقا للنموذج الأوربي للتميز "EFQM 2020" دراسة ميدانية على شركات الكهرباء المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية، جامعة قناة السويس، المجلد (١٣)، العدد (٢)، إبريل، ص ص ٢٧٦-٣٤٤.
٤٣. حسين، سعد مهدي (٢٠٢٣): المرونة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات بحث تطبيقي في الشركة العامة للسكك الحديدية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، سبتمبر، ص ص ٢٢٨ - ٢٤٩.
٤٤. حمدي، شريف (٢٠٢٣): تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.
٤٥. راضي، أيمن عبد القادر؛ النفار، حسام نعيم حسن (٢٠١٨): أثر الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية في " الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، الإصدار الثاني، السنة الثانية، ص ص ٣٦-٦٠.
٤٦. رضوي، سعد نعيم (٢٠٢٢): درجة ممارسة المرونة الإدارية وعلاقتها بإدارة التميز لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين في مدارس محافظة واسط، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، العدد (٨٣)، فبراير، ص ص ١١٧-١٢٩.
٤٧. زهران، إيمان حمدي رجب (٢٠٢٢): تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق "BOS" رؤية مستقبلية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد (٤٦)، الجزء الرابع، ص ص ١٧٩-٣٤٧.
٤٨. زاهر، ضياء الدين محمد (٢٠٠٢): تكنيك دلفي: أحكام الخبراء وخبرة الحكماء، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (٨)، العدد (٢٤)، ص ص ٢٧٥-٢٨٠.
٤٩. شاهين، نجلاء أحمد محمد (٢٠٢٠): التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات الجامعة الريادية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد (٢٠)، العدد (١)، ص ص ١٠٥-٢٠٨.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

٥٠. شاهين، نجلاء أحمد محمد (٢٠٢٢): استراتيجية المحيط الأزرق: مدخل لتسويق البرامج المميزة بجامعة بنها: تصور مقترح، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، المجلد (١٨)، العدد (١)، فبراير، ص ص ١٨٥-٢٦١.
٥١. شطا، هبة محمد صابر؛ الزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٢٤): تعزيز معايير الجودة والاعتماد بالجامعات المصرية للتحويل لجامعات الجيل الرابع في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، المجلد (٣٩)، العدد (٨٨)، الجزء (٢)، يناير، ص ص ٩٢-١٣٢.
٥٢. شعيب، محمد عبد المنعم (٢٠١٤): إدارة المنظمات الصحية المستشفيات- الجزء الثالث، دار النشر للجامعات، القاهرة.
٥٣. شعيب، محمد عبد المنعم (٢٠١٤): إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات: الجزء الأول، دار النشر للجامعات.
٥٤. صالح، فاطمة مد الشريف وآخرون (٢٠٢٢): الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية وإعداد قادة المستقبل، المجلة العلمية للدراسات التجارية، جامعة قناة السويس، المجلد (١٣)، العدد (٣)، يوليو، ص ص ٥٠٦-٥٢٧.
٥٥. عايض، عبد اللطيف مصلح محمد؛ عمر، عمر حسن محمد (٢٠١٩): المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد (٢٥)، العدد (٢)، يونيو، ص ص ١١١-١٣٦.
٥٦. عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد؛ حسين، محمد فتحي عبد الفتاح (٢٠١٩): تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، العدد (٢٢)، إبريل، ص ص ١١-١٠٧.
٥٧. عبد العال، عنتر محمد أحمد (٢٠١٧): تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٤١)، الجزء (٤)، ص ص ١٧٩-٢٧٦.
٥٨. عبد السلام، غادة محمد (٢٠١٧): إدارة المسؤولية الاجتماعية بالجامعات المصرية وتنمية رأس مالها البشري: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (١٣)، السنة (٤)، إبريل، ص ص ٣١٧-٤٠٨.

٥٩. عبد المعطي، رضا عطية (٢٠٢٢): دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات (COVID19) في مؤسسات التعليم العالي : دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا المصرية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد (٤٦)، العدد (٢)، إبريل، ص ص ٤٠-١.
٦٠. عطيات، أحمد محمد (٢٠١٢): الإقناع، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
٦١. عمير، عراك عبود (٢٠١٩): دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (٢٥)، العدد (١١٤)، ص ص ١٠-١٥١.
٦٢. غوار، جمال؛ عيشوش، عواطف (٢٠٢٣): دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد (٨)، العدد (١)، مارس، ٧٥١-٧٦٦.
٦٣. فلية، فاروق عبده؛ الزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤)، معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحاً، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية.
٦٤. كمال، حنان البديري؛ محمود، حنان عبد الستار (٢٠٢٢): القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (١٠٠)، الجزء (١)، أغسطس، ص ص ١٣٥-٢٢٨.
٦٥. مجلس الوزراء (٢٠٢٢): ٧ سنوات من الإنجازات التنموية البشرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، مصر، ٢٢ يناير.
٦٦. محمد، حاتم محمود شحاتة ( ٢٠٢٢ أ): تطوير الشراكة الاستراتيجية لدى قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا في ضوء الذكاء الاستراتيجي، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد (٣٧)، العدد (٣)، يوليو، ص ص ١٣١٥-١٣٥٤.
٦٧. محمد، دعاء محمد صبري (٢٠٢٢ ب): دور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد (٨)، العدد (١٤)، الجزء (١)، يوليو، ص ص ١-١١٢.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

٦٨. محمد، رنا عبد الله؛ منهل، محمد حسين (٢٠٢١): تأثير التفكير النظمي في زيادة المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية، مجلة الاقتصادي الخليجي، مركز دراسات الخليج العربي، جامعة البصرة، العدد (٤٧)، ص ص ٩٧-١٥٠.
٦٩. محمد، سلوى محمد حسين؛ وآخرون (٢٠١٨): أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد (٩)، العدد (٣)، ص ص ٨٠-١١٢.
٧٠. محمد، سمر مصطفى (٢٠٢٣): تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية على ضوء التحول الرقمي (دراسة ميدانية على جامعة بنها)، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (١٠٦)، الجزء (٢)، فبراير، ص ص ٩٤١-١١٢٤.
٧١. محمد، نهى نور رزق؛ وآخرون (٢٠٢٢): تطوير الجامعات المصرية لمواكبة التحول الرقمي على ضوء خبرة ماليزيا، مجلة بحوث، كلية البنات، للآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس، العدد (١٢)، ديسمبر، ص ص ٣٦-٦٣.
٧٢. محمود، خالد أحمد علي (٢٠١٩): العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
٧٣. محمود، ولاء محمود عبد الله (٢٠٢٤): التحالفات الاستراتيجية الجامعية كآلية لتسويق الخدمات البحثية بالجامعات المصرية "رؤية مقترحة"، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، الجزء (٢)، عدد يناير، ص ص ٨٢٥-٩٢٢.
٧٤. مرزوق، سارة إبراهيم (٢٠٢١): أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين رؤية جديدة، زمزم ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهاشمية.
٧٥. مشمش، أشرف محمد (٢٠١٩): انعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام في فلسطين على ممارسة السلوك الإبداعي دراسة حالة: وزارة الصحة الفلسطينية - قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٣)، العدد (٣)، مارس، ص ص ١-٢١.
٧٦. منصور، إيمان محفوظ مصطفى؛ وآخرون (٢٠٢٤): متطلبات تحقيق التسويق الاستراتيجي الفعال بالجامعات المصرية: دراسة نظرية، مجلة كلية التربية، جامعة السادات، العدد (٣٤)، أبريل، ص ص ٢١٣-٢٥٠.



٧٧. ناجي، مها محمود (٢٠٢٢): اثر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، المجلد (٩)، العدد (١)، يناير، ص ص ١٨٤ - ٢٢٢.
٧٨. الناصر، عامر عبد الرازق عبد المحسن (٢٠٢٢): نظم ذكاء الأعمال لوحات عدادات الأعمال كعمارية متكاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
٧٩. نافع، سعيد عبده (٢٠١٧): الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، العدد (١١)، يوليو، ص ٢٨-٥.
٨٠. نصر، عزة جلال مصطفى (٢٠٢٠): الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٤٤)، الجزء (٤)، ص ص ٨٥-٢٠٦.
٨١. نشأت، إنجي حسن (٢٠٢٣): أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية إدارة أعمال والتجارة الدولية، جامعة عين شمس، المجلد (٥٣)، العدد (١)، ص ص ٦١ - ٩٠.
٨٢. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٢٠٢٢): التحول الرقمي، وزير التعليم العالي والاتصالات يوقعان بروتوكول تعاون لتنفيذ مشروعات التحول الرقمي والميكنة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المركز الإعلامي، متاح على: [https://mcit.gov.eg/Ar/Media\\_Center/Press\\_Room/Press\\_Releases/46793](https://mcit.gov.eg/Ar/Media_Center/Press_Room/Press_Releases/46793)
٨٣. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢٣): الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، إصدار ٢٠٢٣، جمهورية مصر العربية.
٨٤. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٤): رؤية الإصلاح الإداري في مصر، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، جمهورية مصر العربية، سبتمبر.
٨٥. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦): استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، جمهورية مصر العربية.
٨٦. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٢٤): حصاد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مجال التحول الرقمي عام ٢٠٢٤، يوليو.

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

٨٧. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: التحول الرقمي لمؤسسات التعليم العالي، تم الاطلاع

https://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/dtu\_projects.aspx، متاح على: ٢٠٢٤/٨/٢

٨٨. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: معهد إعداد القادة ببلوان، تم الاطلاع ٢٠٢٤/٨/٢، متاح

على: (https://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/Helwan.leaders.aspx)

٨٩. وسام، مهيبيل؛ حنان، حاققة (٢٠٢٣): القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية، مجلة

الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد (٦)، العدد (٢)، ص ص ٣٩٠-٤٠٥.

٩٠. هيكل، هناء محمد محمد (٢٠٢٢): تصور مقترح لنفعل الحوكمة الالكترونية في جامعة بنها

كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية ببنها، العدد

(١٣٢)، الجزء (٢)، أكتوبر، ص ص ٤٩١ - ٥٨٦.

91. Abbott, Ashok & Banerji, Kunal (2003): Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. (4), No. (1 & 2), pp 1-8.

92. Abdel mawgoud, Mohamed Taha Ahmed, et.al, (2023): Analyzing The Dimensions of Strategic Intelligence in Hotel Chains in Egypt, Minia Journal of Tourism and Hospitality Research, Vol. (15), Issue. (3), June, P.P.53-85.

93. Abu Hamour, Husam Mahmmud Jamil, et.al, (2023): The effect of strategic intelligence, effective decision-making and strategic flexibility on logistics performance, Uncertain Supply Chain Management, Vol. (11), P.P. 657-664

94. Al- Aboudi, Naseer Naseer & Al- Dulaimi, Arak Aboud Umeir(2023): The Role of Scenario Planning in Achieving Strategic Foresight, , University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science, 196-208.

95. Al-Ali, Majeed Hameed Majeed& Ali, Ali Mahmood (2023): The availability extent of strategic intelligence dimensions of administrative leaders at the Northern Technical University (NTU) and its formations, Social Scince Journal, Vol. (13), No. (1), P.P. 617- 627.

96. Alolayyan, Main Naser & Alyahya, Mohammad Sharif (2023): Operational flexibility impact on hospital performance through the roles of employee engagement and management capability, BMC Health Services Research, Vol. (23), No. (19), p.p 1-12

97. Alomian, Nayef Rage, et.al, (2019): The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the

- Pharmaceutical Companies Sector in Jordan, International Journal of Business and Social Science, Vol. (10), No. (4), April, P.P. 66-74.
98. Alshaar, Amaal Mohammad Khalil (2023): Authentic Leadership and its Impact on Supporting Strategic Intelligence, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. (13), No. (3), P.P 59- 75.
99. Al-Sharjabi, Abdulrahman M., et.al, (2024): Strategic Intelligence and its Impact on Knowledge Management Governance: A Field Study on the University of Science & Technology-Yemen, Journal of Statistics Applications & Probability an International Journal, Vol. (13), No. (1), P.p .323-337.
100. Arab League Educational, Cultural and Scientific Organization, (2020): The Unified Dictionary of Educational Governance Terms (English - French - Arabic), No. 46, Bureau of Coordination of Arabization – Rabat, Kingdom of Morocco.
101. Azalia, Juan Carlos Ladines & Stein, William Castillo (2017): The Practice of Intelligence in Emerging Economies: the Exploratory Case Study of Peru, , Journal of Mediterranean and Balkan Intelligence, Research Institute for European and American Studies, Vol. (10), No. (2), P.P. 103- 112.
102. Baches, Efen R. Torres (2017): Welcoming the New Age of Intelligence, Journal of Mediterranean and Balkan Intelligence, Research Institute for European and American Studies, Vol. (10), No. (2), P.P. 45-58.
103. Barrows, Ed & Neely, Andy (2012): Managing Performance in Turbulent Times Analytics and Insight, Published By John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Canada.
104. Berges, Aurelio, et.al, (2021): A Framework for Strategic Intelligence Systems Applied to Education Management: A Pilot Study in the Community of Madrid, IEEE Access, Vol. (9), P.P.75313-75323.
105. Bjørnstad, Anne Lise (2012): Organizational flexibility from a network organizational perspective A study of central predictors and moderating factors in military contexts, Leadership & Organization Development Journal Vol. 34 No. 8, 2013 pp. 763-783.
106. Chalab, Ihssan Dahash& Chraimukh, Hameedah Ghjaer (2023): Role of Organizational Flexibility in Interpreting the Relationship between Adaptive Organizational Culture and Structural Differentiation: Applied Study, Journal of Survey in Fisheries Sciences, Vol. (10), No. (3S), P.P 5051-5066.

107. Chukuigwe, Nwakaego (2018): Strategic Intelligence And Organizational Performance In Telecommunication Firms In Rivers State, Journal of Innovations in Social Policy and Information Management, Vol. (5), NO. (3), P.P.107-114.
108. Cohin, Corine (2009): Business Intelligence Evaluation and Impact on Performance , ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc, Great Britain and the United States.
109. Cunha, Miguel Pina, et. al. (2013): Resilience in organizations, Working paper n. 573, February.
110. D. Gitelman, Lazar, et.al, (2021): Strategic Intelligence of an Organization Amid Uncertainty, International Journal of Energy Prod. & Mgmt., Vol. (6), No. (3), P.P.294-305.
111. Feletto, Eleonora, et.al, (2011): Measuring organizational flexibility in community pharmacy: Building the capacity to implement cognitive pharmaceutical services, Journal of Research in Social and Administrative Pharmacy, Vol. (7), P.P 27–38.
112. Fernández-Villacañas, Manuel Antonio (2015): The Global Strategic Intelligence Management, University of Alcalá (UAH), Campus Europae.
113. Fernández-Villacañas, Manuel Antonio (2020): Strategic Intelligence Management and Decision Process: An Integrated Approach in an Exponential Digital Change Environment, in Leadership, Management, and Adoption Techniques for Digital Service Innovation, Editor by Kamaljeet Sandhu, Publisher IGI Global (USA), pp.65-85.
114. Grinsven, Marlieke Van & Visser, Max (2011): Empowerment, Knowledge Conversion and Dimensions of Organizational Learning, Journal of The Learning Organization, Vol. (18), No. (5), P.P 378-391.
115. Hashem, Yaseen Rasheed & Al-Sheikhly, Abdul Razzaq Ibrahim (2021): The Role of Strategic Intelligence in Organizational Success Analytical research in the colleges of the University of Fallujah, Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol. (27), NO. (125) Journal of Economics and Administrative Sciences Vol.27 (NO. 125) 2021, pp. 18-43, pp. 18-43
116. Ikhsan, Ikhsan (2023): The impact of entrepreneurship, learning organization, organizational flexibility, and customer orientation on service quality: a study among IBII Jakarta lecturers, Journal Penelitian Pendidikan Indonesia, Vol. (9), No. (3), P.P 1814-1823.
117. K. Johnson, Loch (2007): Handbook of Intelligence Studies, Routledge Taylor & Francis e-Library, New York.

118. Kantur, Deniz & Say, Arzu Iseri (2015): Measuring Organizational Resilience: A Scale Development, Journal of Business, Economics & Finance, Vol.(4), Issue. (3), P.P 456- 472.
119. Keikha, Abbas & hadadi, Ebrahim (2016): Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan), International Journal of Scientific & Engineering Research, Vol. (7), Issue (3), March, P.P. 263-276.
120. Kuosa, Tuomo (2014): Towards Strategic Intelligence – Foresight, Intelligence, and Policy-Making, Dynamic Futures, Finland.
121. Lawrence, Damiete Onyema, et.al, (2023): Aligning Strategic Intelligence and Graduate Employability: A Conceptual Review, Journal of Strategic Management, Vol. (7), Issue (5), July, P.P. 61-80.
122. Levine, Sheen S., et.al, (2017): Strategic Intelligence: The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior, Strategic Management Journal. Vo. (38), December, P.P. 2390–2423.
123. Liebowitz, Jay (2006): Strategic Intelligence business Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management, Auerbach Publications, Taylor & Francis Group, Boca Raton, New York.
124. Liebowitz, Jay (2010): Strategic Intelligence, Social Networking, and Knowledge Retention, Published by the IEEE Computer Society, February, P.P. 87-89.
125. Lim, Benson T. H., et.al, (2011): Empirical Analysis of the Determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business, Journal of Construction Engineering and Management, March, P.P 225-237.
126. Lim, Benson T. H., et.al, (2011): Empirical Analysis of the Determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business, Journal of Construction Engineering and Management, Vol. (137), March, P.P :225-237.
127. Ma, Zhenzhong, et.al, (2018): Toward a dynamic model of organizational resilience, Nankai Business Review International, Vol. 9 No. 3, P.P. 246-263.
128. Maccoby, Michael& Scudder, Tim (2011): Strategic Intelligence: A Conceptual System of Leadership for Change, Performance Improvement, vol. (50), no. (3), March, P.P. 32-40.
129. McDowell, Don (2009): Strategic Intelligence A Handbook for Practitioners, Managers, and Users, Revised Edition, SCARECROW PRESS, INC. Published in the United States of America.

130. Mukif, Ameer Neama & Al-Rubaie, Shaima Sami Salem (2021): The Role of Organizational Flexibility in Achieving the Strategic Readiness for the Iraqi Ministry of Education, Journal of Xi'an University of Architecture & Technology, Volume XIII, Issue 2, p.p. 261- 278.
131. Mustafa, Labeat (2021): Motivation and Empowerment of Employees as Important Factors for The Success of The Enterprise, International Scientific Journal Monte (ISJM), Vol. (4), No. (2), p.p. 88- 96.
132. Nesello, Priscila& Fachinelli, Ana Cristina (2019): The Effects of Big Data Over the Analytical Activities of Strategic Intelligence Professionals in Brazil, Perspectivas Em Ci?ncia da Informa?o, Vol. (24), No. (2), P.P. 87-102.
133. Nicholson, Nigel (1998): The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, Blackwell Publishers Ltd.
134. Rahi, Khalil (2019): Indicators to assess organizational resilience – a review of empirical literature, International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment, Vol. 10, No. 2/3, pp. 85-98.
135. Reuser, Arno H.P (2017): The Ris Open Source Intelligence Cycle, Journal of Mediterranean and Balkan Intelligence, Research Institute for European and American Studies, Vol. (10), No. (2), P.P 29-43.
136. Round University Ranking is a ranking of leading world universities, assessed at 22/7/2024, available at, <https://roundranking.com/methodology/methodology.html>.
137. Sadalia, Isfenti,et.al, (2021): The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development, Advances in Economics, Business and Management Research, 3rd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2021), Atlantis Press International B.V , vo. (202), P.P. 252- 256.
138. Shahraki, Armita Maleki, et.al, (2020): An Investigation of the Impacts of Strategic Intelligence on Improving Organizational Innovation, International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol. (24), Issue (04), P.P 10949 – 10963.
139. Shalender, Kumar (2015): Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry, International Journal of Economics & Management Sciences, Vol. (4), No. (6), P.P 1-3.
140. Sheri, Araz Albarwari, et.al, (2021): The Role of Strategic Intelligence in Enhancing Effective Talent Management: A Study on some Academic Institutions of Duhok Governorate, Academic Journal of Nawroz University (AJNU), Vol.(10), No.(2), P.P. 137- 155.

141. Staškevičiūtė, Inga, et.al, (2006): Applying the Principles of Organisational Intelligence in University Strategies, Journal of ENGINEERING ECONOMICS, No. (3), P.P 63-72.
142. Stohr, Edward A.& Muehlen, Michael Zur (2008): Business Management: Impact on Organizational Flexibility, Global Journal of Felexible Systems Management, Vol. (9), No. (4), P.P iii-v.
143. University Ranking by Academic Performance, assessed at 22/7/2024, available at, URAP - University Ranking by Academic Academic Performance (urapcenter.org).
144. Yousuf, Allam, et.al, (2021): Companies Performance Management: The Role of Operational Flexibility, Marketing and Management of Innovations, No. (1), March, P.P 30-37.
145. Zamani, Bibi Eshrat & Keikha, Aleme (2014): Predict the effectiveness of academic information system Based on the components of strategic intelligence, International Journal of Education and Applied Sciences, Vol. (1), No. (3), August, P.P 153-159.
146. Zeebaree, Mohammed R. Yaseen (2024): The Effect of Organizational Flexibility on Organizational Ambidexterity in Higher Education Institutions in Iraq, International Review of Management and Marketing, Vol. (14), No. (2), P.P 23-36.



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة

التعليمية

### ملحق (١)

استمارة استطلاع رأي الخبراء- الجولة الأولى

السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية وتقدير،

تقوم الباحثة ببحث بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها" "رؤية مستقبلية"، ويتبع البحث أسلوب دلفي لتحقيق هدف البحث، والذي يتمثل في الوصول إلى رؤية مستقبلية لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي. ويقصد بالذكاء الاستراتيجي بأنه عملية منهجية تعتمد على عدة أبعاد يرتكز عليها القيادات الجامعية الناجحة وهي الرؤية المستقبلية والاستشراف الاستراتيجي وتفكير النظم والتحفيز والتمكين والشراكات، وتستخدم مجموعة من الأساليب الاستشرافية مثل أسلوب دلفي والتي تضمن الاستخدام الذكي للمعلومات لدعم عمليات اتخاذ القرار وصياغة السياسات والخطط، والتنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على المستقبل والاستجابة لها بشكل يمكن الجامعة من تحقيق المرونة التنظيمية، وتتمثل أبعاد مدخل الذكاء الاستراتيجي في:

- **الرؤية المستقبلية:** أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي بوصلة الجامعة التي توضح ما ستكون عليه الجامعة في المستقبل، والمسار الاستراتيجي الذي يجب على الجامعة أن تتبناه والتي يتم في ضوئها تحديد الغايات والأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، وهذا يتطلب دراسة الوضع الراهن للجامعة والجهود التي تبذلها في سبيل تحقيق أهدافها، ومن ثم استشراف المستقبل لتحديد المسار المستقبلي الذي ستتبعه الجامعة في المستقبل.
- **الاستشراف الاستراتيجي:** يرتكز بشكل أساسي على قراءة الواقع واستقراء المستقبل، من خلال تقييم الوضع الحالي للجامعة والتعرف على مشكلاتها وآثار هذه المشكلات عليها في المستقبل وما يتبعها من مشكلات جديدة، ومن ثم وضع حلول وإجراءات لتجنب حدوث هذه الآثار والمشكلات المستقبلية وذلك باتباع القيادات لأساليب استشرافية مختلفة تمكنهم من التخطيط والانتقال بهم من الماضي والحاضر إلى توقع المستقبل، لوضع خيارات وبدائل استراتيجية مما يحقق النجاح للجامعة ويزيد من مرونتها التنظيمية في مواجهة هذه الأحداث.
- **تفكير النظم:** هو منهجية يعتمد عليها القيادات الجامعية بهدف التعرف على الواقع التنظيمي للجامعة وفحص رسالتها وأهدافها وسياساتها وتقييم نتائج أدائها، وتقييم أداء العاملين بها مع تحليل البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للجامعة وجمع المعلومات والبيانات للتعرف على المشكلات التي تؤثر عليها،



وذلك بالنظر في كل عنصر من عناصر النظام ودراسة العلاقات المتبادلة بينهم، وذلك لتحديد الآليات والإجراءات اللازمة للتعامل مع هذا الواقع ومنع حدوث هذه المشكلات وتكرارها في المستقبل.

- **التحفيز والتمكين:** من أهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي لقدرته على تحفيز العاملين لتحقيق رؤية الجامعة وأهدافها وتحويلها من حلم إلى واقع، ويعتمد بشكل أساسي على قدرة القيادات الجامعية على دفع المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، ودفعهم نحو العمل لتنفيذ التصورات والرؤى المستقبلية وتقوية المؤسسات باستخدام أساليب متعددة للتحفيز وفي ضوء معايير محددة، وهذا يتطلب بالضرورة التوجه نحو اللامركزية ومنح العاملين حرية الاختيار في أساليب الأداء لعملهم وإعطائهم السلطة الكافية لإتمام هذا العمل بطرق إبداعية ومبتكرة مما يزيد من المرونة التنظيمية للجامعة.
- **الشراكات:** تساعد على تأقلم الجامعات مع البيئة التنافسية، وترتبط بقدرة الجامعة في تكوين شراكات وتحالفات مع جامعات مناظرة تستطيع من خلال تلك الشراكات تحويل التنافس إلى تعاون وذلك من خلال استثمار الموارد المادية والتكنولوجية والكفاءات البشرية وإمكانات الشركاء من معارف ومعلومات وخبرات وتجارب في تحسين جودة خدماتها وزيادة قدرتها التنافسية.

ويقصد بالمرونة التنظيمية بأنها قدرة الجامعة على التعامل مع التغيرات البيئية والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة والاستجابة لهذه التغيرات الطارئة لتبسيط الإجراءات الإدارية وتيسير أعمال الجامعة وتحقيق أهدافها المخطط لها من خلال استخدام مدخل "الذكاء الاستراتيجي" لتمكينها من توليد الأفكار والحلول الإبداعية التي تساعد على تحقيق المرونة التشغيلية والهيكلية والاستراتيجية لها.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم باستخدام مدخل الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية- الاستشراف الاستراتيجي- تفكير النظم- التحفيز والتمكين- الشراكات)، واقتراح عدد من الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي. وليسيادتكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم الصادق في إثراء البحث،،

الباحثة

بيانات الخبير

د/ سمر مصطفى محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة بنها

الاسم	.....
الوظيفة	.....
التخصص	.....
الكلية/ الجامعة	.....

وفي ضوء خبرة سيادتكم كيف يمكن الاستفادة من مدخل الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية- الاستشراف الاستراتيجي- تفكير النظم- التحفيز والتمكين-

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

الشراكات) في طرح عدد من الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها، وذلك من خلال الأبعاد التالية:

أولاً: المرونة التشغيلية: ويقصد بها " قدرة الجامعة على إدارة مواردها المادية والبشرية وتبسيط إجراءات العمل بها لتقديم خدمات متنوعة تتسم بالجودة والتميز وذلك لزيادة مرونتها وقدرتها على مواجهة المتغيرات البيئية المتسارعة".  
وفي ضوء خبرة سيادتكم كيف يمكن الاستفادة من مدخل الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية- الاستشراف الاستراتيجي- تفكير النظم- التحفيز والتمكين- الشراكات) في طرح عدد من الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة التشغيلية بجامعة بنها؟

ثانياً: المرونة الهيكلية: ويقصد بها " قدرة الجامعة على توفير هياكل تنظيمية مرنة وقيادات وكوادر بشرية أكفاء ومتميزين وتوفير التمكين والتحفيز المناسب لهم، إضافة إلى وجود نظم للاتصالات والمعلومات تتسم بالوضوح، بشكل يمكنهم للعمل بحرية ضمن هيكل تنظيمي مرن ويزيد من قدرتهم على التعامل مع التغيرات الحالية والمستقبلية وتقبل التغيرات الطارئة.

وفي ضوء خبرة سيادتكم كيف يمكن الاستفادة من مدخل الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية- الاستشراف الاستراتيجي- تفكير النظم- التحفيز والتمكين- الشراكات) في طرح عدد من الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة الهيكلية بجامعة بنها؟  
ثالثاً: المرونة الاستراتيجية: ويقصد بها " قدرة الجامعة على الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية واختيارها لعدد من البدائل الاستراتيجية المناسبة من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد هي:

- المرونة الخدماتية: تعرف المرونة الخدماتية بأنها قدرة الجامعة على توفير الخدمات الجامعية التي تتوافق مع احتياجات المستفيدين في الوقت المناسب وبتكاليف تنافسية.
- المرونة التسويقية: تعرف بأنها قدرة الجامعة على تسويق خدماتها الجامعية باتباع أساليب تسويقية مرنة تمكنها من تطوير خدماتها والترويج لها وأن يكون لها علامة تجارية معترف بها عالمياً مما يحسن سمعة الجامعة ويزودها بمزايا تنافسية كبيرة تؤدي إلى ربحية فائقة، فكلما زادت المرونة التسويقية لدى الجامعة كلما ارتفع مستوى أدائها.
- المرونة التنافسية: قدرة الجامعة على متابعة التغيرات التي تحدث على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية سواء في مجال اعتماد مؤسسات التعليم الجامعي أو فيما يتعلق بالتصنيفات العالمية للجامعات، واتباع أساليب تمكنها من مواجهة الجامعات المنافسة لها، وذلك من خلال اتباع نهج مرن والتخطيط بشكل استراتيجي من أجل تحقيق التميز ومن ثم الارتقاء بالمستوى التنافسي للجامعة.

وفي ضوء خبرة سيادتكم كيف يمكن الاستفادة من مدخل الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية- الاستشراف الاستراتيجي- تفكير النظم- التحفيز والتمكين- الشراكات) في طرح عدد من الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة الاستراتيجية بجامعة بنها؟

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير،،،،،،



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية

ملحق (٢)

استمارة استطلاع رأي الخبراء- الجولة الثانية

السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية وتقدير،

تقوم الباحثة ببحث بعنوان: " الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"، ويتبع البحث أسلوب دلفي لتحقيق هدف البحث، والذي يتمثل في الوصول إلى رؤية مستقبلية لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي. وهذه الاستمارة تمثل الجولة الثانية من تطبيق أسلوب دلفي، والذي شاركتكم مشكورين في الإجابة على جولته الأولى.

وفيما يلي مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها بأبعادها (المرونة التشغيلية، المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية) في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي بأبعادها (الرؤية المستقبلية- الاستشراف الاستراتيجي- تفكير النظم- التحفيز والتمكين- الشراكات)، والتي تم الحصول عليها من آراء سعادتكم بالجولة الأولى، ويرجى من سعادتكم في هذه الجولة الثانية بالتكرم بتحديد درجة أهمية كل عبارة (كبيرة- متوسطة- ضعيفة)، أو الاقتراح بحذفها أو تعديلها في ضوء خبرة سيادتكم، علماً بأن ما ستذكرونه من رأي سيكون موضع السرية التامة، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم الصادق في إثراء البحث،،

الباحثة

بيانات الخبير

د/ سمر مصطفى محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة بنها

.....	الاسم
.....	الكلية/ الجامعة
.....	الوظيفة
.....	التخصص العلمي

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

ما تصور سعادتكم حول الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي وذلك من خلال الأبعاد التالية:

أولاً: المرونة التشغيلية:

الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة التشغيلية بجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:

م	العبارات	درجة الأهمية			التعديل المقترح
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	
١	تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمرونة التشغيلية بجامعة بنها.				
٢	سن لوائح وتشريعات تتيح تبسيط إجراءات العمل بجامعة بنها.				
٣	تطوير نظم إدارة المشاريع والعمليات بجامعة بنها.				
٤	تقليل حدة المركزية والبيروقراطية في الممارسات الإدارية لزيادة مرونة جامعة بنها في مواجهة أية مستجدات قد تعوق سير العمل بها.				
٥	التخلص من العمليات الروتينية وتعديل العمليات الداخلية للجامعة، مثل عمليات القبول والتسجيل والتخرج، لتقليل التعقيد وتسريع تقديم الخدمات.				
٦	توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة لمراقبة العمليات التشغيلية والكشف عن المشكلات في الوقت المناسب.				
٧	تفعيل نظام العمل عن بعد والمرونة في ساعات العمل لتلبية احتياجات الأساتذة والطلاب.				
٨	استحداث مركز أو مرصد بالجامعة للتعامل مع المستجدات في عمليات وأنشطة الجامعة والتنبؤ بها لوضع الخطط المستقبلية.				
٩	استقطاب رأس المال البشري المتميز والكفاء للتعامل مع المستجدات الحديثة وفق مجموعة من البدائل الاستراتيجية.				
١٠	توفير برامج تدريبية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتطوير مهاراتهم وفقاً للتغيرات التكنولوجية والإدارية وتأهيلهم للتنبؤ والتوقع لأي مستجدات وكيفية التعامل معها مستقبلاً.				
١١	تشجيع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات الإدارية بالجامعة لخلق بيئة عمل أكثر ديناميكية.				
١٢	التزام قيادات الجامعة بإتجاز الأنشطة والمهام المنوطة				

م	العبارات	درجة الأهمية			التعديل المقترح
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	
	والمحددة في الخطة الاستراتيجية للجامعة لضمان مرونة تشغيل وتنفيذ سائر أنشطة الجامعة التعليمية والبحثية والخدمية.				
١٣	تطوير أنظمة إدارة الموارد بالجامعة من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية مما يسهم في تسريع العمليات وتقليل الأخطاء.				
١٤	استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الكبيرة لدعم القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمالية وتخصيصها بشكل أكثر فعالية.				
١٥	وضع خطة استراتيجية للاستثمار الأمثل البشرية والمادية بالجامعة لتقليل الهدر في كافة الجوانب.				
١٦	عقد ورش عمل ودورات تدريبية لكل منسوبي الجامعة من الكوادر البشرية لتدريبهم على كيفية الاستثمار الأمثل لكافة موارد الجامعة المتاحة.				
١٧	توسيع نطاق التعليم الإلكتروني وتطوير منصات التعلم الرقمية، مما يزيد من مرونة العملية التعليمية وقدرتها على التكيف مع التغيرات.				
١٨	إدارة الميزانية الحكومية والموارد الذاتية للجامعة بمرونة لتحقيق التكيف مع التغيرات الطارئة.				
١٩	وضع استراتيجيات بديلة للتمويل لتحقيق الاستدامة المالية للجامعة.				

ثانيا: المرونة الهيكلية:

الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة الهيكلية بجامعة بنها على ضوء مدخل

الذكاء الاستراتيجي:

م	العبارات	درجة الأهمية			التعديل المقترح
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	
٠١	إجراء تحليل بيئي للهيكل التنظيمي الحالي للجامعة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.				
٠٢	إعداد هيكل تنظيمي مرن لجامعة بنها محدد المهام بدقة دون تداخل الاختصاصات في ضوء التحليل البيئي.				
٠٣	إجراء مراجعات دورية للهيكل التنظيمي للتأكد من مدى				

الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

م	العبارات	درجة الأهمية			التعديل المقترح
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	
	ملاءمته للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، وبشكل يسمح بإضافة أي وحدات أو إدارات جديدة له طبقاً لما تفرضه تلك التغيرات.				
٤.	تحديد الوظائف والأدوار التي يمكن دمجها أو إلغاؤها لتبسيط الهيكل التنظيمي.				
٥.	تبنى هياكل تنظيمية أفقية مرنة تسمح بتدفق المعلومات السريع واتخاذ القرارات بسرعة، وتشجع العمل الجماعي والتعاون بين مختلف الوحدات.				
٦.	إنشاء وحدات/ فرق عمل متعددة التخصصات ذات مهام محددة تستطيع التعاون فيما بينها بسهولة، مما يعزز من مرونة الجامعة لمواجهة التحديات المتغيرة.				
٧.	إنشاء وحدات لإدارة المشروعات داخل كليات الجامعة، للتوعية بأهمية المشروعات التنافسية والابتكارية وتوفير الدعم اللازم لمنسوبي الكليات للحصول على هذه المشروعات.				
٨.	تكوين فريق قيادي يتمتع بالقدرة على إدارة التغيير، والمهارات القيادية الاستراتيجية المرنة.				
٩.	تبنى أساليب قيادية تشاركية وديمقراطية تعزز المشاركة والاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات.				
١٠.	تفويض الصلاحيات ودعم اتخاذ القرارات على المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي للسماح بالاستجابة السريعة للمتغيرات.				
١١.	عقد دورات تدريبية مستمرة لكل القيادات والكوادر البشرية بالجامعة لتطوير مهارات القيادة الإبداعية، وحل المشكلات، والتكيف مع التغيير، بما يؤهلهم لمواجهة التغيرات الطارئة الحالية والمستقبلية المحتملة.				
١٢.	وجود قيادات مرنة قادرة على إدارة التغيير وتحفز فرق العمل بطرق مبتكرة، وتتمتع بمهارات اتخاذ القرارات السريعة والفعالة.				
١٣.	اختيار وتعيين القيادات والكوادر البشرية في الإدارات المختلفة بالجامعة وفقاً لمبدأ الجودة والكفاءة والتميز وليس المحسوبية والوساطة.				
١٤.	تطوير برامج تمنح العاملين مزيداً من التمكين في أداء				

م	العبارات	درجة الأهمية			التعديل المقترح
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	
١٥	مهامهم، مع مكافآت تحفيزية تشجع على الابتكار والتميز. ربط نظم الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة بالإجازات الابتكارية والاستراتيجية وبأدائهم المتميز ومساهماتهم في تحقيق أهداف الجامعة.				
١٦	توفير نظم للمساءلة والمحاسبية وعقاب المخالفين بالجامعة.				
١٧	اعتماد نظام لتقييم الأداء يعتمد على النتائج والأهداف الاستراتيجية للجامعة.				
١٨	بناء ذاكرة مؤسسية شاملة تشمل قواعد البيانات والمعارف والخبرات المتراكمة في الجامعة لدعم عمليات اتخاذ القرار وصياغة السياسات والخطط الاستراتيجية بالجامعة.				
١٩	استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لنقل المعلومات بسرعة ووضوح بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي وتحليلها، مما يسهل اتخاذ القرارات بشكل أسرع.				
٢٠	وجود نظام اتصالات فعال ومرن يسمح بتداول المعلومات بين سائر الإدارات والوحدات الداخلية بالجامعة.				
٢١	تطوير وتحديث البنية التحتية التكنولوجية للجامعة بما في ذلك شبكات الاتصالات، وأنظمة المعلومات، وأجهزة الكمبيوتر والبرمجيات لتوفير بيئة رقمية متكاملة لتسهيل تبادل المعلومات والتعاون عن بعد.				

ثالثاً: المرونة الاستراتيجية:

الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة الاستراتيجية بجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:

م	العبارات	درجة الأهمية			التعديل المقترح
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	
١	إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي بالجامعة، وإنشاء فروع لها في الكليات المختلفة تتولى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعة وكلياتها، لتقديم رؤى استشرافية حول				

الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

م	العبارات	درجة الأهمية			التعديل المقترح
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	
	التطورات المستقبلية.				
٢.	جذب وتطوير الكفاءات في مجال الذكاء الاستراتيجي لتحقيق المرونة الاستراتيجية بالجامعة.				
٣.	تطوير النظم والسياسات الجامعية لتوظيفها في تحليل الوضع الحالي والتنبؤ بالمستقبل.				
٤.	دمج مخرجات الذكاء الاستراتيجي في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة، مما يساهم في اتخاذ قرارات وبدائل أكثر استباقية ومرونة.				
٥.	طرح بدائل استراتيجية لمستقبل الجامعة في ضوء التحليل البيئي تهدف إلى تحقيق تفوق الجامعة في جودة خدماتها وتسويقها وقدرتها على المنافسة.				
٦.	تبني منهجية التخطيط التكيفي وذلك من خلال تطوير خطط استراتيجية مرنة قابلة للتكيف مع التغيرات المتوقعة.				
٧.	تبني التخطيط الاستراتيجي متعدد السيناريوهات لتطوير خطط استراتيجية تأخذ في الاعتبار سيناريوهات متعددة للتغيرات المستقبلية في البيئة التنافسية، مما يسمح للجامعة بالتكيف السريع مع هذه التغيرات.				
٨.	استخدام تقنيات التنبؤ، لاستشراف التطورات المستقبلية وتوقع الاتجاهات والتغيرات المحتملة في احتياجات المستفيدين.				
٩.	تصميم برامج دراسية مرنة وفقاً للمتغيرات البيئية المتسارعة لتلبية توقعات المستفيدين.				
١٠.	تحديث المناهج الدراسية واستحداث تخصصات جديدة وبرامج دراسات عليا تتماشى مع المتطلبات الحديثة بانتظام لتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة.				
١١.	دعم التخصصات البيئية لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف واستجابة لاحتياجات سوق العمل والطلب المتزايد على تخصصات معينة.				
١٢.	استحداث خدمات جامعية مبتكرة عالية الجودة وذات قيمة مضافة لتحسين قدراتها التنافسية في التصنيفات العالمية للجامعات.				
١٣.	توفير خدمات مساندة متميزة ومتنوعة للطلاب مثل السكن، والأنشطة الطلابية، والخدمات الصحية.				
١٤.	تقديم خدمات دعم وإرشاد أكاديمي، وخدمات استشارية نفسية واجتماعية، لمساعدة الطلاب على التغلب على التحديات التي تواجههم.				
١٥.	دمج الأهداف المرتبطة بتسويق الخدمات الجامعية في التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة لعمل الجامعة.				
١٦.	توفير خطة استراتيجية تسويقية مبتكرة ومرنة لأنشطة وخدمات				



م	العبارات	درجة الأهمية			التعديل المقترح
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	
	الجامعة.				
١٧	طرح خدمات منافسة للجامعات النظيرة، مع مراعاة تقليل تكلفة الخدمة وتوظيف أحدث التقنيات في تقديمها بما يحقق التكيف مع المتغيرات المتلاحقة.				
١٨	اتباع جامعة بنها أساليب تسويقية مرنة تعتمد على أبحاث السوق واحتياجات المستفيدين تمكنها من اكتساب سمعة جامعية متميزة.				
١٩	توفير الاتصال بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية لتسويق نتائج البحوث، ولتوفير فرص تدريب للطلاب، وتطوير برامج دراسية مشتركة.				
٢٠	التوجه نحو الابتكار التسويقي بإنتاج محتوى تسويقي عالي الجودة، مثل المدونات ومقاطع الفيديو، وبما يسمح بالترويج للخدمات وللإنتاج الأكاديمي لجذب المستفيدين.				
٢١	الاستفادة من تقنيات التسويق الرقمي مثل تحسين محركات البحث والإعلانات المدفوعة لترويج خدمات الجامعة وجذب الطلاب محليًا ودوليًا.				
٢٢	بناء علاقات دولية لجذب الطلاب الدوليين وتعزيز التبادل الأكاديمي.				
٢٣	تعزيز الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأكاديمية والصناعية والبحثية والمجتمعية، مما يسهم في تحسين مكانة الجامعة على المستوى الدولي وزيادة قدرتها على المنافسة				
٢٤	إعطاء صلاحيات للكلية لإبرام البروتوكولات مع أصحاب المصالح والمشاركة في مبادرات التعاون والتبادل المعرفي على المستوى الدولي.				
٢٥	الاستفادة من موارد وخبرات الشركاء الاستراتيجيين لتبادل الخبرات والمعارف وتطوير المشاريع المشتركة لتعزيز القدرات الاستراتيجية للجامعة.				
٢٦	تبني آليات لتفعيل حاضنات أعمال داعمة للأفكار الجديدة والمبادرات الابتكارية لتحفيز الابتكار والريادة الاستراتيجية.				
٢٧	الاهتمام بالوضع التنافسي للجامعة على مستوى وظائفها (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والابتكار وريادة الأعمال).				
٢٨	الاستثمار في بناء علامة تجارية قوية للجامعة ومعترف بها عالميًا، من خلال تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، والتميز في البرامج الأكاديمية والبحث العلمي.				
٢٩	مواكبة التصنيفات العالمية للجامعات لتحسين تصنيف الجامعة في المؤشرات العالمية التنافسية من خلال تحسين البنية التحتية التعليمية والبحثية، وتعزيز التعاون الدولي، والاستثمار في الكوادر				

الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

م	العبارات	درجة الأهمية			التعديل المقترح
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	
	البشرية المتميزة				
٣٠	تطبيق نموذج الاطار الوطني للمؤهلات لتوفير فرص للتعلم والتدريب المرن الملائم لاحتياجات الفرد، والذي يتيح حرية التنقل بين المسارات، والتقدم للمستويات الأعلى والاعتراف بالتعلم غير الرسمي إلى جانب التعلم الرسمي، مما يساهم في ضمان جودة التعليم.				
٣١	سن تشريعات ملزمة بالاعتماد البرامجي والمؤسسي لجميع كليات الجامعة وإدارتها ومعاملها في فترة محددة				
٣٢	وضع خطط تنفيذية لتطبيق معايير الجودة بكليات الجامعة وإدارتها ومعاملها في فترة محددة وتوفير التمويل اللازم لتنفيذها، لتحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية والإدارية.				

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير،،،،،،،،،



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية

ملحق (٣)

استمارة استطلاع رأي الخبراء- الجولة الثالثة

السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية وتقدير،

تقوم الباحثة ببحث بعنوان: " الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "روية مستقبلية"، ويتبع البحث أسلوب دلفي لتحقيق هدف البحث، والذي يتمثل في الوصول إلى رؤية مستقبلية لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي. وهذه الاستمارة تمثل الجولة الثالثة من تطبيق أسلوب دلفي، والذي شاركتكم مشكورين في الإجابة على جولتيه الأولى والثانية.

وفيما يلي مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها بأبعادها (المرونة التشغيلية، المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية) في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي بأبعادها (الرؤية المستقبلية- الاستشراف الاستراتيجي- تفكير النظم- التحفيز والتمكين- الشراكات)، والتي تم الحصول عليها من آراء سعادتكم بالجولة الثانية، ويرجى من سعادتكم في هذه الجولة الثالثة بالتكرم بتحديد درجة أهمية كل عبارة (كبيرة- متوسطة- ضعيفة)، أو اقتراح إضافة أو تعديل في ضوء خبرة سيادتكم، علماً بأن ما ستذكرونه من رأي سيكون موضع السرية التامة، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم الصادق في إثراء البحث،،

الباحثة

بيانات الخبير

د/ سمر مصطفى محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة بنها

.....	الاسم
.....	الكلية/ الجامعة
.....	الوظيفة
.....	التخصص العلمي

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

ما تصور سعادتكم حول الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها على ضوء الذكاء الاستراتيجي وذلك من خلال الأبعاد التالية:  
أولاً: المرونة التشغيلية:

الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة التشغيلية بجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:

م	العبارات	درجة الأهمية			التعديل المقترح
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	
١.	تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمرونة التشغيلية بجامعة بنها.				
٢.	سن لوائح وتشريعات تتيح تبسيط إجراءات العمل بجامعة بنها.				
٣.	تطوير نظم إدارة المشاريع والعمليات بجامعة بنها.				
٤.	تقليل حدة المركزية والبيروقراطية في الممارسات الإدارية لزيادة مرونة جامعة بنها في مواجهة أية مستجدات قد تعوق سير العمل بها.				
٥.	تعديل العمليات الداخلية للجامعة، مثل عمليات القبول والتسجيل والنخرج، لتقليل التعقيد وتسريع تقديم الخدمات.				
٦.	توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة لمراقبة العمليات التشغيلية والكشف عن المشكلات في الوقت المناسب.				
٧.	تفعيل نظام العمل عن بعد والمرونة في ساعات العمل لتلبية احتياجات الموارد البشرية بالجامعة والمستفيدين.				
٨.	استحداث مركز أو مرصد بالجامعة للتعامل مع المستجدات في عمليات وأنشطة الجامعة والتنبؤ بها لوضع الخطط المستقبلية.				
٩.	استقطاب رأس المال البشري المتميز والكفاء للتعامل مع المستجدات الحديثة وفق مجموعة من البدائل الاستراتيجية.				
١٠.	توفير برامج تدريبية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتطوير مهاراتهم وفقاً للتغيرات التكنولوجية والإدارية لتدريبهم على كيفية الاستثمار الأمثل لكافة موارد الجامعة المتاحة وتأهيلهم للتنبؤ والتوقع لأي مستجدات وكيفية التعامل معها مستقبلاً.				
١١.	تشجيع الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات الإدارية بالجامعة ولتهيئة بيئة عمل أكثر ديناميكية.				

م	العبارات	درجة الأهمية		التعديل المقترح
		كبيرة	متوسطة	
١٢	التزام قيادات الجامعة بإنجاز الأنشطة والمهام المنوطة والمحددة في الخطة الاستراتيجية للجامعة لضمان مرونة تشغيل وتنفيذ سائر أنشطة الجامعة التعليمية والبحثية والخدمية.			
١٣	تطوير أنظمة إدارة الموارد بالجامعة من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية وتقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الكبيرة لدعم القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمالية وتخصيصها بشكل أكثر فعالية مما يسهم في تسريع العمليات وتقليل الأخطاء.			
١٤	وضع خطة استراتيجية للاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية بالجامعة لتقليل الهدر في كافة الجوانب.			
١٥	توسيع نطاق التعليم الإلكتروني وتطوير منصات التعلم الرقمية، مما يزيد من مرونة العملية التعليمية وقدرتها على التكيف مع التغيرات.			
١٦	إدارة الميزانية الحكومية والموارد الذاتية للجامعة من خلال وضع استراتيجيات بديلة للتمويل لتحقيق الاستدامة المالية للجامعة والتكيف مع التغيرات الطارئة.			

ثانياً: المرونة الهيكلية:

الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة الهيكلية بجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:

م	العبارات	درجة الأهمية		التعديل المقترح
		كبيرة	متوسطة	
١	إجراء تحليل بيئي للهيكل التنظيمي الحالي للجامعة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.			
٢	إعداد هيكل تنظيمي مرن لجامعة بنها محدد المهام بدقة دون تداخل الاختصاصات في ضوء التحليل البيئي.			
٣	إجراء مراجعات دورية للهيكل التنظيمي للتأكد من مدى ملاءمته للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، وبشكل يسمح بإضافة أي وحدات أو إدارات جديدة له طبقاً لما تفرضه تلك التغيرات.			
٤	تحديد الوظائف والأدوار التي يمكن دمجها أو إلغاؤها لتبسيط الهيكل التنظيمي.			
٥	تبني هياكل تنظيمية أفقية مرنة تسمح بتدفق المعلومات السريع واتخاذ القرارات بسرعة، وتشجع العمل الجماعي			

الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

م	العبارات	درجة الأهمية			التعديل المقترح
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	
	والتعاون بين مختلف الوحدات.				
٦.	إنشاء وحدات/ فرق عمل متعددة التخصصات ذات مهام محددة تستطيع التعاون فيما بينها بسهولة، مما يعزز من مرونة الجامعة لمواجهة التحديات المتغيرة.				
٧.	تبني أساليب قيادية تشاركية وديمقراطية تعزز المشاركة والاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات.				
٨.	تفويض الصلاحيات ودعم اتخاذ القرارات على المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي للسماح بالاستجابة السريعة للمتغيرات.				
٩.	وجود قيادات مرنة قادرة على إدارة التغيير وتحفز فرق العمل بطرق مبتكرة، وتتمتع بمهارات اتخاذ القرارات السريعة والفعالة.				
١٠.	اختيار وتعيين القيادات والكوادر البشرية في الإدارات المختلفة بالجامعة وفقاً لمبدأ الجودة والكفاءة والتميز وليس المحسوبية والوساطة.				
١١.	تطوير برامج تمنح العاملين مزيداً من التمكين في أداء مهامهم، مع مكافآت تحفيزية تشجع على الابتكار والتميز.				
١٢.	ربط نظم الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة بالإنجازات الابتكارية والاستراتيجية وبأدائهم المتميز ومساهماتهم في تحقيق أهداف الجامعة.				
١٣.	توفير نظم للمساءلة والمحاسبية وعقاب المخالفين بالجامعة.				
١٤.	اعتماد نظام لتقييم الأداء يعتمد على النتائج والأهداف الاستراتيجية للجامعة.				
١٥.	بناء ذاكرة مؤسسية شاملة تشمل قواعد البيانات والمعارف والخبرات المتراكمة في الجامعة.				
١٦.	استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدعم عمليات اتخاذ القرار وصياغة السياسات والخطط الاستراتيجية بالجامعة.				
١٧.	وجود نظام اتصالات فعال ومرن يسمح بتداول المعلومات بين سائر الإدارات والوحدات الداخلية بالجامعة.				
١٨.	تطوير وتحديث البنية التحتية التكنولوجية للجامعة بما في ذلك شبكات الاتصالات، وأنظمة المعلومات، وأجهزة الكمبيوتر والبرمجيات لتوفير بيئة رقمية متكاملة لتسهيل تبادل المعلومات والتعاون عن بعد.				

الإجراءات المقترحة لتحقيق المرونة الاستراتيجية بجامعة بنها على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي:

م	العبارات	درجة الأهمية			التعديل المقترح
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	
١.	إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي بالجامعة، وإنشاء فروع لها في الكليات المختلفة تتولى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعة وكلياتها، لتقديم رؤى استشرافية حول التطورات المستقبلية.				
٢.	جذب الكوادر البشرية في مجال الذكاء الاستراتيجي وتطوير مهاراتهم بشكل يساهم في تحقيق المرونة الاستراتيجية بالجامعة.				
٣.	دمج مخرجات الذكاء الاستراتيجي في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة، مما يساهم في اتخاذ قرارات وبدائل أكثر استباقية ومرونة.				
٤.	طرح بدائل استراتيجية لمستقبل الجامعة في ضوء التحليل البيئي تهدف إلى تحقيق تفوق الجامعة في جودة خدماتها وتسويقها وقدرتها على المنافسة.				
٥.	تبنى منهجية التخطيط التكيفي متعدد السيناريوهات لتطوير خطط استراتيجية مرنة تأخذ في الاعتبار سيناريوهات متعددة للتغيرات المستقبلية في البيئة التنافسية، مما يسمح للجامعة بالتكيف السريع مع هذه التغيرات.				
٦.	استخدام تقنيات التنبؤ، لاستشراف التطورات المستقبلية وتوقع الاتجاهات والتغيرات المحتملة في احتياجات المستفيدين.				
٧.	تصميم برامج دراسية مرنة وفقاً للمتغيرات البيئية المتسارعة لتلبية توقعات المستفيدين.				
٨.	تحديث المناهج الدراسية واستحداث تخصصات جديدة وبرامج دراسات عليا تتماشى مع المتطلبات الحديثة بانتظام لتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة.				
٩.	دعم التخصصات البيئية لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف واستجابة لاحتياجات سوق العمل والطلب المتزايد على تخصصات معينة.				
١٠.	توفير خدمات مساندة متميزة ومتنوعة للطلاب مثل السكن، والأنشطة الطلابية، والخدمات الصحية.				
١١.	تقديم خدمات دعم وإرشاد أكاديمي، وخدمات استشارية نفسية واجتماعية، لمساعدة الطلاب على التغلب على				

الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

م	العبارات	درجة الأهمية			التعديل المقترح
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	
	التحديات التي تواجههم.				
١٢	دمج الأهداف المرتبطة بتسويق الخدمات الجامعية في التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة لعمل الجامعة.				
١٣	توفير خطة استراتيجية تسويقية مبتكرة ومرنة لأنشطة وخدمات الجامعة.				
١٤	طرح خدمات منافسة للجامعات النظيرة، مع مراعاة تقليل تكلفة الخدمة وتوظيف أحدث التقنيات في تقديمها.				
١٥	اتباع جامعة بنها أساليب تسويقية مرنة تعتمد على أبحاث السوق واحتياجات المستفيدين تمكنها من اكتساب سمعة جامعية متميزة.				
١٦	توفير الاتصال بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية لتسويق نتائج البحوث، وتوفير فرص تدريب للطلاب، وتطوير برامج دراسية مشتركة.				
١٧	التوجه نحو الابتكار التسويقي بإنتاج محتوى تسويقي عالي الجودة، مثل المدونات ومقاطع الفيديو، وبما يسمح بالترويج للخدمات ولإنتاج الأكاديمي لجذب المستفيدين.				
١٨	الاستفادة من تقنيات التسويق الرقمي مثل تحسين محركات البحث والإعلانات المدفوعة لترويج خدمات الجامعة وجذب الطلاب محلياً ودولياً.				
١٩	بناء علاقات دولية لجذب الطلاب الدوليين وتعزيز التبادل الأكاديمي.				
٢٠	تعزيز الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأكاديمية والصناعية والبحثية والمجتمعية، مما يساهم في تحسين مكانة الجامعة على المستوى الدولي وزيادة قدرتها على المنافسة.				
٢١	إعطاء صلاحيات للكليات لإبرام البروتوكولات مع أصحاب المصالح والمشاركة في مبادرات التعاون والتبادل المعرفي على المستوى الدولي.				
٢٢	تبني آليات لتفعيل حاضنات أعمال داعمة للأفكار الجديدة والمبادرات الابتكارية لتحفيز الابتكار والريادة الاستراتيجية.				
٢٣	الاهتمام بالوضع التنافسي للجامعة علي مستوي وظائفها (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والابتكار وريادة الأعمال).				
٢٤	الاستثمار في بناء علامة تجارية قوية للجامعة ومعترف				



م	العبارات	درجة الأهمية			التعديل المقترح
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	
	بها عالمياً، من خلال تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، والتميز في البرامج الأكاديمية والبحث العلمي.				
٢٥	تطبيق نموذج الإطار الوطني للمؤهلات لتوفير فرص للتعليم والتدريب المرن الملائم لاحتياجات الفرد، والذي يتيح حرية التنقل بين المسارات، والتقدم للمستويات الأعلى والاعتراف بالتعلم غير الرسمي إلى جانب التعلم الرسمي، مما يساهم في ضمان جودة التعليم.				
٢٦	سن تشريعات ملزمة بالاعتماد البرامجي والمؤسسي لجميع كليات الجامعة وإدارتها ومعاملها في فترة محددة				
٢٧	وضع خطط تنفيذية لتطبيق معايير الجودة بكليات الجامعة وإدارتها ومعاملها في فترة محددة وتوفير التمويل اللازم لتنفيذها، لتحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية والإدارية.				

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير،،،،،،،،

## الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"

### ملحق (٤)

#### أسماء السادة المحكمين(\*)

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د/ أمل محمد أمين خطاب	أستاذ الإعلام الرقمي وعضو الفريق المركزي المشاركين في إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠٢٣-٢٠٣٠، ومدير التخطيط الاستراتيجي بكلية الآداب - جامعة بنها
٢	أ.د/ إيمان جمعة محمد عبد الوهاب	أستاذ أصول التربية كلية التربية - جامعة بنها
٣	أ.م.د/ إيمان محمد عربي	أستاذ الصحة العامة المساعد ومدير التخطيط الاستراتيجي بكلية الطب البشري - جامعة بنها
٤	أ.د/ حسام إبراهيم مراد	أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية - جامعة دمياط
٥	أ.د/ حشمت عبد الحكم محمد بنين	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المتفرغ وعميد كلية التربية السابق كلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر
٦	أ.م.د/ حنان زاهر عبد الخالق عبد العظيم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة الزقازيق
٧	أ.م.د/ رانيا محمد محمد سالم	أستاذ علم النفس التربوي المساعد وعضو الفريق المركزي المشاركين في إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠٢٣ - ٢٠٣٠ وعضو الغاية الثالثة، والمدير السابق للتخطيط الاستراتيجي بكلية التربية - جامعة بنها.
٨	أ.د/ رشيدة السيد أحمد الطاهر	أستاذ أصول التربية كلية التربية - جامعة حلوان
٩	أ.م.د/ رواء محمد عثمان صبيح	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد، كلية التربية - جامعة الزقازيق
١٠	أ.د/ سحر محمد أبو راضي	أستاذ أصول التربية كلية التربية - جامعة بنها
١١	أ.م.د/ شيماء جمال الدين إبراهيم	استاذ مساعد ترميض صحة مجتمع من أعضاء هيئة التدريس المشاركين في إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠٢٣-٢٠٣٠، كلية التمريض - جامعة بنها
١٢	أ.م.د/ فاطمة أحمد زكي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة بنها
١٣	أ.م.د/ فاطمة أحمد مصطفى	أستاذ الاقتصاد الزراعي ومدير التخطيط الاستراتيجي بكلية الزراعة - جامعة بنها
١٤	أ.م.د/ كريمة محمد لاشين	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة طنطا
١٥	أ.د/ محمد صلاح أحمد سلمى	أستاذ الهندسة الكهربائية ومدير التخطيط الاستراتيجي كلية الهندسة بشبرا - جامعة بنها
١٦	أ.م.د/ محمود السعيد راوي	أستاذ تدريب المنازل الفردية المساعد ومدير التخطيط الاستراتيجي كلية التربية الرياضية - جامعة بنها
١٧	أ.م.د/ محمود مصطفى إمام الهباقي	أستاذ الاقتصاد الزراعي المساعد وعضو الغاية التاسعة بالخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠٢٣-٢٠٣٠، ومدير التدريب على تكنولوجيا المعلومات بالجامعة سابقاً كلية الزراعة - جامعة بنها.
١٨	أ.د/ مها عبد الله أبو المجد	أستاذ التخطيط التربوي كلية التربية - جامعة بنها.

(\*) تم ترتيب الأسماء حسب الترتيب الأبجدي

د/ سمر مصطفى محمد

م	الاسم	الوظيفة
١٩	أ.د/ نادية حسن السيد علي	أستاذ التخطيط التربوي وعضو الفريق المركزي المشاركين في إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠٢٣-٢٠٣٠ ، كلية التربية – جامعة بنها.
٢٠	أ.م.د/هاتم أحمد أبو النيل.	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية- جامعة بنها
٢١	أ.د/ هند عبد الله السيد عفيفي	أستاذة ترميض أمراض النساء والتوليد ومنسق الغاية الخامسة بالخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠٢٣-٢٠٣٠ ، كلية التمريض- جامعة بنها
٢٢	أ.م.د/ وفاء عبد الفتاح محمود	أستاذة التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم المساعد كلية التربية – جامعة بنها.

