

**تصور مقترح لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين
التنظيمي**

د/ إيمان أحمد حسن شمام

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة الزقازيق

ملخص البحث:

هدف البحث

إلى وضع تصور مقترح لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي.

واستخدم البحث

المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١. يؤدي التهجين التنظيمي إلى زيادة القدرة على توليد نتائج فعالة للجامعات، ومن بين هذه النتائج جعل الجامعات أكثر ديمومة واستدامة وابتكارًا.
٢. يحقق التهجين التنظيمي أهداف الاستدامة المتعددة والمتناقضة في آن واحد، فبدون التهجين سوف تتجه الجامعات نحو تحقيق الأهداف المتجانسة فقط.
٣. يعتبر التهجين التنظيمي أحد الوسائل التنظيمية الدافعة لمواجهة التوترات الناشئة عن تناقض الأشكال أو الهويات أو المنطق في المستقبل وذلك لتحقيق مزيد من الاستدامة.
٤. ظهرت الأشكال الهجينة داخل الجامعات، استجابةً للبيئة الجامعية التعددية والتعقيد المؤسسي.
٥. يؤدي التعدد في الهويات داخل الجامعات الهجينة إلى ظهور هوية جديدة.

الكلمات المفتاحية:

الاستدامة المؤسسية للجامعات - التهجين التنظيمي - الجامعات المصرية - تصور مقترح.

Abstract

A Proposed Perspective to Enhance the Institutional Sustainability of Egyptian Universities in Light of Organizational Hybridization

Dr. Eman Ahmed Hassan Hamam

**Lecturer of Comparative education and Educational
.Administration, faculty of Education, Zagazig University**

The aim of the research was to put a proposed perspective to Enhance the Institutional Sustainability of Egyptian Universities in Light of Organizational Hybridization.

The researcher used the Descriptive method which suits.

The study nature and reached some results like:

Organizational hybridization increases the ability to generate effective results for universities, including making universities more sustainable, resilient, and innovative.

Organizational hybridity achieves multiple and contradictory sustainability goals at the same time. Without hybridization, universities will move towards achieving only homogeneous goals.

Organizational hybridity is one of the organizational means of confronting the tensions arising from the contradiction of forms, identities or logics in the future in order to achieve more sustainability.

Hybrid forms have emerged within universities, in response to the pluralistic university environment and institutional complexity.

The multiplicity of identities within hybrid universities leads to the emergence of a new identity.

Key words:

Institutional Sustainability of Universities - Organizational Hybridization- Egyptian Universities- A Proposed Perspective.

تصور مقترح لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي

د/إيمان أحمد حسن همام

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة الزقازيق

القسم الأول: الإطار العام للبحث:

المقدمة:

في ظل الاهتمام العام المتزايد بالقضايا الاجتماعية مثل تغير المناخ والفقر، وعدم المساواة، التي يمر بها العالم، تسعى المؤسسات - ومنها الجامعات - بشكل متزايد إلى معالجة هذه القضايا من خلال تطبيق ممارسات جديدة، وإعادة النظر في الخطط والأهداف والعمليات في المنظومة ككل من أجل تحقيق التقدم والحفاظ على الأداء العالي.

وقد تصدرت ظاهرة التهجين بشكل متزايد المشهد التنظيمي في الآونة الأخيرة، ولاقت اهتماماً متزايداً من صناعات السياسات والممارسين والباحثين وذلك نتيجة ظهور تنظيمات هجينة تمتد عبر الحدود المؤسسية، وانتشرت المؤسسات متعددة البيئات a pluralistic institutional environment، والتي تتضمن عدة هياكل وهويات ومنطق مختلف تتواءم مع البيئات المؤسسية المتعددة، وتم وصف هذه المنظمات على أنها منظمات هجينة. (Pradeep Kumar Hota, Padmanetri Panigrahi, Bhupesh Manoharan, Krishanu Rakshit, 2023: 384)

واختلفت الآراء حول النتيجة التي يحدثها هذا المزيج داخل المؤسسات، فهناك من يرى أنه يؤدي إلى توترات بسبب الأهداف والقيم والهويات والمهارات التنظيمية والفردية المتناقضة، التي أصبحت إدارتها مسؤولية أساسية للمنظمات الهجينة، وهناك من يرى أن التعامل مع هذا المزيج المتناقض يؤدي إلى زيادة القدرة على توليد نتائج فعالة للمنظمات، ومن بين هذه النتائج جعل المنظمات أكثر ديمومة واستدامة وابتكاراً. (Anja Belte, 2023, Apstract)

وتتمثل القضية المركزية لدراسة التهجين التنظيمي في كيفية التعامل مع الصراعات الناشئة عن التناقضات الكامنة والتنافس على الموارد والشرعية بين العناصر المؤسسية المختلفة، بما يسمى بالمنطق المتباين داخل المنظمة، ولحد من هذه التوترات تقوم المنظمات ببناء هياكل تكيفية مع الأشكال والهوية والمنطق المتباين، وقد تتمثل هذه

الهيكل التكيفية في التحالفات والشركات ذات المصادر الخارجية والشركات التابعة وغيرها. (Liu Liming and Zhang Chao, 2022: 2)

ويتم تصور التهجين التنظيمي بالجامعات Organizational Hybridization من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي: الأشكال التنظيمية والهوية التنظيمية، والمنطق المؤسسي، والأشكال التنظيمية هي التكوينات النموذجية للهيكل والممارسات التي تعطي التماسك من خلال القيم الأساسية التي تعتبر مناسبة في السياق المؤسسي الداخلي، وعادةً ما يتم تقييم الملاءمة في السياق المؤسسي من خلال الشرعية التنظيمية، بمعنى أن تصرفات هذا التكوين تكون مرغوبة أو مناسبة داخل المجتمع من خلال نظام مبني من المعايير والقيم والمعتقدات السائدة. (Ali Aslan Gumusay and Michael Smets, 2021: 169)

ومن المنظور التقليدي ترتبط الهوية التنظيمية، بكيفية فهم الأعضاء للمنظمة فيما يتعلق بما هو مركزي ودائم ومميز، فالهوية التنظيمية بالجامعات تشير على نطاق واسع إلى ما يدركه أعضاء الجامعة ويشعرون به ويفكرون فيه داخل جامعتهم، ويمكن اعتبار الهوية التنظيمية الجامعية بأنها الفهم الجماعي والمشارك للجامعة من حيث القيم والخصائص المميزة، فالهوية التنظيمية هي مظهر جماعي ومميز من وجهات النظر الشخصية أو الفهم الذاتي. (Magnus Frostenson, Sven Helin, Katarina Arbin, 2022: 2)

وقد ازدهر المنطق المؤسسي ليصبح تيارًا أساسيًا من الأدب في نظرية التنظيم، وبلغت هذا العمل الانتباه إلى كيفية تعدد المنطق أو مجموعات من المنطق المستمدة من المجتمع الأوسع، يلعبان مع وضد بعضنا البعض داخل المنظمات، وينشأ المنطق على المستوى المجتمعي من مؤسسات مثل الدولة والسوق والمهن والدين، كل مؤسسة لها منطقتها المركزي الخاص بها، ولديها مجموعة من الممارسات المادية و الإنشاءات الرمزية التي توجد فئات مميزة من المعتقدات والدوافع، وهي متاحة للتوجيه التنظيمي والعمل الفردي، والعروض العاطفية، ويظهر المنطق المؤسسي المتعدد داخل الجامعات عندما يعتمد عملها على مركزية المنطق المتعدد في التنظيم وما إذا كانت توفر صفات متناقضة أو صفات متوافقة للعمل وعلى هذا النحو، فإن مفهوم المنطق المؤسسي يعتبر أداة لفهم تحديات التهجين التنظيمي. (Aastha Malhotra, April L. Wright, Lee C. Jarvis, 2024: 3)

ونظرًا للتعقيد الكبير الحادث في الجامعات، والذي أصبح يحمل العديد من التناقضات في المنطق المؤسسي والذي يصف الممارسات والمعتقدات المتناقضة في الجامعة، والنتائج عن قيام الجامعات بالعديد من المهام الجديدة المتعلقة بالجودة

والاعتماد، وتقييم الأبحاث، وتخصيص الموارد، وعمليات التصنيف، وغيرها من الأعمال، فإن الجامعات بحاجة إلى تطوير الأشكال التنظيمية لديها بحيث تعكس هذا التعدد والتعقيد، وتعتبر التنظيمات الهجينة أشكال تنظيمية جديدة، فالجامعات الهجينة تتعامل مع المتطلبات المؤسسية المتنوعة، باستخدام عدة استراتيجيات كالفصل الهيكلي أو المزج بين منطقتين متضادين، للتقليل من التوترات الناتجة عن التعقيد المؤسسي للجامعات. (Sascha Albers, et.al, 2023: 2)

ويمكن تحديد منطقتين أساسيين ومتعارضين داخل الجامعات، وهما: المنطق التقليدي القائم على المبادئ الأكاديمية، والمنطق الجديد الذي ظهر خلال العقود الأخيرة والذي يتبع مبادئ موجهة نحو السوق، ويطلق على هذين المنطقتين المتعارضين عدة مسميات مثل: النزعة الاستهلاكية مقابل الأستاذية، أو منطق المؤسسة الاجتماعية ومنطق الصناعة، أو المصلحة العامة مقابل سلعة مع نوايا ربحية، وأيضًا نظام المعرفة أو التعلم أو الصالح العام مقابل نظام الرأسمالية الأكاديمية، ويطلق عليها أيضًا النماذج التقليدية مقابل نماذج القطاع الخاص، وفي كل الأحوال فإن هذين المنطقتين المتعارضين يلخصان المنطق الأكاديمي والمنطق التجاري. (Sascha Albers, et.al, 2023: 2)

وتعتبر الاستدامة التنظيمية وسيلة لتكوين الحضارة والنشاط الإنساني، بحيث يكون المجتمع وأفراده قادرين على تلبية احتياجاتهم والتعبير عن أعظم إمكاناتهم في الوقت الحاضر، مع الحفاظ على التنوع البيولوجي والتخطيط والعمل من أجل القدرة على الحفاظ على هذه المثل العليا، إلى أجل غير مسمى، والاستدامة هي توفير الأفضل للناس والبيئة سواء الآن أو في المستقبل. (Ukpong, Akon Mfon, Kingsley Lazarus Uwa, Uforo Akpan Ekanem, 2022: 81)

ولا يقتصر مفهوم الاستدامة التنظيمية على أنه نشاط يحافظ على نفسه من خلال الحفاظ على الربحية، بل أنه أيضًا يعبر عن العمل الذي يوازن بنجاح بين الناس والرخاء والكوكب من خلال السعي إلى تحقيق توازن ديناميكي، وفي هذه الحالة يمكن تعريف الاستدامة التنظيمية بأنها، جهود المنظمة للحفاظ على وجودها الخاص بما يتماشى مع أهدافها وليس مجرد الحفاظ على وجودها لغرض المصلحة، والتحرك بطريقة متوازنة من خلال حمل منطق الاستدامة للجميع، بين مستويات المنظمة والعالم الخارجي الذي تنتمي إليه، والجهد لبناء المستقبل، ولا توجد طريقة مختصرة للاستدامة، فالاستدامة هي مبادرة تنظيمية لا تنتهي أبدًا، وبالتالي يتعين على المنظمات التعليمية أن تبذل جهودًا مستمرة من أجل وجودها، وتحقيق نتائج فعالة. (Gözde SEZEN-GÜLTEKİN, Türkan ARGON, 2020: 332)

وعلى مستوى الجامعات، يتم اتخاذ ممارسات الاستدامة موضع التنفيذ بشكل كبير، وتسمى ببرامج التحسين المستمر، مثل تحقيق الجودة والاعتماد والدعوة للعدالة بين الجنسين، وتعزيز وتنفيذ برامج الاستدامة البيئية مثل زراعة الأشجار، وسياسات توفير الطاقة، والتخلص من النفايات، وغيرها، وتتوقف استدامة الجامعة على القادة الذين يقومون بصياغة القواعد ووضع المعايير وتنفيذها، وكذلك الحفاظ على علاقة صحية بين العاملين بالجامعة والمجتمع، بجانب عقد الدورات التدريبية والبرامج لتشجيع أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث بانتظام وغرس فوائدها في نفوسهم بانتظام، والمشاركة في برامج الإرشاد في الكلية، بجانب توفير الحوافز والمزايا، والتوجيه المنتظم ويتم تشجيع القيام بالمراقبة وما شابه ذلك بشدة. (Marierose P. Valenzuela, Lorena H. Garcia, Elaine Joy C. Apat & Mario R. Briones, 2022:190, 191)

ويمكن النظر للاستدامة المؤسسية للجامعة من خلال عدة أبعاد وفقاً لوظائفها الأساسية وهي استدامة التعليم واستدامة البحث العلمي، واستدامة خدمة المجتمع، حيث يتم إعطاء استدامة التعليم اهتماماً متزايداً في الجامعات في جميع أنحاء العالم، وذلك من خلال تحويل التعليم التقليدي إلى تعليم مستدام، بمعنى التفكير المنهجي واتباع نهج متعدد التخصصات، واتباع الإجراءات الجديدة لإحداث هذا التغيير نحو الاستدامة، هناك دائماً فترة (الغليان) الضرورية للتطور ونقل الأفكار، وبدء مناقشات موسعة، لتحسين المفاهيم وتصحيحها وتعديلها، ويحدث هذا من خلال مؤسسات التعليم العالي، حيث يتم اختبار العديد من الأساليب التعليمية الجديدة، من حيث وجود المزيد من التطبيقات أو تكيف الأساليب التقليدية مع كل سياق ثقافي أو جغرافي جديد من خلال تبادل الأفكار والمفاهيم والأدوات والخبرات المستفادة في سياقات مختلفة. (Valentin, GRECU and Nagore, IPiNA, 2014: 15)

وتأخذ استدامة البحث العلمي للجامعات في الاعتبار جانبيين أساسيين، يتمثل الجانب الأول في ما إذا كانت الجامعة تدمج التنمية المستدامة في أنظمتها التعليمية، وفي هذا الجانب، يجب النظر في الاتجاه المستدام للبحث العلمي، وما إذا كان يتم اتباع التنمية المستدامة في البحث العلمي للجامعة، والتأكد من عدم إهدار الموارد، ويتمثل الجانب الثاني في كيف تدمج الجامعة التنمية المستدامة؟ وفي هذا الجانب، لابد من مراعاة استدامة مساهمات البحث العلمي في المجتمع، إلى جانب مفهوم التعليم من أجل التنمية المستدامة، ويجب ملاحظة أن البحث العلمي نفسه يمكن أن ينتج معرفة مباشرة حول التنمية المستدامة من خلال نشر المقالات، ومن هذا الجانب، لابد من مراعاة أداء البحث المتعلق بموضوع التنمية المستدامة. (Zhe Cheng, Tong Xiao, Chen Chen and Xiong Xiong, 2022: 3,4)

ويتطلب استدامة خدمة المجتمع في الجامعات التعاون والشراكة بين أصحاب المصلحة المتعددون والسلطات المركزية والمحلية والتعليم وقطاع العلوم، والقطاع الصحي، والقطاع الخاص، والصناعة، والنقل والزراعة، والنقابات العمالية، ووسائل الإعلام، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المحلي، والمواطنين والمنظمات الدولية، وزيادة التآزر بين الجامعات والمجتمع (مثل التعليم في المدارس ومحو أمية الكبار والمبادرات والتعليم في المدارس وفرص العمل للشباب، وما إلى ذلك) من أجل معالجة مستدامة، وينبغي أن تصبح الأهداف الإنمائية أولوية بالنسبة للجامعات. (Valentin, GRECU and Nagore, IPIÑA, 2014: 19)

ومن جانب الدولة المصرية وباعتبار أن التعليم حقًا مؤسسي لباقي حقوق الإنسان ووسيلة لا غنى عنها لإعمال الحقوق الأساسية الأخرى، فقد طرحت رؤية الدولة للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ ضمن أهدافها الاستراتيجية العمل على تطوير التعليم في إطار نظام مؤسسي كفؤ وعادل ومستدام ومرن، وجاء اهتمام الدولة بمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي ضمن الهدف الاستراتيجي الرابع لتنمية المعرفة والابتكار والبحث العلمي كركائز أساسية داعمة في تحقيق التنمية الاحتوائية المستدامة وحددت الاستراتيجية ثلاث أهداف فرعية لتطوير التعليم وهي: (مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢: ١٤)

١. الاستثمار في بناء البشر وقدراتهم الإبداعية من خلال بناء القدرات العلمية والعملية وفقاً لأحدث النظم التعليمية والمهنية في العالم ومن منطلق أن التعليم الجيد لكل الفئات الاجتماعية يمكن أن يسهم في تحقيق عدالة النمو الاحتوائي من ناحيه وتوسيع فرص الحراك الاجتماعي لدى جيل الشباب من ناحية أخرى.

٢. التحفيز على الابتكار ونشر الثقافة من خلال رفع كفاءة العنصر البشري وتمكينه من مواكبة الثورة الصناعية الرابعة في القدرة على الابتكار وريادة الأعمال، وفتح آفاق جديدة في بناء المعرفة بشأن التطورات التكنولوجية الحديثة، وبراءة الاختراع.

٣. دعم البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة، ويتم ذلك من خلال الاهتمام بأولويات التنمية في مجالات الصحة والتعليم وسوق العمل والبنية الأساسية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة ورفع القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني، وإضافة إلى الاهتمام بقضايا الغذاء والمياه والبيئة والطاقة المتجددة.

وتشير هذه الرؤية إلى أن الدولة تضع تطوير التعليم العالي والبحث العلمي في قلب عملية التنمية المستدامة بما يسهم في توفير فرص للنمو العادل والحصول على فرص نوعية وحياة أفضل.

وقد كان للاستراتيجية التي تبنتها وزارة التعليم العالي بالغ الأثر في تحقيق تقدم الجامعات المصرية في مختلف التصنيفات الدولية، حيث أولت الدولة اهتمامًا كبيرًا على مدار عقد من الزمن بمنظومة التعليم الجامعي، باعتباره أحد المحاور الرئيسية لتحقيق التنمية المستدامة والشاملة، حيث عكفت على انتهاج استراتيجية قومية لتوفير بيئة تعليمية متطورة تواكب التغييرات المتلاحقة في مجالات التعليم العالي عالميًا، وبما يحقق للدارسين والطلاب الاستفادة الأمثل من العملية التعليمية، والاستثمار في تأهيل وتدريب الكوادر الأكاديمية، مع دعم البحث العلمي والابتكار، وتطوير المناهج الدراسية، وتعزيز التدريب العملي، بالإضافة إلى الاعتماد على البنية التحتية الرقمية لتسهيل التعلم وتساوي الفرص، علاوة على التوجه نحو عقد الاتفاقات والشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات التعليمية الدولية، في سبيل تكامل الجهود للارتقاء بالمنظومة التعليمية وتخرج الطلاب بمهارات علمية تطبيقية تتناسب مع احتياجات سوق العمل محليًا ودوليًا، وهو ما اسهم في التحسن الملحوظ للمؤشرات الدولية الخاصة بالتعليم العالي والبحث العلمي وجعل الجامعات المصرية بين مصاف الجامعات على المستوى الإقليمي والعالمي. (رئاسة مجلس الوزراء، المركز الإعلامي، ٢٠٢٤، بيان بعنوان ١٠ سنوات من تطبيق استراتيجيات متطورة للنهوض بالتعليم الجامعي: ١)

فقد قامت جامعة القاهرة كإحدى الجامعات المصرية، بالعديد من إنجازات الاستدامة خلال عام ٢٠٢٣، وأصدرت تقريرًا يرصد جهود الجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، من خلال المشاريع والبرامج والمبادرات الرئيسية التي قدمتها الجامعة عبر ٣ فئات رئيسية، هي: التعليم والبحث العلمي، والعمليات، والشراكات، فقد بذلت الجامعة جهودًا حثيثة لإنشاء حرم جامعي مستدام يعمل بشكل أساسي على تطوير مهمتها البحثية والتعليمية مع الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية، فالجامعة باهتمامها بملف التنمية المستدامة اتخذت خطوات ملموسة لأجل تعزيز دورها الإيجابي في دعم الاقتصاد وخدمة قضايا المجتمع والحفاظ على البيئة، بالإضافة إلى دمج الاستدامة في مناهجها وبرامجها البحثية. (المكتب الإعلامي بجامعة القاهرة،

<https://mo.cu.edu.eg/CU News Item No 2051.html> الدخول على

الموقع (٢٠٢٤/٦/١٥).

وعلى الرغم مما سبق يمكن القول بأنه في ظل التنافسية اليوم، يظل ضمان الاستدامة على المدى الطويل تحديًا رئيسيًا بالنسبة للجامعات، فمن المستحسن أن تتبّع الجامعات نهجًا استباقيًا، لدمج جوانب الاستدامة في خطتها الاستراتيجية لتعزيز أداء

الاستدامة الجامعية من منظور وظائفها وهي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لذلك، يجب على الجامعات استكشاف القضايا التي تنشأ في مستوياتها التنظيمية المختلفة وتهدد استدامتها.

ولأن التعقيد المؤسسي ليس مؤقتاً، ولكنه ظاهرة مستمرة، فسيكون التهجين التنظيمي أحد الوسائل التنظيمية الدافعة لمواجهة التوترات الناشئة عن تناقض الأشكال أو الهويات أو المنطق في المستقبل، وعلى هذا النحو يمكن إدارة التوترات الناتجة لدعم عملية التهجين التنظيمي وذلك لتحقيق مزيد من الاستدامة. (Anja Belte, 2023:2)

وعليه فإن هذا البحث يستكشف آليات التهجين التنظيمي في تعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية، من خلال محاولة استيعاب الأشكال والهويات والمنطق المتناقض والعمل في سياقهم، ومعالجة التوترات والصراعات الناتجة عن هذا الهجين فيما يسمى بالتهجين التنظيمي، وتأثيره في تحقيق استدامة (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع) بالجامعات المصرية.

مشكلة البحث وأسئلته:

على الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية في سبيل تحسين وتطوير أدائها بهدف تحقيق استدامتها، إلا أن هناك من المؤشرات ما يدل على وجود بعض جوانب القصور والضعف في أداء الجامعات المصرية لتعزيز استدامتها، ويمكن تناولها في السياق التالي:

أولاً: جوانب قصور تتعلق باستدامة التعليم بالجامعات.

1. استخدام طرق وأساليب التعلم التقليدية، وضعف الاهتمام بتنمية الإبداع لدى الطلاب، عدم وجود نظام إلكتروني مملوك يضمن استدامة إدارة التعلم. (منى شعبان عثمان محمد، ٢٠٢٢: ١٤٤)
2. ضعف مستوى معارف الطلاب لمفاهيم التنمية المستدامة، والمفاهيم المرتبطة بالاقتصاد الأخضر. (باسنت فتحي محمود، ٢٠٢٢: ٢٤٧)
3. خلو المقررات الدراسية الجامعية، من مقررات لها علاقة بالاقتصاد الأخضر. (باسنت فتحي محمود، ٢٠٢٢: ٢٤٧)
4. لم تهتم أي من الجامعات المصرية بإعداد استراتيجية منفصلة عن استراتيجيتها الرئيسية تتضمن مفهوم ومبادئ الاستدامة. (حنان حسن سليمان نصر، ٢٠٢٤: ٥٩)

٥. يتضح من قانون تنظيم الجامعات في مصر أن الهيكل العام للجامعات المصرية وأقسامها ووحداتها تتصف بالهرمية والتسلسل الإداري، بما لا يسمح بتطوير الأداء والتوسع في الأنشطة والمهام. (جمهورية مصر العربية، رئاسة الجمهورية، قانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م، بشأن تنظيم الجامعات: ٢-٢٧)

٦. هناك ضعف نسبي في الموازنة المخصصة للجامعة الأمر الذي يفرض عليها البحث عن مصادر تمويل جديدة وذاتية للحفاظ على بقائها واستمراريتها. (أحمد عبد النبي عبد العزيز عيسى، ٢٠٢٢: ٢٣٠)

ثانياً: جوانب قصور تتعلق باستدامة البحث العلمي بالجامعات.

١. ضعف استدامة الجامعات فيما يتعلق بالبحث العلمي والبحوث المشتركة والمنح والبعثات والبيئة الأكاديمية ويرجع ذلك لوجود قواعد وقوانين موحدة، ولوائح داخلية منظمة لعمل قطاع الدراسات العليا. (منى شعبان عثمان محمد، ٢٠٢٢: ١٤٤)

٢. ضعف الموارد المالية الداعمة للأبحاث العلمية والتطبيقية التي تفيد المجتمع. (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠، مصر تستثمر في المستقبل، ٢٠١٥: ٥٧)

٣. قلة معرفة أعضاء هيئة التدريس بمفهوم البحث المستدام القائمة على المشكلات المجتمعية، ونقص التوجيه الجامعي نحو هذا النمط من البحوث الخادمة للبيئة، ولا توجد مراكز ومعاهد بحثية متخصصة للبحوث المستدامة بالجامعة، كما أن اختيار المشكلات البحثية يتم بشكل فردي طالما أنها تتعلق بالتخصص، وإنفاق أعضاء هيئة التدريس على أبحاثهم بشكل خاص نظراً لقلة الاعتمادات المالية. (هدى معوض عبد الفتاح عبد العال، ٢٠٢١: ٤١١٤)

٤. عدد الأبحاث المنشورة والنشاط البحثي بصفة عامة لا يزال منخفضاً خاصة عند مقارنته بالنسب والأرقام العالمية. (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠، مصر تستثمر في المستقبل، ٢٠١٥: ٥٧)

ثالثاً: جوانب قصور تتعلق باستدامة خدمة المجتمع بالجامعات.

١. نقص التمويل اللازم لتحويل الجامعة إلى جامعة ذات توجه نحو الاستدامة البيئية في ظل الظروف التي تواجهها مصر في الوقت الراهن، واعتماد الجامعة على التمويل الحكومي. (محمد حمدي زكي محمد، ٢٠٢٣: ١٣٧٩)
 ٢. ضعف توافر البنية التحتية اللازمة للجامعة ذات التوجه نحو الاستدامة البيئية وما يلزمها من تجهيزاته ووسائله وتقنيته وشركات تابعة للجامعة وبرامج لدعم الاستدامة. (محمد حمدي زكي محمد، ٢٠٢٣: ١٣٧٩)
 ٣. مازال الاهتمام بالتربية البيئية والتوجه نحو الاقتصاد الأخضر كوظيفة من وظائف الجامعة لتحقيق التنمية المستدامة، ضعيفاً ويعاني من بعض المعوقات والتحديات، والتي من بينها، ضعف الاهتمام بالتربية البيئية في أنشطة وممارسات الجامعات المصرية. (باسنت فتحي محمود، ٢٠٢٢: ٢٤٩)
 ٤. وجود فجوة كبيرة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل. (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠، مصر تستثمر في المستقبل، ٢٠١٥: ٤٣)
 ٥. تغير المناخ وتحديات الاستدامة البيئية تشكل تهديداً خطيراً على المجتمع، ويتطلب نهجاً دائماً التطور لتحقيق الاستدامة ومواجهة هذه التحديات. (عبير أحمد محمد علي، ٢٠٢٢: ٦٠٥)
 ٦. قلة توافر دورات تدريبية خاصة بالاستدامة لأعضاء هيئة التدريس. (أحمد عبد النبي عبد العزيز عيسى، ٢٠٢٢: ٢٢٤)
- ومن هنا يمكن طرح السؤال الرئيس التالي:
- كيف يمكن تعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي.

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية كما يلي:

١. ما الأسس النظرية للتهجين التنظيمي من منظور الفكر الإداري المعاصر.
٢. ما الإطار النظري للاستدامة المؤسسية للجامعات من منظور الفكر الإداري المعاصر؟

٣. ما متطلبات تعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات في ضوء التهجين التنظيمي؟

٤. ما جهود الجامعات المصرية في تعزيز الاستدامة المؤسسية (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع) من خلال الوثائق واللوائح والقوانين المنظمة؟

٥. ما آراء بعض خبراء الإدارة التربوية في المخطط المبدئي للتصور المقترح لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي؟

٦. ما التصور المقترح لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي؟

أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل أساسي إلى:

وضع تصور مقترح لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس عدة أهداف فرعية هي:

١. تعرف الأسس النظرية للتهجين التنظيمي من منظور الفكر الإداري المعاصر.

٢. تعرف الإطار النظري للاستدامة المؤسسية للجامعات من منظور الفكر الإداري المعاصر.

٣. تحديد متطلبات تعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات في ضوء التهجين التنظيمي.

٤. عرض جهود الجامعات المصرية في تعزيز الاستدامة المؤسسية (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع) من خلال الوثائق واللوائح والقوانين المنظمة.

٥. تعرف آراء بعض خبراء الإدارة التربوية في المخطط المبدئي للتصور المقترح لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي.

٦. وضع تصور مقترح لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي.

أهمية البحث:

تعود أهمية البحث إلى العوامل التالية:

١. إلقاء الضوء على أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وهو التهجين التنظيمي ودوره في تعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية.
٢. تنمية الوعي لدى العاملين بالجامعات بأهمية التهجين التنظيمي لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات، والتعرف على أبرز المعوقات التي تعترضها والعمل على معالجتها.
٣. يأتي هذا البحث متزامناً مع تأكيد الحكومة المصرية على ضرورة الاهتمام بأهداف التنمية المستدامة وإيجاد آليات جديدة لتعزيزها ونشرها وترسيخها في جميع الجامعات المصرية.
٤. قد يفيد التصور المقترح الذي توصل إليه البحث، المسؤولين في تحقيق الاستدامة المؤسسية في جامعاتهم في ضوء التهجين التنظيمي.

مصطلحات البحث:

تتمثل مصطلحات البحث الرئيسة في:

(١) التهجين التنظيمي: Organizational Hybridization

يشير مفهوم التهجين التنظيمي في بداية ظهوره إلى المنظمات التي تجمع بين جوانب الأشكال التنظيمية المتعددة، وقد تناولت الأبحاث الحديثة مفهوم التهجين التنظيمي على أنه خلط العناصر التنظيمية الأساسية التي لا تنتمي تقليدياً معاً، وقد توسع مصطلح التهجين التنظيمي إلى ما هو أبعد من الأشكال التنظيمية التي يجب مراعاتها، إلى الهويات التنظيمية والعقلانية في تحديد أهداف المنظمة وهياكل السلطة، ثم أصبح ينظر للتهجين التنظيمي من منظور المنطق المؤسسي كطريقة ونظرية تبحث فيما وراء تحديد وتأطير التحليل المؤسسي للسياقات التي يحدث فيها التهجين، وكذلك الأسباب والعمليات وعواقب التهجين. (Anne-Claire Pache and Patricia H. Thornton, 2021: 30)

فالتهجين التنظيمي: هو الاستجابة التكيفية من قبل المنظمات، لبيئة عدم اليقين، وهي البيئة التنظيمية متعددة المنطق، ويقوم التهجين التنظيمي بزيادة قدرة المنظمات غير الربحية على العمل في مهمة ديناميكية ومعقدة، والتي تتعدد فيها المنطق. (Anja Belte, 2023:117)

ويعرف التهجين التنظيمي بأنه الأنشطة والهيكل والعمليات والمعاني/ الهويات التي تقوم من خلالها المنظمات بتفهم والتجميع بين الأشكال التنظيمية المتعددة. (Tobias Hahn, 2021: 129)

ويعرف التهجين التنظيمي: بأنه خلط العناصر التنظيمية الأساسية مثل الأشكال التنظيمية أو الهويات التنظيمية أو المنطق التنظيمي، التي لا تتوافق تقليدياً معاً، حيث يمزج التهجين التنظيمي بين عدة عناصر تبدو متناقضة، وهنا يتم التعامل مع التهجين التنظيمي باعتباره مفارقة بين عنصرين متناقضين حيث يمكن تعريف المفارقة على أنها عناصر متناقضة ولكنها مترابطة توجد في وقت واحد وتستمر بمرور الوقت. (Angulo-Ruiz Fernando and Muralidharan Etayankara, 2023, 1,2)

وتعرف المنظمات الهجينة (Hybrid organizations (HOs) بأنها منظمات تدمج عناصر من المنطق المؤسسي المتعدد، من أنماط الممارسات المادية، والافتراضات والقيم والقواعد والمعتقدات والهويات المتباينة، وتتم عملية التهجين التنظيمي من خلال الجمع بين الاستراتيجيات والهيكل والممارسات التقليدية في سياقاتها التنظيمية. (Pradeep Kumar Hota, Padmanetri Panigrahi, Bhupesh Manoharan, Krishanu Rakshit, 2023: 384)

فالتعريف الحديث للتعظيمات الهجينة، يعبر عن المنظمات التي تحتوي على مجموعة من الأشكال أو الهويات أو المنطق التي لا تتوافق تقليدياً مع بعضها البعض. (Katherine Isabel Rostron, 2022: 19)

ومما سبق يمكن تعريف التهجين التنظيمي إجرائياً بأنه: الجمع بين الأشكال التنظيمية أو الهويات التنظيمية أو المنطق التنظيمي المتناقض والتي لا تسير معاً بشكل تقليدي، داخل السياق الجامعي لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

(٢) الاستدامة المؤسسية للجامعات: Institutional Sustainability of Universities

بالنظر إلى العلاقة بين التنمية المستدامة والاستدامة، نجد أن المفهومين قريبان ولكنهما مختلفان، حيث يرى بعض الباحثين الاستدامة كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة، في حين يعتقد آخرون أن التنمية المستدامة هي السبيل لتحقيق الاستدامة، والاستدامة هي التوازن بين الركائز البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وغالباً ما يكون لها تأثير عليها. (Zhe Cheng, Tong Xiao, Chen Chen and Xiong Xiong, 2022: 2)

والتنمية المستدامة هي مفهوم واسع يتم تعريفه بشكل عام على أنه "تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة" والمقترح في تقرير برونتلاند، ويُنظر إلى التعليم كأداة فعالة لتحقيق التنمية المستدامة. (James Demastus, Nancy E. Landrum, 2024: 708)

والاستدامة المؤسسية للجامعات هي مفهوم يتعلق بقدرة الجامعات على البقاء والازدهار في الأمد الطويل، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لأداء الجامعة.

وتعرف الاستدامة المؤسسية للجامعات بأنها: الحفاظ على استمرارية توفير خدمات الجامعة من أنشطة تعليمية وبحثية وعمليات حرم جامعي، حاضراً ومستقبلاً والمشاركة في التنمية المستدامة للمجتمع. (حنان حسن سليمان نصر، ٢٠٢٤: ٢٢)

وتعرف الجامعة المستدامة بأنها: مؤسسة تعليم عالي، تعالج أو تتخطى أو تروج على المستوى الإقليمي أو العالمي للتقليل من التأثيرات السلبية البيئية والاقتصادية والاجتماعية، والآثار الصحية الناتجة عن استخدام مواردها بالترتيب للقيام بمهامها في التعليم والبحث والتوعية والشراكة والإشراف بطرق تساعد المجتمع على تحقيق النجاح والانتقال إلى أنماط الحياة المستدامة. (Valentin, GRECU and Nagore, IPIÑA, 2014: 16)

ويمكن تعريف الاستدامة المؤسسية للجامعات إجرائياً بأنها قدرة الجامعات على استمرارية توفير برامج التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع في الحاضر والمستقبل لتعزيز أهداف الاستدامة في ضوء التهجين التنظيمي.

حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود التالية:

١. حدود مكانية: يقتصر البحث الحالي في دراسته على الجامعات المصرية باعتبارها مؤسسات تسعى إلى تحقيق أهداف أكاديمية وتجارية من خلال المنطق التعليمي الأكاديمي ومنطق السوق التجاري، لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات.

٢. حدود موضوعية: يقتصر البحث على موضوع التهجين التنظيمي من حيث: نشأته وتطوره، فوائده ومميزاته، أبعاده الثلاثة: (الأشكال التنظيمية - الهوية التنظيمية- المنطق المؤسسي)، لأنها بمثابة الأبعاد الرئيسية التي تضم كل الأبعاد الأخرى، كما أنها الأبعاد الأكثر شيوعاً في البحوث والدراسات والأدبيات النظرية المرتبطة بالتهجين التنظيمي، وأيضاً نماذجه،

واستراتيجياته، وتحدياته، كما اقتصر البحث على دراسة الاستدامة المؤسسية للجامعات من حيث: دواعي تحقيقها، وأهميتها، ومبادئها، وأبعاد الاستدامة المؤسسية للجامعات من منظور وظائفها التقليدية، (استدامة التعليم واستدامة البحث العلمي واستدامة خدمة المجتمع)، متطلبات تحقيقها، والتحديات التي تواجهها، وسبل التغلب عليها، كما اقتصر البحث على وضع أربع آليات لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات من منظور التهجين التنظيمي.

الدراسات السابقة:

ما يلي هو عرض للدراسات السابقة مرتبة ترتيباً تنازلياً:

أولاً: دراسات تتعلق بمجال التهجين التنظيمي:

الدراسة الأولى (٢٠٢٤) بعنوان: "التهجين في المنظمات غير الربحية: وجهات نظر تنظيمية حول الجمع بين المنطق المتعدد في المنظمات" (Aastha Malhotra, April L. Wright, Lee C. Jarvis, 2024:1-17)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما يميز المنظمات غير الربحية التي تجمع بين منطق متعدد من خلال فهم كيفية إدارة المنظمات غير الربحية للتهجين التنظيمي، وقامت الدراسة بجمع وتحليل البيانات من ست دراسات حالة لمنظمات غير ربحية تقدم خدمات اجتماعية في أستراليا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تسهم في إثراء الأدبيات من خلال تعميق فهم التفاعل بين مجموعات معقدة من المنطق المتعدد في المنظمات غير الربحية، بما في ذلك المنطق الديني والمهني، كما قامت الدراسة بتطوير نموذج لوجهات النظر التنظيمية حول التهجين وتداعياتها على التمييز بين المنظمات غير الربحية التي تستغل التوترات بين المنطق لزيادة الإنتاج.

الدراسة الثانية (٢٠٢٣) بعنوان: "إعادة صياغة التهجين التنظيمي: نهج جديد للتعامل مع عدم توافق المنطق المؤسسي من خلال المبدأ المشترك الأعلى" (Amélie Gabriagues and Lionel Garreau, 2023: 16- 33)

هدفت الدراسة إلى وضع نهجاً جديداً لعدم التوافق بين المنطق المؤسسي من خلال توضيح مفهوم المبدأ المشترك الأعلى المستمد من اقتصاديات القيمة، وقامت الدراسة بإعادة قراءة خمس مقالات تجريبية تناولت مفهوم التهجين التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى إعادة صياغة مفهوم التهجين التنظيمي باعتباره مزيجاً من المنطق المؤسسي المتبادل القائم على مبادئ مشتركة أعلى.

الدراسة الثالثة (٢٠٢٣) بعنوان: "بين هومبولدت وروكفلير: نهج تصميم المنظمة للتهجين في التعليم العالي" (Sascha Albers, et.al, 2023: 1-9)

هدفت الدراسة إلى اقتراح قوالب لمؤسسات التعليم العالي الهجين، بالاعتماد على القوة النسبية المنسوبة إلى المنطقين المتنافسين على التوالي، وقامت الدراسة بتحديد التصاميم التنظيمية النموذجية التي تعكس الفصل وكذلك حلول المزج، من خلال دمج أنواع التصميم التنظيمي الهجين مع النماذج الأولية النقية لكل المنطقين، وتوصلت الدراسة إلى تقديم تصميم تنظيمي لمؤسسات التعليم العالي يعالج المنطق المؤسسي المتنافس بين الأوساط الأكاديمية والتجارية.

الدراسة الرابعة (٢٠٢٢) بعنوان: "التهجين في التعليم العالي في بلدان الشمال الأوروبي (Elias Pekkola & et.al., 2022: 171- 184)

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين ديناميكيات القطاع العام في التعليم العالي في فنلندا والنرويج والسويد، وقامت الدراسة بتجميع البيانات من خلال استطلاعات ومقابلات حول إدارة الأداء في الجامعات الاسكندنافية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أنه لم يتم تحديد سلاسل سببية واضحة من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى للهجين المتداخل، حيث تتداخل مستويات الهجين وتتصل.

ثانياً: دراسات تتعلق بمجال الاستدامة المؤسسية للجامعات:

الدراسة الأولى (٢٠٢٤) بعنوان: "التعلم التنظيمي التحويلي لتحقيق الاستدامة في التعليم العالي: مراجعة الأدبيات ودراسة حالة دولية متعددة" (Laís Viera Trevisan, Walter Leal Filho, Eugênio Avila Pedrozo, 2024: 1-17)

هدفت الدراسة إلى فهم عمليات التعلم والمسارات والممارسات التي يمكن أن تسهم في تحول جميع أنشطة مؤسسات التعليم العالي لتؤدي دورًا حاسمًا في أجندة الأمم المتحدة ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة، ولتحقيق ذلك قامت الدراسة بدمج مراجعة بيبليومترية للأدبيات ذات الصلة بالموضوع مع خمس عشرة دراسة حالة من ثلاث عشرة مدينة في ست دول مختلفة، أجريت من خلال تقنيات المراقبة المحلية والمقابلات المتعمقة وتحليل الوثائق، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تسهم في إثراء الأدبيات من خلال رسم خريطة للاتجاهات الحالية حول هذا الموضوع، ومن خلال تجربة مؤسسات التعليم العالي الأكثر استدامة، فإنها توفر رؤى عملية وأطر عمل يمكن أن تلهم وتوجه مؤسسات التعليم العالي الأخرى في رحلتها نحو الاستدامة.

الدراسة الثانية (٢٠٢٤) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي كألية لتحقيق استدامة الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض جامعات الدول المتقدمة" (حنان حسن سليمان نصر، ٢٠٢٤: ١١-٧٠)

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي لدعم الاستدامة بالجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى تحديد بعض متطلبات التخطيط الاستراتيجي المقترح لدعم الاستدامة بالجامعات المصرية منها التحول الاستراتيجي للجامعة نحو الاستدامة وإدارة التحول نحو الاستدامة، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية والأنشطة التشغيلية التي تقوم بها الجامعة مع أهمية مراقبة جميع مراحل وأنشطة هذا التحول نحو الاستدامة.

الدراسة الثالثة (٢٠٢٢) بعنوان: "بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية" (منى شعبان عثمان محمد، ٢٠٢٢: ٩١-١٨٠)

هدفت الدراسة إلى التوصل لبعض البدائل الاستراتيجية المقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة وأهداف البحث، وتوصلت الدراسة عدة نتائج من أهمها وجود علاقات ارتباطية طردية دالة إحصائيًا بين أبعاد الاستدامة التنظيمية في تحقيق التنافسية المستدامة وبعضها البعض وكذلك بين الأبعاد والإجمالي العام لأداة الدراسة.

الدراسة الرابعة (٢٠٢٢) بعنوان: "تصور مقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية" (أحمد عبد النبي عبد العزيز عيسى، ٢٠٢٢: ١-٢٧٩)

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة وتم تطبيقها على عينة مكونة من ٤٦٣ عضو من هيئة التدريس في جامعه الأزهر للتعرف على درجة ممارسة وأهميه تحقيق الاستدامة التنظيمية بجامعة الأزهر، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستدامة التنظيمية بجامعة الأزهر في مجمل أبعادها الاستدامة الأكاديمية والاستدامة المالية والاستدامة الاجتماعية جاءت بدرجة ضعيفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاءت نسبة الأهمية بدرجة كبيرة، وهو ما يعبر عن ضعف الممارسة بالإضافة إلى الأهمية الكبيرة لتحقيق الاستدامة التنظيمية من جامعة الأزهر.

الدراسة الخامسة (٢٠١٦) بعنوان: "استراتيجيات الاستدامة التنظيمية في التعليم العالي" (Angela Reese, 2016: 1- 132)

هدفت الدراسة إلى تطوير وتنفيذ استراتيجيات التمويل لتعديل ميزانيات المنظمة للتعويض عن انخفاض الدعم النقدي من ولاية تكساس الأمريكية للتعليم العالي وذلك للحفاظ على الاستدامة التنظيمية، وقامت الدراسة باستخدام تصميم دراسة حالة متعددة لاستكشاف استراتيجيات التمويل التي استخدمها قادة أعمال الكليات المجتمعية لدعم قرارات الميزانية التي تحافظ على الاستدامة التنظيمية، وتم استخدام نظرية التغيير التنظيمي كإطار مفاهيمي لاستكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة أعمال الكليات المجتمعية لمستقبل مستدام، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج قد تؤثر على التغيير الاجتماعي عندما تُتخذ قرارات الميزانية مع التركيز على التعليم الميسور التكلفة والجيد الذي يحسن حياة الأفراد ويلبي احتياجات القوى العاملة المحلية ويعزز التنمية الاقتصادية داخل المجتمعات.

الدراسة السادسة (٢٠١٥) بعنوان: " الاستدامة التنظيمية في المؤسسات العامة للتعليم العالي: مقارنة نظرية - تجريبية" (Patricia García-Hernández, Patricia Mercado-Salgado, 2015: 2305- 9494)

هدفت الدراسة إلى تحديد المكونات التي تشكل بنية الاستدامة التنظيمية (OS) في مؤسسة عامة للتعليم العالي والتحقق من صحة تلك المكونات، وقامت الدراسة بإعداد استبيان يسمى تشخيص الاستدامة التنظيمية (OSD) وتطبيقه على ٢٣٩ متطوعاً وأعضاء هيئة تدريس وموظفين في مؤسسة عامة للتعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تتمثل في أن بنية OS متوافقة مع متغيرات الاستدامة البيئية، والاستدامة الاجتماعية، والاستدامة المالية، والاستدامة المؤسسية، وأن الـ (OSD) هي أداة صالحة وموثوقة لتشخيص الاستدامة التنظيمية في مؤسسات عامة للتعليم العالي، وقد تم اقتراح جدول أعمال بحثي لتوسيع الدراسة لتشمل مؤسسات تعليم عالي أخرى، وإنشاء أدوات لتقييم نظام التشغيل البنائي باستخدام البيانات التاريخية.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة في مجالي التهجين التنظيمي والاستدامة المؤسسية للجامعات يتضح ما يلي:

تشابه الدراسة الحالية مع دراسات المحور الأول من حيث تناولها لموضوع التهجين التنظيمي في عدة محاور مثل المفهوم وطبيعة التهجين التنظيمي، المنطق المؤسسي المتنافس بين الأوساط الأكاديمية والتجارية في الجامعات، واستراتيجيات التهجين التنظيمي، ومتطلبات التهجين التنظيمي في الجامعات، وتختلف الدراسة الحالية مع دراسات المحور الأول في اتخاذ التهجين التنظيمي كمدخل لتعزيز الاستدامة المؤسسية بالجامعات المصرية، وهو ما لم يتم تناوله في الدراسات السابقة والتي جاءت

في مجملها دراسات أجنبية لعدم وجود دراسات عربية تناولت مجال التهجين التنظيمي إلى الآن.

وتتشابه الدراسة الحالية مع بعض دراسات المحور الثاني كدراسة (Lais Viera و (Patrici García-Hernández, (Angela Reese, 2016) و Trevisan, et.al, 2024) (Patricia Mercado-Salgado, 2015) من حيث تناولها لموضوع الاستدامة المؤسسية في مجال الجامعات، كما تتشابه معها في بعض محاور الدراسة مثل السعي لتحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، ومفهوم الاستدامة التنظيمية، والاستدامة المؤسسية، ومعوقات الاستدامة المؤسسية في الجامعات، وتتشابه أيضًا مع دراسة (منى شعبان عثمان محمد، ٢٠٢٢) و(حنان حسن سليمان نصر، ٢٠٢٤) و(أحمد عبد النبي عبد العزيز عيسى، ٢٠٢٢) في دراستها لموضوع البحث على المجتمع المصري، كما تختلف الدراسة الحالية مع بعض دراسات المحور الثاني مثل دراسة (Angela Reese, 2016) و (Patricia García-Hernández, Patricia Mercado-Salgado, 2015) في أبعاد الدراسة التي تناولتها حيث تناولت الدراسة الحالية ثلاث أبعاد رئيسة وهي استدامة التعليم واستدامة البحث العلمي واستدامة خدمة المجتمع، بينما تناولت الدراسات السابقة المذكورة أبعاد التمويل والاستدامة المالية والاستدامة البيئية والاستدامة الاجتماعية، وغيرها.

وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في محورها الأول والثاني في بناء الشكل العام للبحث الحالي والمنهجية التي يسير عليها البحث للوصول إلى وضع تصور مقترح يساهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي.

منهج البحث وخطواته:

في ضوء طبيعة المشكلة وهدفها، استخدم البحث المنهج الوصفي Descriptive Methodology، لملائمته لطبيعة البحث، كما تم تصميم استمارة لاستطلاع آراء بعض خبراء الإدارة التربوية في المخطط المبدئي للتصور المقترح لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي، وتم تطبيق المنهج الوصفي على البحث الحالي في الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث، ويشمل مقدمة البحث، مشكلته، أسئلة البحث، هدف البحث، أهميته، مصطلحاته، حدود البحث، منهج البحث وخطواته.

الخطوة الثانية: تحديد الأسس النظرية للتهجين التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر.

الخطوة الثالثة: تحديد الإطار النظري للاستدامة المؤسسية للجامعات المعاصرة في الفكر الإداري المعاصر.

الخطوة الرابعة: تحديد متطلبات تعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات في ضوء التهجين التنظيمي.

الخطوة الخامسة: توضيح جهود الجامعات المصرية في تحقيق الاستدامة المؤسسية والمعوقات التي تعترضها من خلال الوثائق واللوائح والقوانين المنظمة.

الخطوة السادسة: استطلاع آراء بعض خبراء الإدارة التربوية في المخطط المبدئي للتصور المقترح لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي.

الخطوة السابعة: وضع تصور مقترح لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي.

وفيما يلي تفصيل للخطوات السابقة:

القسم الثاني: التهجين التنظيمي والاستدامة المؤسسية للجامعات (إطار نظري).

يشتمل هذا القسم على عدة محاور كما يلي: المحور الأول: التهجين التنظيمي بالجامعات المعاصرة من منظور الفكر الإداري المعاصر، المحور الثاني: الاستدامة المؤسسية للجامعات المعاصرة من منظور الفكر الإداري المعاصر، المحور الثالث: متطلبات تعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات في ضوء التهجين التنظيمي.

المحور الأول: التهجين التنظيمي من منظور الفكر الإداري المعاصر:

أدت الظروف الديناميكية والمتغيرة التي تواجه الجامعات، إلى تعقد البيئة التي تتواجد وتعمل فيها هذه الجامعات، وظهور العديد من التحولات التي تفرض عليها إعادة النظر في أوضاعها بصفه مستمرة حتى تحقق البقاء الفعال، فثوره الاتصالات، والتنامي المستمرة في تكنولوجيا المعلومات، والاحتياجات المتغيرة والسريعة من قبل البيئة الخارجية، والتغيرات في المتطلبات والموارد المالية والبشرية، وزيادة النمو السكاني والطلب على التعليم الجامعي، مع وجود أعباء مالية، والحاجه إلى الموائمة مع التوجهات العالمية في التعليم الجامعي وفي سوق العمل كلها أسباب تلزم الجامعات بتبني أساليب جديدة تساعدها على البقاء واستدامه الخدمات، وهنا جاء التهجين التنظيمي كنهج تقوم به المنظمات لتطوير قدرتها على الحفاظ على نفسها وتحقيق استدامتها في النظام العالمي الجديد.

أولاً: نشأة وتطور التهجين التنظيمي في الفكر المعاصر.

نمت المساهمات البحثية في التهجين التنظيمي بشكل ملحوظ خلال العقد الماضي منذ عام ٢٠٠٩، فقد شهدت المنشورات السنوية في مجال التهجين التنظيمي نمواً ثابتاً في الاتجاه التصاعدي، ففي المرحلة الأولى من تطور المجال، ركز العلماء على فهم طبيعة الأشكال التنظيمية الهجينة في المجالات المختلفة، وفهم تأثير الشكل التنظيمي الهجين عن المنظمة، وقد ركزت الأعمال اللاحقة على التحديات التي يفرضها التهجين والآليات المستخدمة من قبل المنظمات للتغلب على تلك التحديات، علاوة على ذلك، حاولت الأعمال الحديثة استكشاف أصل التهجين التنظيمي وقد ربطوا ذلك بصفات فريق قيادة الأعمال، والتحديات الإدارية والأخلاقية التي يفرضها التهجين، وقد بدأ العلماء مؤخراً في استكشاف الفرص التي يوفرها التهجين وكيفية الاستفادة منه بشكل استباقي من طبيعة الشكل التنظيمي الهجين. (Pradeep Kumar Hota, Padmanetri Panigrahi, Bhupesh Manoharan, Krishanu Rakshit, 2023: 398)

وقد اختلف العلماء في نظرتهم للتهجين التنظيمي، فهناك تياران واضحا لهذه النظرة، يركز التيار الأول على الآثار السلبية لعدم التوافق بين المنطقين المختلفين داخل المنظمة، والتيار الثاني يتعامل مع التوترات الناتجة عن المنطقين المختلفين الناتجين عن المنظمات الهجينة باستخدام تكتيكات مادية معينة.

فيركز التيار الأول على التوترات المتناقضة نتيجة الدمج بين منطقين مختلفين وهذه التوترات مثل اختلاف هوية كل منطق، أو الأداء الخاص بكل منطق، وذلك بسبب مواجهة المطالب المتعددة والأهداف المختلفة والقيم والهويات المتميزة، وهذه التوترات على وجه الخصوص فيما يتعلق بتهجين المنظمات غير الربحية كالجامعات يمكن أن يؤدي إلى انحراف المهمة، أي خطر الخسارة، التي تحدث عندما يتم دمج الأنشطة المختلفة، فإذا كان هذا الانجراف في المهمة مفرطاً فقد يؤدي ذلك إلى زوال المنظمة. (Anja Belte, 2023:2)

ويمكن توضيح ذلك على سبيل المثال بالتوترات الناجمة عن وجود المنطق الاجتماعي والتجاري داخل المنظمة، وعدم التوافق الذي يمكن أن يتفاقم مع انتقال المنظمات غير الربحية إلى منظمات ربحية، وهذا يعني أنه تم تعريض المنظمات غير الربحية في كثير من الأحيان لتجربة الضغوط المتنافسة على هياكلها وهويتها التنظيمية، والزامها بالبدء في متابعة الأعمال التجارية مع تحقيق أهدافها الاجتماعية، وقد تنتهي المنظمات في النهاية وفقاً لهذا التيار إلى فصل الممارسات وتنفيذها لكل منطق على حدى، أو اتباع منطق واحد فقط من المنطقين داخل المنظمة، وكلاً من الانفصال والتبعية من المحتمل أن تكون نتائجها دون المستوى الأمثل للمنظمة، وحدث شلل تنظيمية أو الانفصال التام، فتقوم بتنظيم نفسها باستخدام الطرق التي تدعم إما المنطق الاجتماعي أو التجاري وإخضاع المنطق الآخر له، كما أن مثل هذه التوترات والآثار

السلبية يمكن أن تنشأ من عمليات الاقتران بين منطقتين آخرين، ولا سيما تسليط الضوء على عدم التوافق بين المنطق الإداري والاجتماعي، وهنا ينشأ التوتر عندما تتبنى المنظمات غير الربحية ممارسات إدارية وإعطاء الأولوية لكفاءة الموارد، والوظائف الإدارية، والمساءلة، أو الازدراء التام لأي شيء له علاقة بالإدارة. (Aastha Malhotra, April L. Wright, Lee C. Jarvis, 2024: 3,4)

أما التيار الثاني فيشير إلى وجود منطق متعدد يمكن الموازنة بينهم بنجاح، وفيه تسعى المنظمات غير الربحية والمؤسسات الاجتماعية إلى تحقيق أهداف متعددة، وتنفيذ التكتيكات المادية التي تتبناها المنظمة للتنقل في تعقيدات التهجين، فالمنظمات التي لديها ممارسات متوازنة تتعلق بالموارد البشرية لهذه المنظمات غير الربحية كان له تأثير في حل الهويات المتعددة المتولدة داخل المنظمة الهجينة، وذلك من خلال تأسيس جميع عناصرها بشكل متآزر ودمجها في هوية جديدة، ويمكن أيضاً تسهيل الغايات التآزرية من خلال تشكيل فرق متميزة، كل فريق يكون مكلف بالسعي وراء تحقيق هدف متميز، مع وجود ساحات محددة للتفاعل التي تسمح لجميع الموظفين بالمناقشة والاتفاق على كيفية تحقيق هذه الأهداف والتعامل مع المقايضات اليومية التي يواجهونها وتحديث هذه المناقشات عبر وسائل التواصل الاجتماعي والأنشطة التجارية، فهذا التيار الثاني يشير إلى التكتيكات المادية التي يمكن أن تساعد المنظمات الهجينة في نمذجة وجهات النظر ومواقف أصحاب المصلحة الخارجيين من خلال دمج مزيج محدد من الأنشطة التجارية والاجتماعية داخل المنظمة. (Aastha Malhotra, April L. Wright, Lee C. Jarvis, 2024: 3,4)

وهذان التياران، في مجملهما، يوضحان بشكل مفيد العواقب الإيجابية والسلبية المحتملة للتهجين في المنظمات غير الربحية وغيرها من المنظمات المماثلة.

وهناك عدة عوامل أدت إلى وجود الأشكال الهجينة داخل المؤسسات، فقد ظهرت استجابة للعوامل المؤسسية مثل: البيئة المؤسسية التعددية والتعقيد المؤسسي، وتعتبر البيئة المؤسسية عامل مهم في وجود هذا الهجين داخل المؤسسات، بالإضافة إلى عوامل بيئية أخرى مثل العامل القانوني، والعوامل التكنولوجية والأيدولوجية، التي تؤثر على وجود الهجين داخل المؤسسات، بالإضافة إلى العوامل ذات الصلة للجهات الفاعلة التنظيمية، مثل هوية رواد الأعمال. (Pradeep Kumar Hota, Padmanetri, Panigrahi, Bhupesh Manoharan, Krishanu Rakshit, 2023: 397)

والشكل الهجين هو منظمة تضم عناصر من نوعين تنظيميين، توصف بأنها المنظمات التي تتضمن عناصر من منطق مؤسسي مختلف، وفي الأدب الهجين تصف النظرية المؤسسية المنظمة الهجينة بأنها الأشكال التنظيمية المعقدة التي تحتوي منطقاً

مؤسسيًا متعددًا، وأحد الجوانب الرئيسية لمنظور المنطق المؤسسي هو دور المنظمة في اختيار المنطق المتاح والتعامل معه. (Katherine Isabel Rostron, 2022: 18)

ويرجع ظهور المنظمات الهجينة إلى سرعة التغيرات في البيئة التنظيمية والتعقيد المؤسسي المتزايد، والذي يمكن تعريفه على أنه: مواجهة صفات متعددة وغير متوافقة من المنطق المؤسسي، وعليه تم إنشاء مساحة لتطوير الأشكال التنظيمية الجديدة الناشئة عن المنطق المختلف، بما يسمى بالمنظمات الهجينة، ويمكن للمنظمات الهجينة أن تظهر بأشكال مختلفة، فقد تظهر بشكل مباشر في تشكيل المنظمة، أو تظهر من خلال التهجين التنظيمي، الذي يمكن وصفه بأنه عملية دمج المنطقين المتعارضين داخل المنظمة. (Anja Belte, 2023:1)

وهنا يمكن التساؤل ما إذا كان التهجين جزءًا لا يتجزأ من المنظمة منذ تأسيسها من البداية، أو ما إذا كانت المؤسسة قد اكتسبت هذا التهجين مع مرور الوقت، يطلق على النوع الأول من التنظيم اسم "المولود الهجين" والثاني "الهجين الناضج، فهناك المؤسسات الاجتماعية التي ولدت مع أهداف مزدوجة لخلق القيمة الاجتماعية والاستدامة المالية، هذه المؤسسات يتم تصنيف المنظمات فيها على أنها "هجينة بالفطرة"، على سبيل المثال، بنك جرامين في بنغلاديش هو بنك اجتماعي ناجح، تم إنشاؤه لتحقيق كل من الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، ومع ذلك فهناك مؤسسات اجتماعية تأسست في البداية كمشروع غير ربحي، وبمرور الوقت غيروا نموذجهم ليظهر كنموذج هجين، تسمى هذه المنظمات بـ"الهجينة الناضجة، على سبيل المثال، بانكوسول، بدأت كمنظمة نموذجية غير ربحية، لكنها احتضنت الأنشطة التجارية وبالتالي تحولت إلى منظمات هجينة لدعم نفسها ماليًا، واعتمادًا على ما إذا كانت المنظمة قد ولدت هجينة أو نمت هجينة، تكون استجابة المنظمات إلى التهجين مختلفة. (Pradeep Kumar Hota, Padmanetri Panigrahi, Bhupesh Manoharan, Krishanu Rakshit, 2023: 401)

وتشير الأدلة التاريخية إلى أن المنظمات الهجينة كانت موجودة منذ عقود، إن لم يكن لفترة أطول، في مجموعة واسعة من القطاعات مثل قطاعي الصحة والتعليم، فالأدبيات المتعلقة بالمنظمات الهجينة والتهجين قد اكتسبت زخمًا في العقدین الماضيين، مدفوعاً باهتمام الأكاديميين المتزايد في المؤسسات الاجتماعية، والمنظمات التي تهدف إلى تحقيق غرض اجتماعي من خلال الأنشطة التجارية، وتعتبر المؤسسات الاجتماعية نوع مثالي من التنظيم الهجين. (Anne-Claire Pache and Patricia H. Thornton, 2021: 42)

وتختلف هذه الكيانات الهجينة عن المنظمات الكلاسيكية غير الهادفة للربح والشركات التقليدية الربحية حيث تقوم بمزج العناصر لكليهما، وتهدف أنشطتهم إلى خلق

تأثير اجتماعي و/أو بيئي إيجابي في نفس الوقت، والسعي إلى تحقيق الاستدامة الاقتصادية وزيادة الاستقلال المالي من المنح العامة والصدقات الخاصة، وبذلك تجد أنفسهم يقعون بين متطلبات المنطق الاجتماعي الذي يميز المؤسسات الخيرية وغير الربحية ومنطق السوق من الأعمال التجارية القابلة للاستمرار ماليًا. (Anna Akhmedova, Marta Mas-Machuca, Nina Magomedova, 2022: 1)

فبالمقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات الهجينة، نجد أن المنظمات الهجينة تمتلك سيطرة إدارية أفضل، وتتعامل بشكل أفضل مع الشؤون الاجتماعية المعاصرة، ومشكلاتها، مثل التغيرات الديموغرافية المجتمعية، أو قضايا الفقر، ويمكن أن تعالج المزيد من المشكلات بشكل فعال مع المنطق المؤسسي المتضارب، وعلى ذلك فإن المنظمات الهجينة يمكنها تحقيق المزيد من الدعم، بمعنى الحصول بسهولة على دعم عدد أكبر من أصحاب المصلحة، وعند الحصول على الدعم فإنها تكون قادرة على تلبية احتياجات المنطق المؤسسي المتعدد. (Anja Belte, 2023:121, 122)

وفي الواقع المعاصر لمجال التعليم العالي ظهر مفهوم المنظمات الهجينة الناشئة نتيجة وجود منطقتين سائدين في نفس الوقت يمثلان ضغطاً على مؤسسات التعليم العالي لإحداث التوافق بين صفات المنطقين المتناقضين، ويمكن وصف منظمات التعليم العالي الهجينة بأنها منظمات تتميز باستيعاب مقصود لمنطقتين مؤسسين مختلفين بالمقارنة مع نظيراتها غير الهجينة، وتخضع المنظمات الهجينة للتوترات التي تنشأ من الجمع والتكامل بين المنطقين المؤسسين المختلفين والمتضاربين، فمعظم المنظمات لا تتبنى بالكامل أو تتوافق بشكل كامل مع واحد فقط من هذين المنطقين الحاليين بينما تتجاهل الآخر تماماً، بل تحاول التوفيق بين المنطقين بما يسمى بالتهجين التنظيمي، حيث يتم اعتماد جزئياً هياكل وأنظمة كلا المنطقين الأكاديمي والتجاري، داخل مؤسسات التعليم العالي. (Sascha Albers, et.al, 2023: 3)

وعليه فإن تحديد المنطق المتميز والمتعدد في بيانات متنوعة كالجامعات يؤدي إلى التعرف على التوترات والصراعات المتأصلة في هذه البيانات، وهنا يظهر مفهوم التهجين التنظيمي باعتباره آلية داخل المنظمات تجمع بين المنطق المؤسسي المتعدد بطرق متعددة، كالجمع بين المنطق الاجتماعي الذي يدعو إلى حل المشكلات الاجتماعية، ومنطق الأعمال الذي يحتفل بالأداء الاقتصادي، أو الجمع بين المنطق الأكاديمي والمنطق التجاري في مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً: فوائد ومميزات التهجين التنظيمي للمؤسسات:

للهجين التنظيمي عدة فوائد، تتمثل في: (١) الشرعية والتعاون بين المصادر والمؤسسات التي غالباً ما تحمل وجهات نظر متضاربة، (٢) القدرة على التوصل إلى

حلول إبداعية وأن تكون أكثر استدامة في مواجهة عدم اليقين والتغيير في بيئة تعددية، تساعد هذه الفوائد المنظمات الصغيرة والمتوسطة على التغلب على ما هو معروف بالتحديات التي يواجهونها، ومن الناحية العملية، فإن السعي وراء تحقيق هذه الغايات مهمة، للحفاظ على التوافق بين العناصر، من خلال الإدارة العليا للمنظمات. (Anna Akhmedova, Marta Mas-Machuca, Nina Magomedova, 2022: 9)

ويعتبر التهجين ميزة، حيث يبدأ شيئاً إيجابياً لم يكن ليحدث بطريقة أخرى، فإن الأشكال الهجينة قادرة على قبول التوترات الموجودة بداخلها، وبالتالي فهي أكثر قدرة على التعامل مع التحديات المعقدة والمتطلبة، ونجد أن التعامل الممتع مع الوصفات من منطلق مختلف يشجع ويمكن التكوينات الهجينة المتعارضة من تجاوز الممارسات الحالية، ومعالجة التحديات بشكل إبداعي، وهناك مبرر للقوة التي تستمدتها المنظمة من تهجينها، فالاعتراف بأنه على الرغم من أن التهجين قد يمثل تحديات، إلا أنه يقدم فوائد في النهاية يظهر في الأبحاث الحديثة في هذا المجال. (Katherine Isabel Rostron, 2022: 32)

وهناك ثلاث مميزات وفوائد لعملية التهجين التنظيمي، تؤدي إلى نجاح المؤسسات الهجينة والسيطرة على بيئتهم المؤسسية، الميزة الأولى للتهجين التنظيمي، أنه يتم النظر إلى الصفات المميزة ذات المنطق المختلف على أنها أكثر من مجرد مجموعة أدوات يمكنهم الانتقاء والاختيار منها، والميزة الثانية تتعلق بفوائد التوترات مع الأنظمة بشكل عام، أن تعدد المنطق المؤسسي في المجتمع أمر مهم ومفيد، فإن بعض أهم الصراعات بين المجموعات والمنظمات والطبقات تدور حول العلاقات المناسبة بين المؤسسات، فالاعتراف بأن المنطق الهجين له دور يؤديه في توازن رؤية التوترات، ومواجهة التوترات باعتبارها عملية إيجابية مستمرة، هو أساس العمل في هذا المجال حيث يتم تطبيق نفس هذه المبادئ على المستوى العالمي، والمستوى التنظيمي، فالمنطق داخل المنظمة، إحداها اجتماعي والآخر تجاري على سبيل المثال، يخلقان مفارقة عميقة في قلب المنظمة، وينتج عن ذلك التوترات، وهذا يؤدي إلى فكرة عن المنطق في المجتمع، والتي أعيد اكتشافها على المستوى التنظيمي في الأدبيات الهجينة، تظهر مواجهة التوترات في المنطق الموصوف ومساحات التفاوض، إن الدليل على قبول والاعتراف بفوائد التوتر الهجين المستمر من خلال المرونة يظهر حتى في أسماء الحلول المقدمة في الأدبيات الهجينة فقط، من المرونة الهيكلية والتهجين المرن والتوازن الديناميكي وتسخير التوترات، وهذا يقودنا إلى الأدبيات الهجينة حول مواجهة التوترات وإدارتها، الميزة الثالثة لكون التهجين قوة هي الافتراض القائل بأن المنظمات الهجينة تتمتع بميزة نتيجة لمنطقها المتعدد، وتصف نظرية المفارقة حتمية المفارقات في جميع المنظمات وتقتصر أن المفارقات والتوترات الناتجة عنها هي أمر إيجابي وتم تقديم نموذجاً للتوازن الديناميكي نحو نظرية المفارقة، والذي يدفع المنظمات إلى تنظيم المفارقة من خلال التمييز بين

المعضلات والمفارقات، وقد يقدم هذا حلاً معقدًا للغاية للمديرين المختلطين، مما يتطلب تصنيفًا لا توجد فيه بالضرورة فئات واضحة، ومع ذلك، فإن الافتراض بأن المفارقة هي عدسة مفيدة يمكن من خلالها رؤية الهجينة هو اقتراح مفيد، وقد تعاملت تحالف كامبريدج للطاقة مع المفارقة في المنظمات الهجينة وطورت نموذج عملية للتنقل في التناقض في المنظمات الهجينة والذي قدم التنقل في المفارقة في الهجينة باعتباره دوريًا والذي كان صعبًا في البداية، قدم في النهاية فرصًا للابتكار، فالجديد هو الاهتمام بالوعي/عدم الوعي بالتناقض داخل المنظمة وإمكانية تحسين النتائج من خلال زيادة الوعي، وهو ما يسمى بالهوية التنظيمية، فالتحديات الأولية، التي تليها المواجهة الدورية، ستؤدي إلى فوائد تنظيمية محتملة، ومع ذلك، فإنها لا تحدد السبب. (Katherine Isabel, Rostron, 2022: 31)

ومما سبق يمكن القول أن التهجين التنظيمي يمكن الجامعة من البقاء وإيجاد مكان في المجتمع لمواجهة التحديات وتحقيق مهمتها، ويوفر التهجين التنظيمي أيضًا فرصًا للابتكار والتطور بشكل عام، ففوائد التهجين ومميزاته تعتبر نقطة انطلاق إيجابية للجامعات في مواجهة التوترات التي يخلقها التهجين.

ثالثًا: أبعاد التهجين التنظيمي:

هناك ثلاث أبعاد رئيسية موجودة في التعريف الرئيسي للتهجين التنظيمي، يتناول البعد الأول الأشكال التنظيمية، والبعد الثاني الهوية التنظيمية، والبعد الثالث المنطق المؤسسي، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد الثلاثة للتهجين التنظيمي.

١- الأشكال التنظيمية: organizational forms

ينظر للأشكال التنظيمية باعتبارها تكوين نموذجي للهيكل والإجراءات والممارسات الروتينية داخل المؤسسة، والتي تعطي التماسك من خلال القيم الأساسية التي تعتبر مناسبة في السياق المؤسسي الداخلي، ويمكن تعريف الشكل التنظيمي بأنه مخطط للعمل التنظيمي، لتحويل المدخلات إلى مخرجات. (Martin Ruef and Manish Nag, 2015: 7)

وتتنوع الأشكال التنظيمية للمؤسسات وفقًا لاختلاف الرؤية أو المنظور الذي ينظر إليها منه، فوفقًا للملكية المؤسسية أو الجهة الرقابية على المؤسسة، قد تكون المؤسسات عامة أو خاصة أو ربحية أو غير ربحية أو دينية أو مستقلة، وقد تختلف الأشكال التنظيمية للمؤسسات وفقًا لانتقائية الطلاب، فتتراوح فيها الأشكال من كليات وجامعات النخبة الخاصة إلى الكليات المانحة لل بكالوريا غير الانتقائية للطلاب نسبيًا أو الجامعات المنتسبة دينيًا، وقد تختلف الأشكال وفقًا للرسم الدراسية، أو ميزانية التشغيل، أو مدى

التدريب المهني، أو الموقع والمساحة والأبعاد الهيكلية وغيرها. (Martin Ruef and Manish Nag, 2015: 8)

وتعمل المنظمات الهجينة في سياقات تتسم بالتعقيد المؤسسي لأنها تواجه وصفات متناقضة مرتبطة بمنطق مؤسسي وفي المواقف التي تتميز بالتعقيد المؤسسي، فإن تعدد المنطق يخلق إرشادات غير متوافقة للعمل التنظيمي، بحيث يتعين على المنظمات الهجينة أن تجد طريقة لاختيار أفضل منطق موجود داخل المؤسسة لاتباعه ودمجه في الأنشطة التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة، ودمج المنطق المؤسسي المتعدد على المستوى التنظيمي، يتعين عليهم أيضًا تطوير أنماط/ أشكال تنظيمية تعكس هذا التعدد المنطقي. (Alexander Pinz, Benedikt Englert, Bernd Helmig, 2024: 2).

ففي معظم حالات المنطق المتعدد الهجين يتم إنشاء شكل تنظيمي جديد يجمع بين منطق متعدد ولكنه لا يحمل عبء المنطق الموجود تاريخيًا، فيجب أن يخلق الاندماج أشكالاً جديدة من السلطة والهوية والشرعية من فرض منطق موجود، على عكس حالات التهجين التي ينتج عنها شكل تنظيمي واحد منفصل تظل الأشكال التنظيمية حاضرة دائمًا في هجين متعدد المنظمات، مما يعزز المنطق المصاحب لهم. (James M. Mandiberg and Seon Mi Kim, 2021: 147)

ويمثل الشكل التنظيمي الجديد تحديًا خاصًا لأنه لم يتطور تدريجيًا، ولكنه تكوين جديد لمجموعة من الخصائص الأساسية مما يؤدي إلى ظهور تحديات خارجية وداخلية، **التحديات الخارجية**، تحتاج المنظمة فيها إلى التعامل مع حداتها على المستوى المؤسسي، حيث لا يمكن تقييم شرعية التكوين المؤسسي الجديد فيما يتعلق بالنماذج الأصلية الموجودة، أثناء قيامها بالربط بين الفئات، ويجب بناء نموذج التقييم جنبًا إلى جنب مع نموذج الهيكل التنظيمي الجديد، وينشأ هذا النموذج الجديد لأن البدائل الموجودة في السياق المؤسسي لا تعالج بشكل كاف الحاجات المجتمعية المهمة، **وعلى الصعيد الداخلي**، تواجه المنظمة أيضًا صراعات إضافية، لا تتمثل فقط في التداخل بين المنطق المؤسسي الذي يحتمل أن يكون متضاربًا، ولكنها تحتاج إلى صياغة ممارسات جديدة وتدوين قوالب جديدة لها، ويدخل الشكل المؤسسي الجديد في منطقة مجهولة حيث لا توجد مجموعة مقبولة بشكل عام من القيم التي تعطي تكوين جديد للهياكل والممارسات لتحقيق التماسك الداخلي، وبالتالي تتعارض الأشكال التنظيمية الجديدة عادة مع النسيج المؤسسي، وتعتمد الحدائة في الأشكال التنظيمية على خصائصها الجديدة، ويتم تحديدها على أساس ما إذا كانت أبعاد التنظيم الأربعة قد تم تناولها بطرق جديدة: وهذه الأبعاد هي تقسيم المهام، وتوزيع المهام، وتوفير المكافآت، وتوفير المعلومات. (Ali Aslan

Gumusay and Michael Smets, 2021: 169)

فعلى سبيل المثال عند تهجين منطقتين متضاربتين داخل احدى المؤسسات يمثل إحداهما نطاق المهمة الاجتماعية ويمثل الآخر الدخل، ينتج عن هذا التهجين أربعة أشكال تنظيمية رئيسية كما يلي: (١) جمعيات المصالح المشتركة وتكون ضيقة النطاق وتسمى التعاونيات، والتي تشكل أساس يتطور إلى التعاونيات الاجتماعية، (٢) جمعيات المصلحة العامة وتكون واسعة النطاق وتشمل ريادة أعمال غير ربحية، (٣) المؤسسات العامة غير الربحية وهي المؤسسات الاجتماعية في القطاع العام، (٤) الأعمال التجارية الموجهة نحو المهمة مثل الأعمال الموجهة نحو السوق، والأعمال الاجتماعية. (Anna Akhmedova, Marta Mas-Machuca, Nina Magomedova, 2022: 2)

وعلى الصعيد الجامعي، قد تتشابه سياسات الجامعات مع بعضها البعض، ولكن اختلاف البيئات الثقافية التي توجد فيها الجامعة تؤدي إلى اختلاف الطرق التي يتم بها تنفيذ هذه السياسات على مستويات مختلفة، وتواجه الأنظمة القائمة هذا النضال في التوفيق بين منطق التعليم العالي العام مقابل التعليم العالي الخاص، وبدلاً من رؤية أي من المنطقتين في شكل منفرد، فتطور الأنظمة القائمة من أشكالها التقليدية وتتطرق إلى التعامل مع الأشكال الهجينة الناشئة، فتحاول التوفيق بين نوع من المنطق العام الإداري، الذي يتمحور حوله التوازن بين المدخلات والمخرجات وكذلك قابلية القياس، وبين المنطق العام المهني الذي يؤكد على فكرة التعليم العالي والمعرفة القائمة على البحث كمنافع عامة ضرورية لتنمية المجتمع على نطاق واسع، فالتعليم ليس سلعة خاصة يستخدمها بعض الأفراد، ويؤثر وجود هذا الصراع بين هذين المنطقتين المتناقضين على النظام القائم وعلى الطرق التي تتطور بها الأشكال الهجينة الخاصة بالعمل التربوي والبحثي والمهني والمهام الإدارية، وغيرها. (Elias Pekkola & et.al., 2022: 181)

ولتصنيف الجامعات إلى أشكال تنظيمية لابد من القيام بالإجراءات التالية: (Martin Ruef and Manish Nag, 2015: 15)

١. أخذ عينة من أكبر عدد ممكن من الكليات والجامعات.
٢. تحليل السمات المؤسسية ومطالبات الهوية بشكل شامل قدر الإمكان.
٣. تناول وجهات نظر المراقبين المتعددين، بما في ذلك تلك الداخلية لإدارات الجامعة والكليات، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة الخارجيين، وتحديد الفئات المنفصلة والحصرية الموجودة في الجامعة.
٤. أخيراً، تستخدم النماذج الاستقرائية التي تميل إلى ملائمة الفئات بشكل وثيق مع مجموعات السمات التنظيمية التي يتم ملاحظتها في مجموعات بيانات محددة، والخروج بتصنيف الأشكال التنظيمية الموجودة بالجامعة.

ونظرًا للتطور السريع في مجال التعليم العالي، يبدو من الأهمية بمكان أن يكون أي نظام تصنيف حالي قادرًا على استيعاب كليات وجامعات جديدة دون إعادة رسم حدود الفئات بطريقة مخصصة. (Martin Ruef and Manish Nag, 2015: 16)

ومما سبق يتضح يمكن القول أن تهجين الأشكال التنظيمية المختلفة داخل الجامعة ينشأ عنه شكل تنظيمي جديد يجمع بين منطقتين مختلفتين، ويتضمن مجموعة من الخصائص الأساسية في كل منطقتين، وهذا المنطق المتعدد الهجين يحمل أشكالًا جديدة من السلطة والهوية والشرعية داخل الجامعة.

٢- الهوية التنظيمية: **organizational identity**

تبحث الهوية التنظيمية في الهويات الجماعية للمنظمات، وينظر للهوية باعتبارها الشخصية المركزية للمنظمة، كان الفكر قديمًا يساوي بين الهوية التنظيمية والمعتقدات المشتركة للأعضاء فيما يتعلق بسؤال من نحن كمنظمة؟، أما الآن فتمتيز الهوية التنظيمية باعتبارها السمات المركزية والدائمة والمميزة للمنظمة، حيث تشكل هوية المنظمة قرارات وسلوكيات أعضائها، وتؤثر على كيفية قيامهم بهذه السلوكيات، وكيف تفكر المنظمة في بيئتها واستراتيجيتها. (James M. Mandiberg and Seon Mi Kim, 2021: 148)

حيث يعتبر مفهوم الهوية التنظيمية كإطار مرجعي لأعضاء المنظمة الذين يتطورون بشكل مشترك لإعطاء معنى لأنشطتهم وقراراتهم وسلوكياتهم، ويمكن القول بأن الهوية التنظيمية هي الدرجة التي يمكن أن يكون لدى المنظمة وموظفيها نفس المعتقدات والقيم والتطلعات، والأهداف. (Kavitha Haldorai, Woo Gon Kim, Charoenchai, Agmapisarn, Jun (Justin) Li, 2023: 1)

ووفقًا لنظرية الهوية التنظيمية تؤثر الهوية التنظيمية على سلوك الموظفين، فهوية المنظمة لها تأثير عميق على مواقف أعضائها وفعاليتهم، حيث تؤدي الهوية التنظيمية دورًا إيجابيًا في السلوك المبتكر للموظف، فعندما ينظر الموظفون إلى عملهم على أنه مهمة شخصية لهم، يصبحون منخرطين بصدق ومنفتحين على قبول المخاطر به، فغالبًا ما يؤدي هذا الاستعداد لتحمل المخاطر إلى زيادة السلوكيات المبتكرة، وعندما يرى الموظفون هوية أنفسهم مع المنظمة، فهم يميلون إلى إدراك أنفسهم كمساهمين قيمين في المنظمة، فكلما كان إحساس الموظفين بالهوية التنظيمية أقوى يزيد احتمال اقتراحهم لأفكار جديدة، مما يعزز تفعيل الابتكار. (Kavitha Haldorai, Woo Gon Kim, Charoenchai Agmapisarn, Jun (Justin) Li, 2023: 2)

وفي المنظمات الهجينة تتعدد الهويات وذلك عندما يكون لدى أعضاء المنظمة أكثر من هوية مشتركة، وليس من الضروري أن تتعارض هذه الهويات مع بعضها البعض، وليس بالضرورة أن يحتفظ بها جميع الأعضاء، بل إن الخلاف حول هوية المنظمة يمكن أن يحدث المزايا، عندما يؤدي هذا التعدد إلى حدوث هوية جديدة، أو تحدي القادة للاستفادة من معتقدات بعضهم البعض، أو عند وجود وجهات نظر متعددة والتي تفيد المنظمة بطريقة أو بأخرى، مع الوضع في الاعتبار أن الهويات التنظيمية المتضاربة تحتاج إلى الإدارة لتجنب المشاكل، ويمكن للقادة اختيار تقليل أو زيادة أو الحفاظ على ثبات المنظمة في وجود هويات متعددة، وإدارة العديد من الهويات، تشمل إدارة العلاقات بين الهويات، والتي يمكن جعلها مقاربة ومتآزرة، أو متباعدة، مما يوفر للمنظمة بعض المرونة في تلبية احتياجاتها، وتوقعات العديد من أصحاب المصلحة. (James M. Mandiberg and Seon Mi Kim, 2021: 148)

فعلى سبيل المثال، للقيام بإنجاز المهمة الاجتماعية، داخل المؤسسة الاجتماعية الهجينة، التي تحتوي على هويتين اجتماعية وتجارية، يحتاج القائد إلى مواءمة الغايات الاستراتيجية للرسالة الاجتماعية والمتمثلة في (المحتوى والممارسة والدافع) وضبط الأنواع الثلاثة وفقاً للتكوينات الهجينة، وقد يؤدي عدم التوافق الاستراتيجي بين المكونات الثلاثة إلى عدم إنجاز المهمة الاجتماعية. (Anna Akhmedova, Marta Mas-Machuca, Nina Magomedova, 2022: 4)

وعلى الرغم من أن هوياتهم المتعددة ليست بالضرورة أن تحدث صراع، إلا أنها منظمات هجينة غالباً ما تواجه مشاكل في الحفاظ على تهجينهم بسبب التوترات بين المجموعات الفرعية للمنظمة، فالتنظيمات الهجينة المتعددة تتعدد بها الأشكال التنظيمية وتتعدد المنطق الموجود أيضاً، فالأعضاء التنظيميين الذين يقومون بالتنقل بين الأشكال والمنطق يجب أن يجدوا طريقة لإدارة الصراعات المحتملة، وخاصة فيما يتعلق بهويتهم التنظيمية، أي كيفية توصيل هويتهم الشخصية إلى هوية المنظمة، ويمكن أن تؤدي عمليات الاندماج أيضاً إلى التناقض، مما ينتج عنه حالة من الارتباك الذي لم يتم حله، وفي نهاية المطاف، سحب الهوية. (James M. Mandiberg and Seon Mi Kim, 2021: 148)

وللتخفيف من حدة التوترات الناشئة عن الهويات المتضاربة، تقوم بعض المنظمات بإنشاء مجموعة تعبر عن قصة الهوية والتي توفر أساساً للهوية الجماعية، وفي المنظمات الهجينة المتعددة، التي تطور مثل هذا الشكل الجماعي الشامل قد تبدو قصة الهوية ذات أهمية خاصة، نظراً للحاجة الماسة لتماسك الهويات المتباينة، إن الأعضاء يميلون إلى تجسيد منظماتهم، ورؤيتها على أنها منظمة نوع من الذات الجماعية وإسناد

خصائص شبيهة بالإنسان إليهم. (James M. Mandiberg and Seon Mi Kim, 2021: 149)

وقد وصفت الأدبيات مفهوم الهوية التنظيمية في التعليم العالي بأنها الفهم الجماعي لأعضاء المنظمة للسمات التي يفترض أنها مركزية ودائمة نسبياً، والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ويؤكد هذا التفسير على دور التصورات في بناء الهوية وصيانتها وتطورها، وأضافت إلى هذا التعريف التأثير الخارجي لتطورات السياسة الحكومية على الهوية التنظيمية للجامعة، وترتيبات الإدارة الداخلية والقيادة باعتبارها دوافع مهمة لتطوير الهوية التنظيمية للجامعة، وقد حصلت الجامعات المعاصرة تدريجياً على المزيد من الاستقلالية المؤسسية، ومن ثم فمن المنطقي أن الجامعات بدأت في استكشاف حدود السلوك المؤسسي من خلال هوية معينة في مجالاتها التنظيمية، ولا يعني ذلك أن المزيد من الاستقلالية يعني هوية أقوى، بل أن كيفية تطور الهوية يعتمد إلى حد كبير على مدى تأثير السياسات الحكومية على السلوك التنظيمي وكيف تؤثر التطورات الخارجية الأخرى مثل التركيبة السكانية على تكوين الهوية وتطورها، بالإضافة إلى تصور القيادة وفهمها الذي يسهم في روايات الهوية من خلال تقديم تحليل تاريخي لهوية الجامعة. (Abraham C. Flipse, Floris J. N. van Berckel Smit, Jeroen Huisman, 2023: 255)

ومما سبق يمكن القول أن الهوية التنظيمية المتعددة في الجامعات قد تؤدي لحدوث توترات ناتجة عن الاندماج بين الهويات المتضاربة داخل الجامعة، وللتقليل من هذه التوترات يجب أن يجد قادة الجامعات طريقة لإدارة الصراعات المحتملة، وخاصة فيما يتعلق بهويتهم التنظيمية.

٣- المنطق المؤسسي: Institutional Logic Approach

يقوم المنطق المؤسسي بتجسيد المفهوم المجرد للمؤسسة، من خلال تحديد مجموعة من الأنماط التنظيمية التي توفر معنى للأفعال والصراعات داخل المؤسسة، ويكون دافع المؤسسة لتطبيق منظور المنطق المؤسسي هو تحديد الهوية التنظيمية بشكل ملموس بمعنى تحديد محتوى ومعنى المؤسسات في مجالها. (Yuzhuo Cai & Nicola Mountford, 2021: 10-11)

وقد تم تقديم المنطق المؤسسي لوصف الممارسات والمعتقدات المتناقضة المتأصلة في المجتمعات الحديثة والتي تشكل تصرفات الأفراد وتؤثر على التغييرات المؤسسية، ويُعرّف المنطق المؤسسي بأنه: الأنماط التاريخية المبنية اجتماعياً للممارسات المادية والافتراضات والقيم والمعتقدات والقواعد التي من خلالها ينتج الأفراد ويعيدون إنتاج معيشتهم المادية، وينظمون الزمان والمكان، ويقدمون معنى لواقعهم الاجتماعي، وهناك

سبعة من المنطق المؤسسي المثالي في المجتمعات الغربية وهي: منطق الأسرة، المجتمع، الدين، الدولة، السوق، المهنة، ومنطق الشركة، ومنذ عام ٢٠١٥ بدأت الكتابات حول تطبيق المنطق المؤسسي في التعليم العالي. (Yuzhuo Cai & Nicola, 2022: 1)

ويشكل المنطق المؤسسي المختلف الذي يتجلى داخل المنظمات أهمية مركزية في البحث في المنظمات الهجينة، حيث تتطلب الحدود غير الواضحة بين القطاعات غير الربحية والتجارية والحكومية من الباحثين الذين يخلون أشكال المنظمات الهجينة الاعتراف بأن المنظمات، بغض النظر عن انتمائها القطاعي، يجب أن تتبع منطقاً مؤسسياً مختلفاً في نفس الوقت، وبالتالي، فإن تحليلات المنظمات الربحية وغير الربحية والحكومية كمنظمات هجينة توضح أن التعدد المنطقي يحتاج إلى إدارة نشطة للتخفيف من آثاره المزعجة للاستقرار، لكنها تعترف أيضاً بأن تناقضات المنطق المؤسسي تفسح المجال للتطور الإبداعي وإعادة التوجيه، كما أن التعايش بين المنطق المؤسسي على المستوى التنظيمي يحدد درجة عدم استقرار المنظمات الهجينة. (Alexander Pinz, Benedikt Englert, Bernd Helmig, 2024: 3)

وتجمع المنظمات الهجينة بين أنواع متناقضة من المنطق، ففي الصناعة يتم الجمع بين منطق التصنيع ومنطق السلع الثقافية، وفي الصحافة يتم الجمع بين المنطق الصحفي التقليدي ومنطق الابتكار المفتوح، وفي قطاع التكنولوجيا الحيوية يتم الربط بين المنطق العلمي ومنطق السوق، وفي التمويل الإسلامي يتم الجمع بين المنطق الديني والمنطق المالي، ويقوم التهجين التنظيمي بمحاولة تقليل التوترات الناتجة عن الجمع بين هذا المنطق المتناقض. (Amélie Gabriagues and Lionel Garreau, 2023: 18)

ويمثل التعليم العالي بشكل متزايد نظاماً مؤسسياً معقداً يحتوي على منطق مؤسسي تعددي ومتنافس، ينتج عن قيام صناعات السياسات بصياغة العديد من الخطط المتعلقة بالاعتماد وتقييم الأبحاث وتخصيص الموارد وعمليات التصنيف وغيرها من المخططات التي تولد ضغطاً جديدة على إدارة مؤسسات التعليم العالي، وهذا المنطق المتعدد يمثل تحدياً في موازنة المتطلبات المؤسسية المتنافسة، وقد يكون الآن هو القاعدة وليس الاستثناء في التعليم العالي، في حين أنه بالرغم من أن المزيد من الباحثين يشاركون في تحليل المنطق المؤسسي في دراسات التعليم العالي، إلا أنهم غالباً ما يواجهون تحديات في تحليل البيئة المؤسسية المعقدة للتعليم العالي. (Yuzhuo Cai & Nicola, 2022: 2)

ومن الجدير بالذكر أن ظهور منطق مؤسسي جديد، لا يحدث بشكل كامل ومهيمن في وقت قصير، بل يظهر المنطق المؤسسي ويتطور ويتلاشى مع مرور الوقت، وغالباً

ما يتعايش أكثر من منطق مؤسسي مختلف، أو متنافس جزئياً أو حتى متناقض داخل المنظمة الواحدة، مما يدفع المنظمات إلى البحث عن طرق للتوافق مع هذا المنطق المتنافس، ولا يختلف هذا بالنسبة لمجال التعليم العالي، فلا يتم استبدال القيم الأكاديمية التقليدية، والمعتقدات بغيرها، بل يتم استكمالها بالقيم الإدارية والسوقية، وأدى ذلك إلى ظهور مجموعات متعددة ومتناقضة من التوقعات الموجهة إلى مؤسسات التعليم العالي وتصميمها التنظيمي، ويتم تصنيف المنظمات التي تخضع لمثل هذا المنطق التنافسي، وتحاول تنظيم السلوك المتوافق الداخلي مع المتطلبات المتنافسة، على أنها منظمات هجينة، وتحاول المنظمات الهجينة معالجة التوترات والتناقضات الناجمة عن المنطق المتنافس، إما عن طريق إبقائها منفصلة بما يسمى بالفصل الهيكلي، أو عن طريق محاولة التوفيق بينها داخلياً بالمزج بينها، كلا النهجين الرئيسيين يواجهان صعوبة في التنفيذ، ويشكلان تهديدات محتملة لمؤسسات التعليم العالي. (Sascha Albers, et.al, 2023: 2)

ويمكن تحديد أحد التناقضات بين منطقتين أساسيين ومتعارضين يواجهان مؤسسات التعليم العالي، وهما: المنطق التقليدي القائم على المبادئ الأكاديمية والمنطق التجاري الذي يتبع مبادئ موجهة نحو السوق، وفيما يلي شرح لهذين المنطقتين: (Sascha Albers, et.al, 2023: 2,3)

المنطق الأكاديمي، ويشمل المنطق الأكاديمي حرية ووحدة وأولوية التدريس والعلم والتعلم والبحث والمنح الدراسية والتدريب المهني، وقد شكلت هذه المبادئ والمعتقدات والقيم، التصميم التنظيمي للجامعة التقليدية، يتطابق هذا النموذج الأصلي مع البيروقراطية المهنية، فهي تعتمد على محترفين متخصصين ومؤهلين يمنحون مستوى عالي من الاستقلالية، والأسباب الرئيسية لوجودهم هو توليد المعرفة، والتي بدورها تؤدي إلى بناء مواطنين متعلمين قادرين على خدمة الصالح العام، وبالتالي فإن المصدر الرئيسي لشرعية مؤسسات التعليم العالي هو تلبية المصالح الجماعية النابعة من المجتمع ككل، والأفراد الموجودون في قلب هذه المنظمات، هم في الغالب أساتذة دائمون يعملون كمحترفين لديهم دوافع جوهرية ومكرسون لمجال خبرتهم، ويشاركون في الأنشطة الأكاديمية لتوجيه طلابهم المتعلمين، ولديهم دوافع ذاتية نابعة من فكرة أن موقف الخدمة العامة هو الذي يحرك السلوك التنظيمي، وتكون عمليات صنع القرار حينئذٍ جماعية.

المنطق التجاري: بالنظر إلى التغييرات العميقة التي واجهتها مؤسسات التعليم العالي خلال العقود الثلاثة الماضية، فقد تم إعادة تصور التعليم العالي من خلال عمليات وأفكار أساسية للتسويق التجاري، أو التسويق والنزعة الاستهلاكية، والتي توجه المستهلك إلى إلغاء القيود التنظيمية وتدفق المنظمات الربحية وزيادة المنافسة شبه السوقية بين أنظمة التعليم العالي الوطنية، وقد تصل هذه التغييرات إلى التحول لشركات، حيث أن

مؤسسات التعليم العالي تواجه الآن ضغوطاً قوية للتصرف مثل الشركات، وهذا هو المنطق التجاري ويمكن أن يشار له بالبيروقراطية التنافسية، ومن الناحية المثالية فهو يمثل استكمال تطوير مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى إجراءات وهياكل من عالم الشركات، والسبب الرئيس لوجودها هو توليد الربح، أو بشكل أفضل ممكن أن يكون الهدف هو أن تصبح مكتفية ذاتياً، وذلك في مؤسسات التعليم العالي العامة، أو توليد وتعظيم الأرباح بشكل صريح في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، ففي كثير من الأحيان ووفقاً للمنطق التجاري تقدم مؤسسات التعليم العالي خدمات قابلة للتسويق، وتقدم المعرفة المهنية.

ويتعين على الأساتذة أو المحاضرون المساعدون وفق هذا المنطق التجاري تحقيق الأهداف المدرجة في الميزانية، ومن المتوقع أن يرضوا العملاء وهم الطلاب، وتماشياً مع نموذج السوق فيتم تحفيز الأساتذة إذا أدوا أداءً جيداً في هذا الصدد، علاوة على ذلك، يتم تكرار أساليب ومواد التدريس الناجحة والفعالة، وعليه يتولد نوع جديد من الطلاب كعملاء يدفعون، بدلاً من المتعلمين المستقلين، ومن ثم فإن السلوك التنظيمي في هذا المنطق يحركه السوق بشكل صارم. (Sascha Albers, et.al, 2023: 3)

ومما سبق يمكن القول أن التعايش بين المنطق المتعدد والمتنافس داخل الجامعة يمثل أمراً أساسياً من المشهد المؤسسي بالتعليم العالي، مما يطرح تحديات أمام الجامعات للتعامل والتوفيق بين المنطق المتباين في وقت واحد.

رابعاً: نماذج التهجين التنظيمي:

تنشأ نماذج التهجين التنظيمي نتيجة المزج بين منطقتين متضادتين ومتنافسين داخل المنظمة، وفي معظم حالات التهجين، أو امتزاج العناصر التي كانت موجودة قديماً والمرتبطة بنوع أو آخر من المنظمات المنفصلة، تنشأ ثلاثة نماذج تنظيمية مختلفة، فعلى سبيل المثال في حالة التهجين بين المنطق الاجتماعي والتجاري في المؤسسات الاجتماعية التجارية المتناقضة، ينتج ثلاث نماذج يمكن توضيحها فيما يلي:

النموذج الأول من التهجين التنظيمي، يطلق عليه توسيع الشكل التنظيمي القائم، وفيه يتم تمديد الأشكال التنظيمية الموجودة لتشمل الأنشطة والممارسات الشائعة في الأشكال التنظيمية الأخرى، بما في ذلك الجوانب الاقتصادية، وتحدث هذه المرونة عندما تقوم المؤسسة الاجتماعية غير الربحية بإنشاء ما يسمى بتكامل العمل الاجتماعي للمؤسسة لتوفير التدريب المهني أو التوظيف لعملائها حتى يتمكنوا من العمل في الجوانب التجارية، والنموذج الثاني يطلق عليه خلق شكل تنظيمي جديد، يتم إنشاء نموذج تنظيمي أو تأسيس نموذج جديد على وجه التحديد لتسهيل تهجين الأنشطة في قطاعين مختلفين، مثل الأنشطة الاجتماعية والتجارية، والنموذج الثالث من التهجين،

يسمى **بالنموذج المتعدد**، بمعنى الاحتفاظ بالأشكال التنظيمية المتعددة المنفصلة في مشروع مشترك، وتستخدم المنظمة الهجينة النموذج المتعدد لتحقيق نتيجة متبادلة، ومع مشاركة كلا المنطقين تحتفظ المنظمة بشكلها. (James M. Mandiberg and Seon Mi Kim, 2021: 145)

وفي مؤسسات التعليم العالي ينتج من تهجين المنطق الأكاديمي والمنطق التجاري، ثلاث نماذج رئيسية يمكن توضيحها فيما يلي:

النموذج الأول: يسمى **بالوضع المتوازن**: حيث يكون كلا المنطقين الأكاديمي والتجاري بنفس القدر من القوة والهيمنة والسيطرة، باعتباره هجيناً منفصلاً هيكلياً، ففي المواقف التي يكون فيها المنطق التجاري والأكاديمي سائدين، تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى اللجوء إلى الفصل الهيكلي، من أجل إرضاء الكيانات ذات الصلة، وإنشاء وحدات تنظيمية نقية ولكنها منفصلة هيكلياً، فهي تجمع بين وحدة ذات توجه أكاديمي كامل، ووحدة ذات توجه تجاري كامل، وتقلل من الترابط والتفاعل بين هذه الوحدات الفرعية، ويعمل هذا المزيج بحيث يتم منح الوحدتين المنفصلتين درجة عالية من الاستقلالية، وهذه الاستقلالية الخاصة تسمح لهما باتباع المنطق الرئيسي الخاص لكل منهما، ومع ذلك فقد يحدث بينهم بعض الاحتكاكات داخل المنظمة، فعلى سبيل المثال تعمل كليات إدارة الأعمال على توفير عائد مادي كبير للجامعات، فهي وحدة ذات توجه تجاري مهيئة وقادرة على المنافسة في سوق التعليم العالي والدولي، ولكنها تحتاج إلى مساعدة من وحدة ذات توجه أكاديمي بحيث توفر لها درجات علمية مشهود لها وأوراق اعتماد لمهنة دولية واعدة، ولتحقيق هذه الغاية يمكنها الاعتماد على السمعة الأكاديمية لوحدتها الشقيقة الأكاديمية الداخلية في الممارسة العملية. (Sascha Albers, et.al, 2023: 5)

النموذج الثاني: يسمى **بالوضع غير المتوازن**: حيث يهيمن فيه المنطق الأكاديمي ويكون أكثر قوة وسيطرة من المنطق التجاري، فيكون المنطق الأكاديمي المهيمن والمنطق التجاري ثانوي، باعتباره هجيناً مختلطاً من مؤسسات التعليم العالي، وفيه يكون المنطق الأكاديمي البحثي هو الأساس، وهو الذي يؤدي إلى النجاح التجاري، وتسعى مؤسسات التعليم العالي الهجينة هذه إلى تحقيق طموحات أكاديمية عالية، على سبيل المثال في حالة كليات الطب تحظى أبحاثها بالاستحسان ويتم الاستفادة منها لتقديم برامج تعليمية رفيعة المستوى لطلاب أكثر نضجاً واحترافاً، ويستطيع هذا النوع من التهجين جذب أمتع طلاب الدراسات العليا والعلماء، ولا يتم ترك الفوائد التجارية لهذا المستوى العالي من التخصص والسمعة دون جدوى، مما يسمح لهذا النوع من التهجين باستغلال خبراته المتخصصة في برامج التعليم المختلفة التي تساهم بشكل كبير في أرباحه التجارية. (Sascha Albers, et.al, 2023: 5)

وفي هذا النموذج تقوم مجموعة أساسية صغيرة من الأساتذة الدائمين رفيعي المستوى بتدريس مدخلات مستوحاه من الأبحاث، ومن ناحية أخرى يتم تقديم الدورات الهامشية والأساسية بكفاءة من خلال مجموعة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس غير الدائمين، ولكن معظمهم من كبار أعضاء هيئة التدريس الذين أظهروا أداءً جيداً في الفصل الدراسي، وتظل المجموعة الصغيرة المرموقة من الأساتذة الدائمين في طليعة مجال خبرتهم في النشر على أعلى مستوى، ولكن قد لا يشارك طاقم التدريس الأعلى في بحث جدير بالملاحظة، علاوة على ذلك فإن نظام المكافآت مبني على الحوافز النقدية المعروفة في عالم الأعمال الكبير، ومثل هذه الحوافز فعالة بالنسبة لهذا النموذج الهجين لأنه لا بد من توظيف أفضل المواهب الأكاديمية والتي ربما يتم اكتسابها لولا ذلك إلى وظائف الشركات، بالإضافة إلى ذلك تتطلب بعض القرارات الإدارية سريعة الخطى للاستجابة لاتجاهات السوق. (Sascha Albers, et.al, 2023: 5, 6)

النموذج الثالث: يسمى بالوضع غير المتوازن الثاني: وفيه يهيمن المنطق التجاري في المؤسسة، بحيث يكون المنطق الأكاديمي ثانوي والمنطق التجاري مهيم، وهو يتبع إلى حد كبير تصورًا للتعليم العالي كنظام مكون من مدخلات ومخرجات، فإن هذا النوع يجعل مهمة التدريس الرئيسية هي توفير أساس متين في مجالات العلوم التطبيقية، لجمهور ذو تصور نفعي إلى حد ما، وتتألف هذه الدائرة من الطلاب الذين يسعون للحصول على درجة علمية باعتبارها مسارًا موثوقًا ومحترمًا لدخول سوق العمل، بالإضافة إلى الشركات التي تستوعب الخريجين القابلين للتوظيف باعتبارهم معالجين بشكل مناسب، على الرغم من أنه نادرًا ما يتم تصميم مخرجات مخصصة لهم، وبالتالي فإن التوجه نحو السوق يأتي بشكل خاص تحت ستار خدمة سوق العمل هناك، وبالتالي فن برامج الدرجات العلمية المقدمة تمثل التعليم الأكاديمي ذو التوجه المهني، فهي تميل إلى عكس كل من المعامل التقليدية، على سبيل المثال ما يتم تدريسه في كلية الهندسة أو الكلية التقنية في جامعات العلوم التطبيقية، والتغييرات في عالم العمل، حيث تظهر ملفات تعريف للوظائف الجديدة. (Sascha Albers, et.al, 2023: 6)

ويجب على الأساتذة المحاضرين في هذا النموذج تغطية بعض الوظائف الإدارية، وتدريس مجموعة متنوعة من المواضيع التي لا تزال مرتبطة بمجال خبرتهم، وتوظف المنظمة مجموعة كبيرة دائمًا من الأساتذة الدائمين الذين يقومون إلى حد كبير بتدريس الروبوتات، ويقضون ساعات طويلة في الفصول الدراسية أو قاعات المحاضرات، على الرغم من أن أسلوب التدريس ومحتوياته لا يزال خاضعًا للحرية الأكاديمية، وتعتبر الحوافز احترافية جزئيًا حيث يحصل عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس على لقب الأستاذ ومنصب ثابت ولكنه نقدي في الأساس مقابل مخرجات البحث التي يمكن تسويقها

بشكل مباشر أو تعتبر ذات صلة بالمؤسسة بطريقة غير مباشرة. (Sascha Albers, et.al, 2023: 6)

ومما سبق يتضح أن نماذج التهجين التنظيمي تنشأ عن وجود منطقتين متضادتين أو متنافسين داخل المؤسسات، يهيمن أحد المنطقتين على الآخر أو تتساوى هيمنة المنطقتين، فتتج ثلاث نماذج أساسية للتهجين التنظيمي. وغالبًا ما تتطلب القيادة في الجامعات الهجينة اتخاذ قرارات صعبة وفقًا لهذه النماذج الثلاثة.

خامسًا: استراتيجيات التهجين التنظيمي:

تقترض النظرية المؤسسية الجديدة، أن المنظمات تسعى إلى الحصول على الشرعية والدعم من خلال التوافق مع المتطلبات المؤسسية، وقد أبرزت الدراسات الحديثة انتشار التعقيد المؤسسي الذي تواجهه المنظمات، وظهور مطالب غير متوافقة نابعة من منطق مؤسسي متعدد، وبشكل هذا التعقيد تحديات أمام المنظمات في سعيها جاهدة لتلبية احتياجاتها ومطالبها المتنوعة والمتضاربة في كثير من الأحيان، مما قد يعرض شرعيتها للخطر، فالمنظمات قد تستجيب بشكل مختلف عند مواجهة المنطق المؤسسي المتنافس، ومن هذه الاستجابات: الفصل الجغرافي، والمزج التنظيمي، والاقتران الانتقائي، والموازنة والسلوكيات المختلفة، والتفاعلات الرمزية. (Qin Ye, Yue Cai, Jingbei Wang, 2024: 1)

وتتبنى المنظمات الهجينة عادةً منطقتًا مؤسسيًا متنوعًا وتواجه هذه المؤسسات التعددية الناتجة من خلال تطوير الاستراتيجيات والممارسات التي تتعامل بشكل بناء مع المنطق المؤسسي المتنافس، وتحافظ على استمراريتها بشكل هجين. (Ali Aslan, Gumusay and Michael Smets, 2021: 168)

وهناك من يصنف استجابات المنظمات الهجينة للتوترات الناشئة عن تعدد المنطق من خلال تكييف الهياكل التنظيمية بالمؤسسة إلى ثلاث استراتيجيات أساسية: (Liu Liming and Zhang Chao, 2022: 4)

(١) استراتيجية الإنكار:

وتعني أن تتجنب المؤسسة الشكل الهجين الناشئ تمامًا، مما يؤدي إلى الحفاظ على شكل تنظيمي واحد مرتبط بالمنطق السائد، وقد تم وصف هذه الاستراتيجية بأنها حل مهم للمنظمات للتعامل مع التعددية المؤسسية المعقدة.

(٢) استراتيجية التجزئة:

وتشير إلى ضرورة التقسيم للتعايش بين المنطق المؤسسي، فهذه الاستراتيجية تشير إلى أن الفئات/ التركيبات الهجينة قد تستلزم منطقًا معزولًا في أقسام تنظيمية مختلفة.

(٣) استراتيجية المزج:

وتشير إلى تكامل المنطق المؤسسي المتنافس داخل المنظمة، من خلال الهوية المشتركة لتشكيل شرعية موحدة، ويتم فيها تعزيز المنطق المؤسسي المختلف بعضها البعض، وتشير الفكرة الأساسية لهذه الاستراتيجية إلى عدم وضوح الحدود بين المنطق المختلف، مما أدى إلى ظهور منطق هجين جديد يمكنه تحقيق توازن دقيق بين المنطق المختلف، من خلال إنشاء هوية تنظيمية مشتركة، وقد تساعد هذه الاستراتيجية على زيادة مرونة المنطق إلى أنها يمكن أن توجد صراعات جديدة لأن المنطق المختلف من شأنه أن يوجه القرارات التنظيمية والسلوك في وقت واحد.

وبالإضافة إلى ذلك هناك بعض الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات الهجينة اتباعها للتنقل بين التعقيد المؤسسي، فالعديد من المنظمات تحتاج إلى الجمع بين المنطق المؤسسي المتعدد في عملياتها اليومية، وهنا يجب إدارة هذه التعددية في المنظمات الهجينة لدعم أنشطتهم التنظيمية، وتحقيق الاستدامة من خلال التخفيف من الأثار المزعجة للاستقرار من المنطق المتعدد. (Alexander Pinz, Benedikt Englert,)
(Bernd Helmig, 2024: 2)

وتعتبر الحوكمة أمرًا أساسيًا بالنسبة للمنظمات الإنسانية، فهي تساعد المنظمة على التغلب على التعقيد المؤسسي الناشئ عن المنطق المؤسسي المتضارب، وذلك من خلال استكشاف الاستراتيجية المناسبة للإدارة، فهناك استراتيجيتين لإدارة المنظمات الهجينة، **الاستراتيجية الأولى وهي: التجزئة**، والتي تعتمد على تحديد أولويات المنطق الواحد ومعارضة التهجين بين المنطقين، **والاستراتيجية الثانية هي: الاقتران الانتقائي**، والابتكار للجمع بين المنطق المتعدد، فكل استراتيجية منهما مختلفة عن الآخر، وتقوم حوكمة المؤسسة باختيار الاستراتيجية التي تناسبها وتحقق استدامتها، حيث يقوم المديرون التنفيذيون بنشر الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة للتخفيف من المفارقات وليس بالضرورة حلها، وعليه فإن اختيار الهياكل التنظيمية المناسبة يخفف من الصراعات والتنقل بين المنطق المؤسسي المتعدد، وتعتبر المرونة هي المفتاح لتحديد اختيار الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة. (Pradeep Kumar Hota, Padmanetri Panigrahi, Bhupesh Manoharan, Krishanu Rakshit, 2023: 395)

ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات بشكل من التفصيل فيما يلي:

١ - استراتيجية التجزئة أو الفصل الجغرافي:

وفيها تستجيب المؤسسات بشكل واضح لمتطلبات المنطق المؤسسي الاجتماعي، مع الانفصال عن المنطق المالي، ونتج عن هذا الميل نحو المنطق المؤسسي الاجتماعي وتعزيزه ما يسميه العلماء بالبصمة الاجتماعية، أو التركيز الأولي حول المهمة الاجتماعية للمنظمة، والمعروفة بتعزيز الأداء الاجتماعي، أي تحقيق المهمة الاجتماعية، وفي هذه الاستراتيجية يمكن ممارسة ما يسمى بضغط الأقران الإيجابي، لأن هوية فريق العمل تضحي بالمنفعة المالية للحفاظ على الأصالة، فيكون ذلك بمثابة دافع لفرض الوفاء للمهمة الاجتماعية في الممارسات اليومية المساهمة في التوفيق بين المنطق المختلف. (Anna Akhmedova, Marta Mas-Machuca, Nina Magomedova, 2022: 9)

فتحاول المنظمات أن تلبي طلبًا واحدًا بشكل انتقائي وإنكار الآخر لكل منطق مؤسسي، سعياً لتحقيق التوازن بين المنطقين المتنافسين، فوجود أهداف متنوعة نابعة من المنطق المتنافس تسمح للمنظمات بدرجة ما من الاختيار الاستراتيجي، بالإضافة إلى أنه عندما يظهر المنطقان المتنافسان قوة قابلة للمقارنة، تتمتع المنظمات بمساحة أكبر وأكثر في انتقاء بعض الصفات أو رفض بعضها من كل منطق. (Qin Ye, Yue Cai, Jingbei Wang, 2024: 2)

فهناك رأي يرجح بأن المنطق المهيمن سيؤدي إلى صراع أقل داخل المنظمة، عندما يكون هذا المنطق المهيمن أكثر توازناً، وهناك رأي آخر يدعم الافتراض بأن المنطق يسبب التوترات ولكنه أيضاً مثير للإشكالية، فالتهجين هو منظمة تتبع منطقاً متعددًا، ولذلك، عندما يكون هناك منطق سائد ومهيمن، فإنه لا يمكن اعتباره منطقاً هجيناً، وقد وجد أن المنظمات قد تدعي أنها هجينة ولكنها في الواقع تتبع منطقاً واحدًا سائدًا، وتوصف بأنها منظمات متطابقة، في حين أن المنظمات الهجينة الحقيقية توازن في الواقع بين منطقتين أو أكثر، وهذا يسلط الضوء على الخلاف في الأدبيات، المتمثل في أن المنطق السائد هو أمر إيجابي يمكن أن يقلل من الصراع أو اعتبار أن هذا المنطق السائد سلبيًا، مما يشير إلى أن المنظمة ليست هجينة على الإطلاق. (Katherine Isabel Rostron, 2022: 27)

فعند الاختلاف بين منطقتين داخل المؤسسة، يجب التمييز بين التهجين التنظيمي وبين سيادة منطق مؤسسي على آخر، مما يؤدي إلى هيمنة مبدأ أو أكثر من المبادئ الخاصة بهذا المنطق الفردي، بمعنى أنه إذا كان هناك مبدأ متأصل في أحد المنطقين، يحكم جميع الممارسات داخل المنظمة، فإنه لا يتم إثبات التهجين التنظيمي داخل المنظمة أو اعتبار المنظمة هجينة، وبهذا المعنى يمكن القول بأن المنظمة تكون هجينة

إذا تمت ملاحظة مجموعة من المبادئ المشتركة العليا الكامنة في الممارسات المادية والرمزية والخطابية للمنطقين في تلك المنظمة، مما يعكس مزيجاً فعلياً من هذا المنطق على المستوى التنظيمي، ولا يمكن تعريف التهجين التنظيمي للمنظمات التي تحشد منطقتين مؤسسين يشيران إلى نفس المبدأ المشترك الأعلى، فإن المنطقين على الرغم من اختلافهما يحشدان تمثيلاً مشتركاً جزئياً للصالح العام، مما يسهل اعتماد ممارسات ورموز وقيم متقاربة، وبالتالي يمكننا استحضار توافق جزئي بين المنطقين. (Amélie Gabriagues and Lionel Garreau, 2023: 26)

٢- استراتيجية الاقتران الانتقائي:

إن الممارسة الشائعة المتبعة عند الجمع بين المنطق المتنافس المتأصل في التهجين تسمى باستراتيجية الاقتران الانتقائي، بمعنى تأييد منطق واحد مع التركيز على تحقيق الآخر، وتكون قادرة على الاستفادة من الذخيرة الواسعة من العناصر التنظيمية المتاحة لهم في البيئات التعددية، فيتم تسليط الضوء على نقاط القوة في المنطق المزدوج للمنظمات المختلطة، وتوفير تكوينات متعددة للمنطق المؤسسي، وبالتالي قدر أكبر من المرونة والوصول إلى نطاق أوسع من الدعم. (Katherine Isabel Rostron, 2022: 30)

ويقصد بسلوك الاقتران الانتقائي بأنه اعتماد العناصر التي يحددها كل منطق بشكل انتقائي، أي الجمع بشكل استراتيجي بين المنطق المتنافس والسماح لهم بالمكاسب الشرعية في كليهما، وبالتالي الحفاظ على المهمة الهجينة على المدى الطويل، وتتطلب الحفاظ على السيطرة والحفاظ على التوازن بين المثالية والبراغماتية، بالإضافة إلى اتخاذ القرار مع وضع المهمة الاجتماعية للمنظمة في الاعتبار، وهذا السلوك يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف الإدارة المتمثل في الحفاظ على القرار وجعل الاستقلالية ومركزية الرسالة الاجتماعية، دون إغفال الأهداف الأخرى للتهجين التنظيمي. (Anna Akhmedova, Marta Mas-Machuca, Nina Magomedova, 2022: 9)

ويعتبر الاقتران الانتقائي أداة مفيدة لتحقيق الشرعية المتزامنة لمنطقتان متناقضتان، المنطق الاجتماعي والمالي على سبيل المثال، وفي استراتيجية الاقتران الانتقائي يكون صناع القرار على دراية بالمخاطر المرتبطة بمثل هذه الاستراتيجية، وخاصة أن فقدان الشرعية في أحد المنطقين يمثل مخاطرة كبيرة في تحقيق المهمة الاجتماعية، والبحث عن الشرعية بمنطق واحد قد يؤدي إلى فقدان ثقة أصحاب المصلحة في المنطق الآخر، مما يؤدي إلى عدم إنجاز المهمة الاجتماعية، فالتوافق مع المنطق الاجتماعي قد يكون أكثر أهمية من التوافق مع المنطق المالي لأن هذا الأخير يحمل عنصراً من الرمزية ويتأثر

بالبصمة الاجتماعية. (Anna Akhmedova, Marta Mas-Machuca, Nina Magomedova, 2022: 12)

ويمكن التعامل مع عدم التوافق بين المنطق من خلال النظر في ما إذا كانت الاختلافات في المنطق تتعلق بالأهداف أو الوسائل، فمن خلال الاقتران الانتقائي للمنطق المتعدد الداخلي يمكن لأصحاب المصلحة في المؤسسات الاجتماعية المختلطة الحفاظ على منطق متعدد، ويتجلى المنطق المتعددة بشكل خاص في التهجين التنظيمي، ويمكن تعريف التهجين بأنه تعدد للمنطق المختلف جذرياً، مثل منطق السوق والرعاية الاجتماعية للمؤسسات الاجتماعية. (James M. Mandiberg and Seon Mi Kim, 2021: 147)

ومن الجدير بالذكر أن هذه الاستراتيجية يمكن أن تنجح في الفترات الانتقالية، ولكن قد تقل مصداقية المهمة على المدى البعيد، فيجب أن تكون إدارة المؤسسات حذرة بشأن استراتيجية الاقتران الانتقائي بأحد المنطقين المؤسسيين، مع الأخذ في الاعتبار المخاطر من فقدان الشرعية بين أصحاب المصلحة المتعددين. (Anna Akhmedova, Marta Mas-Machuca, Nina Magomedova, 2022: 3)

وتشير الأدبيات المتعلقة بالتهجين التنظيمي إلى أن السعي المشترك للعناصر المتنافسة يؤدي إلى صراعات محتملة، ولكن هناك طرقاً مختلفة لإدارة المنطق المتنافس في المنظمات الهجينة من خلال استخدام استراتيجيات للفصل والتسوية والجمع للتعامل مع المنطق المؤسسي المختلف، وما يلي هي خمس آليات أساسية لإدارة المنطق المتعدد داخل المنظمات وهي: الأنشطة التنظيمية، تكوين القوى العاملة، التصميم التنظيمي والعلاقات بين المنظمات والثقافة. (Alexander Pinz, Benedikt Englert, Bernd Helmig, 2024: 4)

١- الأنشطة التنظيمية:

يجب على المديرين اختيار درجة تكامل المنطق المؤسسي في الأنشطة التنظيمية الخاصة بهم، فمن ناحية، قد ينظمون عملياتهم التجارية على أساس أن كافة الوصفات النابعة من المنطق المؤسسي المختلف يمكن تحقيقها من خلال عملية خلق قيمة واحدة داخل المؤسسة، وتسمى هذه المنظمات عادة بالمنظمات الهجينة المتكاملة، ومن ناحية أخرى، قد يقومون بإعداد عمليات مختلفة لإنجاز أهداف نابعة من منطق مؤسسي متميز وبالتالي تصبح منظمات هجينة متمايزة.

٢- تكوين القوى العاملة:

تعتبر تكوين القوى العاملة أمرًا حاسمًا لنجاح إدارة التعددية المنطقية من خلال سياسات التوظيف والتنشئة الاجتماعية، ويمكن للمنظمات الهجينة أن تنشئ هوية تنظيمية لتحقيق التوازن بين المتطلبات المنطقية المتنوعة، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تختار ما إذا كانت تريد تعيين موظفين أم لا على أساس أحد المنطقين المؤسسين المختلفين الذين تتبناها المنظمة، أو البحث عن الموظفين الذين يدمجون بالفعل منطقتين متعددًا في حياتهم وهويتهم الشخصية، بالإضافة إلى ذلك، يؤسسون ممارسات التنشئة الاجتماعية، مثل التدريب على التطوير المهني، لتمكين الموظفين من التعامل مع التعددية المنطقية بالطريقة التي تفضلها المنظمة.

٣- التصميم التنظيمي:

يجب أن يتم التصميم التنظيمي، أو التنفيذ الرسمي للاستراتيجية على أرض الواقع مع الوضع في الاعتبار التعددية المنطقية، وعند تطوير الحوافز وإدارة الأداء أو التحكم في الأنظمة، يمكن لمديري المنظمات المختلطة دمج سمات من مؤسسات مختلفة المنطق في نظام واحد، أو إبقائهم منفصلين، وبالمثل، يمكنهم اتخاذ قرار بشأن متكامل أو هيكل حوكمة مجزأ من خلال تعيين قادة يتوافقون مع كلا المنطقين أو الذين يشغلون مناصب تنفيذية مختلفة ويمثل كل منهم منطقتين واحدًا، وأخيرًا، عليهم تحقيق التوازن بين نقاط القوة والضعف في التنظيم المتكامل مقابل التنظيم المجزأ الهيكل، لتحديد ما إذا كان سيتم تنفيذ الأنشطة المرتبطة بمنطق مؤسسي مختلف نفس أعضاء المنظمة أو من خلال وحدات فرعية مختلفة.

٤- العلاقات بين المنظمات:

هناك أهمية للعلاقات بين المنظمات، نظرًا لأن الأهداف الفريدة للشركاء المختلفين قد تؤثر على الإجراءات التنظيمية، تحتاج المنظمات الهجينة إلى استراتيجيات تعكس ما إذا كانت تريد شراكات متكاملة معها منظمات من نفس القطاع أو منظمات مختلفة، حيث يكون الشركاء قطاعيين متميزين الانتماءات.

٥- الثقافة التنظيمية التكاملية:

وأخيرًا، الثقافة التنظيمية وهي ذات صلة بإدارة التعددية المنطقية في المنظمات الهجينة، غرار السؤال حول من يجب تعيينه، يحتاج مديرو المنظمات المختلطة إلى ذلك ليقرروا ما إذا كانوا سيبينون ويحافظون على ثقافة دمج المنطق المختلف الذي يواجهونه

أو أن تصبح منظمات متعددة الثقافات تعكس منطقتها مؤسسيًا مختلفًا في ثقافة متميزة، ثقافة تنظيمية مقابلة لتكوين الهوية المؤسسية يمكنها تحقيق التوازن بين المطالب المؤسسية المتنوعة.

ومما سبق يتضح أنه لإحداث عملية التهجين التنظيمي بالجامعات لابد من إحداث التوافق بين المنطق المتناقض بالجامعة، وهناك استراتيجية تركز على كل منطق على حدة، مع عدم الاعتراف بأن عناصر كل منطق مترابطة وتسمى بنظرية التجزئة أو الفصل، واستراتيجية تسعى إلى تحقيق التوافق بين المنطق المختلف وتسمى باستراتيجية الاقتران الانتقائي، حيث أن التوافق بين العناصر يؤدي إلى الأداء الأمثل للمنظمة، والتناقضات تعمل العكس.

سادسًا: تحديات التهجين التنظيمي:

يمثل مزج الأشكال والمنطق والهويات المتباينة عند القيام بالتهجين التنظيمي، تحديًا للمنظمات التي تسعى جاهدة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة المتنوعين، وعلى الرغم من أن هذا التحدي منتشر في كل مكان بين المنظمات الهجينة، فيفترض أنه عندما يصبح التهجين مؤسسيًا وبعد إضفاء الشرعية على ذلك على المستوى الميداني، يمكن للمنظمات أن تخفف من التحديات الكامنة من خلال بناء وإدارة الممارسات والأهداف والمعاني المتباينة الهجينة. (Mary Ann Glynn, Elizabeth A. Hood and Benjamin D. Innis, 2021: 54)

فتؤكد بعض الدراسات أن الجمع بين المنطقين المتناقضين يؤدي إلى إحداث التوترات التي تنشأ من المزج بين من منطق وهويات وقيم مختلفة غير متوافقة بطبيعتها، فالتوترات الناجمة عن المبالغة في التركيز على منطق الربح مثلًا، يمكن أن يسبب الفوضى، وتغفل المنظمة عن مهمتها الاجتماعية الأساسية، ويسمى التركيز على منطق دون الآخر داخل المنظمة بانجراف المهمة، وهذا يمثل تهديدًا لوجود المنظمات. (Anja Belte, 2023:121, 122)

وتبرر النظرية المؤسسية ذلك التوتر الناشئ عن التنظيم الهجين من خلال منطق المؤسسات الاجتماعية والمالية المتضاربة، فإنه قد يؤدي إلى الشلل التنظيمي أو التسبب في حدوث تصادم داخل المنظمة. (Anna Akhmedova, Marta Mas-Machuca, Nina Magomedova, 2022: 1)

ويعتمد فهم التوترات الهجينة على نظرة ثاقبة لطبيعة هذه التوترات وإدارتها، كما أنه أمر مهم لأنه قد يؤدي إلى حلول أكثر فعالية، بالإضافة إلى ذلك، قد يكون فهم التوترات

الهيمنة ذا قيمة متزايدة في المستقبل حيث يمكن أن تزيد التوترات مستقبلاً في المنظمات نتيجة لبيئات أكثر تعقيداً وتناقضاً، وهناك رأي حول إمكانية التعاون مع المنظمات الأخرى لتقليل هذه التوترات، حيث قد يؤدي منطوق معين أو منطوق مهيمين إلى تقليل التوترات الهيمنة، فعلى الرغم من احتمال تقليل التوترات، فقد يتم فقدان توازن المنطق الاجتماعي والتجاري ويهدد استدامة تهجين المنظمة. (Katherine Isabel Rostron, 2022: 21)

وعلى الرغم من التحديات المرتبطة بالتهجين، إلا أن التهجين التنظيمي كثيراً ما يكون سبباً في ازدهار المنظمات وتمتعها بمزايا على منافسيها من المنظمات غير المختلطة، فالفئات الاجتماعية الهيمنة قد تكون قادرة على جذب مجموعة واسعة من الأفراد لقضيتهم بالإضافة إلى التنظيم الهجين، وقد تستفيد المنظمات من تطوير حلول أكثر ابتكاراً للمشاكل المعقدة، ولا تزدهر بعض أنواع التنظيمات الهيمنة فحسب، بل تزدهر وتصبح أكثر شيوعاً، ويمكن التعرف عليها بسهولة، وعلى نطاق أوسع يُنظر إليها على أنها مشروعة لدرجة أن بعض علامات الهوية الهيمنة أصبحت الآن شرعية مجازة مؤسسياً. (Mary Ann Glynn, Elizabeth A. Hood and Benjamin D. Innis, 2021: 55)

وتستخدم المنظمات في محاولاتها للتعامل مع هذه التحديات استجابات مختلفة، فيمكنها أن تقرر اتباع كلا المنطوقين مع فصل وحدات التشغيل تنظيمياً إلى أقسام مخصصة، ويمكن أن يحدث هذا التقسيم داخل نفس المنظمة مما يؤدي إلى التجزئة، أو يمكن أن يؤدي إلى ظهور منظمات منفصلة ولكنها مرتبطة بعضها البعض، ويمكن أن تقرر المنظمات اتباع أسلوب المزج، والذي يحدث عندما يتم مزج عناصر المنطوقين المتضاربين في صفات تركيبية جديدة. (Sascha Albers, et.al, 2023: 3)

ويمكن مواجهة تحديات التهجين التنظيمي من خلال: (Liu Liming and Zhang . Chao, 2022: 9)

- ١) تعزيز التمايز الأفقي للهيكل التنظيمي وتحقيق اللامركزية في آلية صنع القرار مما يؤدي إلى خلق مساحة ابتكار أكثر استقلالية لكل إدارة.
- ٢) استجابة للتغيرات المستمرة في المنطق المؤسسي، من خلال إنشاء نظام أكثر مرونة لإدارة الموارد البشرية لتنسيق التوترات الداخلية الناجمة عن عدم اليقين المؤسسي.
- ٣) في غياب أهداف تنظيمية واضحة تشكل المؤسسة بشكل عفوي تكامل من خلال الشرعية الداخلية عند التنافس على الموارد التنظيمية باعتبارها يقيناً عملياً يربط الهيكل التنظيمي غير الموحد.

٤) في البيئة المؤسسية غير المؤكدة تتبنى المؤسسات بشكل أساسي استراتيجية التقسيم، ولكنها تحقق درجة معينة من التكامل من خلال الشرعية الداخلية وهذا يعني تقارب المنطقين للاستجابة.

ومما سبق يمكن القول أن المنطق المتعدد الموجود في الجامعات الهجينة قد يوفر فوائد وي طرح تحديات في الوقت نفسه، فعلى الرغم من وجود التوترات في الجامعات الهجينة وانحراف المهمة، فإن الأدبيات الهجينة تقدم أيضًا التهجين كقوة تقدم مزايا تنظيمية، وذلك من خلال اعتماد منظور المنطق المؤسسي، حيث تستوعب الجامعات المنطق المؤسسي وتجعله منطقيًا خاصًا بها، فبمجرد دمج التهجين داخل الجامعة فإنه يمكن أن يزيد من قدرة الجامعة على العمل في البيئات المعقدة، وهو أمر أساسي للابتكار.

المحور الثاني: طبيعة الاستدامة المؤسسية للجامعات المعاصرة من منظور الفكر الإداري المعاصر:

إن مفهوم الاستدامة في التعليم العالي معقد ومتعدد الأوجه، فهو لا يتضمن الاعتبارات البيئية فحسب، بل يشمل أيضًا الأبعاد الأخلاقية والاجتماعية، حيث يتطلب نهجًا شموليًا متكاملًا للجوانب المختلفة من الاستدامة، بما في ذلك تأثير الجوانب البيئية، والمسؤولية الاجتماعية، والفعالية طويلة المدى، كما يشمل إعداد المهنيين في المستقبل ليكونوا مواطنين مسؤولين في مجتمع مستدام، وصياغة استراتيجيات لتحقيق ذلك من خلال زيادة الوعي بين الطلاب، وتقييم البصمة التشغيلية العالمية لمؤسسات التعليم العالي، والتأكيد على الاستدامة في توجههم الاستراتيجي، والمساهمة في إنشاء وتعزيز وتنفيذ النماذج المستدامة في جميع أنشطة مؤسسات التعليم العالي، ومن بين الأنشطة الأخرى على سبيل المثال، يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تشجع الشراكات والتعاون سواء داخل مجتمع الجامعة أو مع أصحاب المصلحة الخارجيين نحو الاستدامة، ويمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تشكل شراكات قيمة مع الشركات والحكومة والوكالات والمنظمات غير الربحية، مما يخلق ديناميكية النظام البيئي حيث يتم إنشاء نقل المعرفة والمبادرات المشتركة، ويمكن أن يؤدي هذا التعاون إلى تمويل البحوث، والتدريب الداخلي، فرص عمل للطلاب، وحلول عملية لتحديات الاستدامة، بالإضافة إلى ذلك فإن قوي الالتزام بالاستدامة يعزز سمعة مؤسسات التعليم العالي ويجذب الطلاب الواعين بيئيًا واجتماعيًا، وأعضاء هيئة التدريس. (Lais Viera Trevisan, Walter Leal Filho, Eugênio Avila Pedrozo, 2024: 2, 3)

أولاً: دواعي تعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات:

لاقت قضية التنمية المستدامة (SD) sustainable development اهتمامًا متزايدًا من مجتمع الأكاديميين في العديد من دول العالم، وذلك بالرغم من أن عمق الممارسات غير المستدامة يشير إلى أنه لم يتم إحراز تقدم كافٍ للانتقال من الوضع الراهن المتمثل في نمط الحياة غير المستدام إلى التنمية المستدامة، وذلك من خلال تبادل الأفكار والمفاهيم والأدوات والخبرات المستفادة في سياقات مختلفة، وتطوير المهارات لتحقيق التقدم نحو التنمية المستدامة. (Valentin, GRECU and Nagore, IPIÑA, 2014: 15)

فقد أيدت الأمم المتحدة، إدراكًا منها بضرورة التنمية المستدامة خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ في عام ٢٠١٥، بناءً على الأساس الذي وضعتة الأهداف الإنمائية للألفية Millennium Development Goals (MDGs) هذا الإطار الشامل يمثل نهجًا أكثر شمولية لتوجيه المجتمع نحو التنمية المستدامة، وتضم الخطة ١٧ هدفًا للتنمية المستدامة Sustainable Development Goals (SDGs) التي سيتم تحقيقها بحلول عام ٢٠٣٠، تم تقسيم هذه الأهداف بشكل أكبر إلى ١٦٩ هدفًا، تتناول تفاعلًا معقدًا بين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية والتحديات البيئية، وفي هذا السياق، ظهرت مؤسسات التعليم العالي كأصحاب مصلحة استراتيجيين في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، ليمتد تأثيرها عبر عمليات الحرم الجامعي، والتواصل والحوكمة والبحث والتعليم. (Lais Viera Trevisan, Walter Leal Filho, Eugênio Avila Pedrozo, 2024: 2)

فهناك خمسة مجالات للجامعة يمكن دمج الاستدامة فيها وهي: الحوكمة والتعليم وعمليات الحرم الجامعي والبحث والتواصل المجتمعي، وهناك خمسة مجالات أخرى للعمل المستدام وهي: تخضير المناهج الدراسية، وعمليات الحرم الجامعي، والبحث، والإرشاد، أي التعليم المستمر وبرامج التعليم الإضافي والمشاريع الملموسة، وهناك من استخدم سبعة عناصر وهي: الإطار المؤسسي، وعمليات الحرم الجامعي، والتعليم، والبحث، والتواصل والتعاون، والخبرة داخل الحرم الجامعي: (Maarten Deleye, 2024, Which “sustainable university” are we actually talking about? A topic modelling-assisted discourse analysis of academic literature: 611)

وقد انتقل التركيز من الاهتمام بإدخال البيئة في مناهج التعليم العالي في السبعينات، إلى التركيز على إدارة الحرم الجامعي المستدامة في بداية القرن الحادي والعشرين وأخيرًا، أتجه تركيز الاهتمام نحو دمج الاستدامة في التعليم العالي، ولا تزال هناك مجموعة واسعة من التوقعات تجاه الجامعات فيما يتعلق بالاستدامة في العديد من مستويات السياسة، على سبيل المثال، نرى العديد من الحجج والطموحات المتعلقة بتفاعل الجامعات مع موضوع الاستدامة على المستوى الحكومي الدولي، ففي أجندة الأمم

المتحدة ٢٠٣٠، نرى أن الجامعات يجب أن توفر الموارد البشرية المتقدمة والمعرفة اللازمة لمعالجة التحديات المعقدة المتعلقة بالتنمية المستدامة، فإن ما يجعل الجامعة مستدامة هو ناتجها من الطلاب المهرة والمعرفة، والتي قد تساعد المجتمع معًا في معالجة التحديات المعقدة، ولا ينصب التركيز فقط على الناتج من حيث الطلاب المهرة والمعرفة، بل على ما يحدث في سياق عملياتها، وعلاوة على ذلك، لا ينصب الاهتمام على تعقيد تحديات الاستدامة، بل على تعزيز التنمية المستدامة، مع التركيز بشكل خاص على الجوانب الاجتماعية للاستدامة. (Maarten Deleye, 2024, The Sustainable University "An exploration of how the sustainable university is conceptualized and takes shape": 16)

ومنذ عام ١٩٧٢، تم الاعتراف بالدور المهم الذي يؤديه التعليم في تحقيق التنمية المستدامة، وتم إصدار مفهوم التعليم من أجل التنمية المستدامة وتطويره وتفسيره بطرق مختلفة عديدة، وفي عام ٢٠١٨، نشرت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) تقريرًا عن التعليم من أجل التنمية المستدامة، حيث ذكرت أن التعليم من أجل التنمية المستدامة معترف به عالميًا كمحرك قوي للتغيير، وتمكين المتعلمين من اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لبناء مجتمع عادل وقابل للاستمرار اقتصاديًا يحترم البيئة والتنوع الثقافي، وأشار التقرير إلى ظهور وتطوير مفهوم التعليم من أجل التنمية المستدامة وسلط الضوء على تدفقي التغيير، أي تطوير التعليم من أجل التنمية المستدامة الذي يدرس كل من دمج التنمية المستدامة في أنظمة التعليم وكيف تم دمج التعليم في خطاب التنمية المستدامة، ومن خلال تدفقات التغيير لمفهوم التعليم من أجل التنمية المستدامة والاستدامة، يمكن استنتاج أن تقييم استدامة نظام التعليم يجب أن يأخذ في الاعتبار جانبين على الأقل: ما إذا كان النشاط التعليمي يتبع مبدأ التنمية المستدامة وكيف يساهم التعليم في التنمية المستدامة للمجتمع. (Zhe Cheng, Tong Xiao, Chen Chen and Xiong Xiong, 2022: 2)

وقد أدى ظهور التنافسية في قطاع التعليم، في السنوات الأخيرة، إلى دخول المنظمات التعليمية في حروب وجودية، وقد تسبب هذا الوضع في أن يكون لدى المنظمات التعليمية مخاوف بشأن كيفية البقاء على قيد الحياة، لأن هدف جميع المنظمات هو الحفاظ على وجودها، وتماشياً مع هذا الهدف، فإن المنظمات دائماً ما تسعى إلى الوجود والاستمرارية، ولهذا السبب تبذل المنظمات أحياناً بعض الجهود لحماية وجودها، وأحياناً لوضع وجودها أمام المنظمات الأخرى، وتكون الاستدامة محدودة بشكل أكبر في القطاع الخاص حيث أن الموارد المالية تكون على أساس فردي، في حين أن الاستدامة في القطاع العام يمكن أن تستمر بشكل يتناسب بشكل مباشر مع بقاء الحكومة أو سياسة الإدارة حيث أن مقدم الموارد هو الدولة نفسها إلى حد كبير، ومع ذلك وبالنظر

إلى أن المنافسة وريادة الأعمال قد انعكست في كل مجال مع تأثير العولمة، فيمكن القول أن الوجود حتى في القطاعات العامة أصبح مشكلة في الوقت الحاضر، لهذا السبب ومن أجل حفاظ المنظمات على وجودها في نظام عالمي سريع التطور والتغير، يتعين على المنظمات اتباع الاستراتيجيات والسياسات المناسبة لأهدافها وتحويلها إلى سلوك، ويجب على المنظمات البقاء بما يتماشى مع أهدافها، وحتى تتجاوز هذه الأهداف لا يتطلب منها اتباع هذه الاستراتيجيات والسياسات فحسب، بل أيضًا إرساءها على أسس واقعية ومثينة، ولهذا الغرض، يجب أن يكون لدى المنظمات بنية ديناميكية مستدامة من أجل الحفاظ على وجودها. (Gözde SEZEN-GÜLTEKİN, Türkan ARGON, 2020: 331)

واستجابة لمخاوف المجتمع المتزايدة بشأن التدهور البيئي، وتزايد الطلب على الانتقال إلى مجتمع أكثر استدامة، بدأت المؤسسات في جميع أنحاء العالم في تغيير مهامها وممارساتها وأساليبها التعليمية لتشمل الاستدامة، فأصبح للتعليم دور أكبر في السياق الاجتماعي للانتقال المستمر للاستدامة، وأصبحت الإدارة الجيدة للخدمات البيئية الآن محور العديد من استراتيجيات الأعمال التي تميل إلى تحقيق تطلعات تخضير بنيتها التحتية وتسليم المنتجات، وأدى الطلب المتزايد على المنتجات الخضراء إلى إنشاء أسواق جديدة كبرى يجني من خلالها رواد الأعمال أصحاب الرؤى ثمار الاقتراب من الاستدامة، وذلك من خلال اعتماد الممارسات المستدامة، وبذلك فإن الشركات يمكن أن تكتسب ميزة تنافسية، وتزيد حصتها في السوق وتعزز قيمة المساهمين، ويمكن للجامعة المستدامة أن تكون نموذجًا للمنظمات التي ترغب في الشروع في عملية التحول نحو الاستدامة، من خلال مجموعة من الخطوات التي يجب أن تتبعها إدارة المنظمة من أجل تحويل مؤسستهم إلى مؤسسة خضراء. (Valentin, GRECU and Nagore, IPIÑA, 2014: 15, 16)

ومما سبق يتضح أن تحقيق الاستدامة أمر مهم تسعى إليه الجامعات من خلال تغيير مهامها وممارساتها وأساليبها التعليمية لتشمل الاستدامة، ودمج الاستدامة في التعليم والبحث وعمليات الحرم الجامعي، للوصول إلى الوجود والاستمرارية، وذلك نتيجة ظهور التنافسية وزيادة التعقيد في مؤسسات التعليم العالي.

ثانيًا: أهمية تعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات:

تأثرت الجامعات بشكل كبير بالتحول في التركيبة السكانية، والاقتصاد العالمي، والظلم الاجتماعي، وكان رد فعل الجامعات هو تنفيذ عمليات الاستدامة مع التركيز على وجود التأثير الإيجابي على المجتمع، فمبدأ الاستدامة التنظيمية هو فكرة تقوم على أنه من خلال دعم وحماية الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والبيئية داخل عمليات المنظمة،

ومواصلة الأعمال التجارية بسلاسة ونمو دون المساس بمتطلبات المستقبل، تتحقق الاستدامة التنظيمية.

ويُنظر إلى الجامعات على أنها جهة فاعلة حاسمة في سعي المجتمع نحو تحقيق التنمية المستدامة، فالتعليم العالي يتحمل مسؤولية لا مفر منها للتعامل مع تحديات الاستدامة، بل إن الجامعة ستكون مذنباً أخلاقياً إذا لم تفعل كل ما في وسعها لمعالجة تحديات الاستدامة، ويمكن أن تكون هذه المسؤولية أيضاً مرتبطة بالملاحظات حول كيفية مساهمة الجامعة في الوضع الحالي للكوكب، مما يعني أنها تتحمل مسؤولية في حلها، كما أن هناك إجماع أكاديمي حول أهمية تعامل الجامعات مع الاستدامة، من خلال مثلاً تحفيز وتسريع التحول المجتمعي، وبناء هوية مؤسسية تساعد على إيجاد مكان مناسب لجذب أفضل للطلاب، وبناء قدرات التفكير النقدي والتأملي لدى الطلاب لتوفير خريجين يمكنهم القيادة. (Maarten Deleye, 2024, Which “sustainable university” are we actually talking about? A topic modelling-assisted discourse analysis of academic literature: 609)

وتسلط شبكة الأمم المتحدة لعلوم التنمية المستدامة الضوء على دور الجامعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، باعتباره يتألف من أربعة أنشطة، وهي توليد المعرفة، وخلق قادة حاليين ومستقبليين، وإظهار التأثير، ودفع القيادة عبر القطاعات، من خلال مناهج متعددة التخصصات بشكل متزايد، ويمكن للجامعات بناء روابط أكبر عبر واجهة التعليم والبحث والسياسة والممارسة، ويتعلم طلاب الجامعات عن أهداف التنمية المستدامة من خلال المناهج الرسمية وغير الرسمية، وقد نظرت العديد من المنشورات الحديثة في تضمين قضايا التعليم من أجل التنمية المستدامة ككل والأمور المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة على وجه الخصوص، في المناهج الجامعية والكفاءات الأساسية المطلوبة من المتعلمين ليكونوا نشطين في دفع أجندة الاستدامة إلى الأمام. (Walter Leal Filho & et.al., 2024: 2)

ولا يمكن للجامعة أن تسهم بشكل كامل في مستقبل أكثر استدامة إلا إذا أصبحت هي نفسها أكثر استدامة، وإذا سعت وتعلمت لتصبح جامعة مستدامة، فإنها لا بد أن تجسد الاستدامة وتستكشفها بشكل نقدي وتعيشها، بدلاً من السعي إلى تقديمها في مختلف المناهج المنفصلة أو برامج البحث دون الرجوع إلى روحها وممارساتها وعملياتها. (Maarten Deleye, 2024 Which “sustainable university” are we actually talking about? A topic modelling-assisted discourse analysis of academic literature: 611)

فالجامعة المستدامة هي جامعة تقوم بتثقيف المواطنين العالميين حول كيفية أداءهم دوراً في دعم التنمية المستدامة في حياتهم ومشوارهم المهني، وإعطائهم خيارات أوسع في حياتهم، كما تقوم هذه الجامعة بالبحث وتقديم رؤية حول كيفية تجاوز التحديات المجتمعية المستعجلة، وتبيان الحلول الممكنة التي يمكن أن يطبقها الفاعلون الآخرون في العالم، فهي لن تعمل فقط على التخفيف من الآثار البيئية والاقتصادية والاجتماعية لعملياتها، ولكنها ستبحث كذلك عن فتح آفاق جديدة، وذلك من خلال الإضافة للمجتمع والبيئة بشكل أكثر مما تستهلكه منها، كجانب إيجابي، وتقوم بهذا من خلال جعل الاستدامة أولوية محورية وذلك من خلال إلهام وتمكين الطلبة والكليات والموظفين للتحرك والعمل. (إطار الجامعة المستدامة لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ٢٠٢٢: ٣)

وعند الحديث عن العلاقة بين الجامعة والاستدامة يمكن تحديد ثلاثة خطابات مهيمنة حول الجامعة المستدامة، وهي مؤسسة التعليم العالي المستدامة، والمجتمع المنخرط، والحرم الجامعي للتكنولوجيا الخضراء، بالإضافة إلى رؤى حول البيئة المؤسسية التي قد تنتقل فيها ممارسات التعليم العالي المستدام، وبصورة أكثر دقة، فإن الخطابات الثلاثة ليست خطابات مهيمنة فحسب، بل يمكن فهمها أيضاً على أنها طرق مؤسسية للتفكير والكتابة حول الجامعة المستدامة والتي لها ارتباط وثيق بالممارسة، وبالتالي، طورت كيفية تفضيل المشاركين في ممارسة التغيير لعناصر معينة مما يمكن أن تكون عليه ممارسة الجامعة المستدامة وعدم تفضيل عناصر أخرى، وكيف يؤثر هذا على نوع الممارسة التعليمية التي يتم إنشاؤها من حيث الأغراض والمحتوى والوسائل. (Maarten Deleye, 2024, The Sustainable University "An exploration of how the sustainable university is conceptualized and takes shape": 114)

وترجع أهمية التحول إلى جامعة مستدامة، أن يكون للجامعة ثقافات تنظيمية مختلفة، وأن تقدر وتعزز التعلم، وبالتالي يمكن أن تؤدي دوراً حيوياً في تحويل المجتمع على أساس تعليم الأجيال الجديدة من المواطنين والقادة، فالتعليم العالي دائماً استجابة للاحتياجات الاجتماعية، وتاريخ التعليم العالي يوضح تطور هيكل وأهداف الجامعات التي تعكس بشكل مباشر ديناميكيات أنظمة المجتمع التقني الاجتماعي، ويرى البعض أن التغييرات في الأنشطة البشرية والتي سوف تتدفق من تحويل الجامعة إلى مستدامة عن طريق تحويل النموذج الحالي وفقاً للمنظور النظامي الذي يشمل الترابط المعقد بين الأنشطة الفردية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والمحيط الحيوي.

(Valentin, GRECU and Nagore, IPIÑA, 2014: 16)

حيث تكون مهمة الجامعة في تحقيق الاستدامة هي نشر المعرفة بين الأجيال الشابة وتعليم الأجيال القادمة، واحترام التنافسات العظيمة لبيئتها الطبيعية، وتدريب الأجيال القادمة من صناع القرار والمعلمين، ويمكنها أن تقدم مثلاً للمسؤولية البيئية، وباعتبارها

مؤسسات محايدة وموضوعية فإنها في أفضل وضع لإعلام التغيير السياسي والاجتماعي نحو مجتمع مستدام، ولديها مزيج فريد من التعليم والبحث والخدمة، وما سبق يظهر العديد من المفاهيم المختلفة والغامضة في كثير من الأحيان للجامعة فيما يتعلق بالاستدامة، وكل منها يستحضر إلى الأذهان صورة مختلفة لما يجعل الجامعة جامعة مستدامة وما يميزها عن الجامعة غير المستدامة. (Maarten Deleue, 2024, The Sustainable University "An exploration of how the sustainable university is conceptualized and takes shape": 16)

وهناك ثلاث جهات نظر يتم أخذها في الاعتبار عند التفكير في الجامعة مستدامة، وهي النهج الأكاديمي، والنهج الداخلي والنهج الخارجي للجامعة، فالنهج الداخلي يتم التركيز فيه على الحرم الجامعي وأسرة الحرم الجامعي، والنهج الخارجي، يتم تسليط الضوء فيه على المجتمع والعالم الأوسع في الخارج، في حين أن النهج الأكاديمي يسلط الضوء على المعرفة والمهارات والكفاءات والقيم التي لدى الطلاب والتي اكتسبها خلال حياتهم الجامعية. (Valentin, GRECU and Nagore, IPIÑA, 2014: 17)

وبالتالي فإن الجامعة المستدامة هي جامعة مرغوبة (مستقبلية) موجهة بشكل كلي نحو الاستدامة في الثقافة والغرض والروح والممارسات والعمليات، وبعبارة أخرى، تشير الجامعة المستدامة إلى أي مفاهيم لجامعة مستقبلية موجودة أو مرغوبة والتي تتعامل بطريقة معينة وإلى حد معين مع الاستدامة. (Maarten Deleue, 2024, Which "sustainable university" are we actually talking about? A topic modelling-assisted discourse analysis of academic literature: 611)

ومما سبق يتضح أهمية تعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات لنشر المعرفة بين الطلاب حول كيفية أدائهم دوراً في دعم التنمية المستدامة في حياتهم، وتعليم الأجيال القادمة، واحترام البيئة، وتدريب الأجيال القادمة من صناع القرار والمعلمين، لتقديم رؤية حول كيفية تجاوز التحديات المجتمعية المستعجلة، من خلال تضمين قضايا التعليم من أجل التنمية المستدامة والأمور المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة، في المناهج الجامعية للمتعلمين ليكونوا نشطين في دفع أجندة الاستدامة إلى الأمام.

ثالثاً: مبادئ تعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات:

هناك خمس مبادئ أساسية يقوم عليها النهج المؤسسي الشامل لتحقيق الاستدامة Whole Institution Approaches (WIAs)، وهي: (التماسك المؤسسي، التعلم المستمر، المشاركة، المسؤولية والالتزام طويل الأمد)، ويمكن توضيح هذه المبادئ فيما يلي: (Jorrit Holst, 2023: 1019)

١ - التماسك المؤسسي: Coherence

ويعني أن الأفراد يتعلمون من التجربة بأكملها، وليس فقط مما يتم تدريسه داخل جدران الفصول الدراسية، ويتعلق التماسك بعملية التكامل المستمر للأنظمة الفرعية أو المكونات أو العناصر المختلفة للمؤسسات، ويمكن وصف التماسك المؤسسي عن طريق تقييم الترابط لمختلف مكونات التعليم داخل المنظمات، وأيضًا عن طريق تقييم الاتساق بين التعليم الرسمي والتعلم غير الرسمي المستدام داخل وخارج الفصول الدراسية، فالمؤسسة في حد ذاتها تعمل كنموذج يحتذى به، من أجل الاستدامة في جميع ممارساتها.

٢ - التعلم المستمر: Continuous learning

يتضمن تنفيذ النهج المؤسسي الشامل، عملية تعلم مستمرة للمنظمة وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وعلى هذا النحو، يُنظر إلى المنظمات التعليمية على أنها مجتمعات تعلم ديناميكية، أو أنظمة حية لتسهيل التعلم للجميع، وفهم الاستدامة لا يشير فقط إلى ما تفعله المؤسسة، بل يشير أيضًا إلى ما تحاول أن تفعله، وهذا يعني استمرارية إعادة التصميم التعاوني والتحسين والتكيف حسب القدرات والاحتياجات بمعدل يعتبر متواصلًا في المؤسسة، وقدرتها على التغيير.

٣ - المشاركة أو القدرة التنظيمية: Participation organizational capacity

وتعني أن المنظمة تعمل بطريقة تناسب الجميع، ويتم تشجيع الأفراد، بغض النظر عن دورهم في المشاركة في التصميم، واتخاذ القرار، والتنفيذ، والمراقبة، وإعادة توجيه الجهود المتعلقة بالاستدامة، وتهدف إلى تحقيق المساواة والشمولية في بيئة تعليمية موجهة مما يوفر جواً ترحيبياً يقدر مشاركة الجميع ومساهماته بغض النظر عن الخلفية أو الثقافة أو العمر أو الدين أو القدرة، والتصدي للتحيز والظلم بجميع أشكاله، بصرف النظر عن المتعلمين، ويشير ذلك إلى أعضاء هيئة التدريس وكذلك الأسر والشركاء في المجتمع، وأيضًا مشاركة الطالب، فهي تعني تقاسم ملكية العملية.

٤ - مسؤولية الأفراد: Responsibility of individuals

بينما تشير المشاركة إلى قدرة المنظمة لتمكين وتشجيع أصحاب المصلحة ليكونوا جزءًا من عملية التغيير، تشير مسؤولية الأفراد، إلى فكرة أن المشاركة من أجل الاستدامة ضرورية ليس فقط من خلال فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد ولكن من قبل مختلف الجهات الفاعلة داخل التنظيم المجتمعي، ليصبحوا أعضاء مستدامين في المجتمع التنظيمي كما تقع على عاتقهم مسؤولية العمل بشكل مشترك من أجل ذلك.

٥- الالتزام طويل الأمد: Long-term commitment

يعتبر الالتزام طويل الأمد للتغيير نحو الاستدامة مبدأً أساسياً خامساً، وتتطلب الاستدامة بحكم التعريف جهداً ملتزماً على المدى الطويل، كما تحتاج إلى المرونة والإبداع والمخاطرة إلى حد ما، في حين أن الإجراءات التحويلية مطلوبة لتحفيز التغييرات على جميع المستويات، وأن التغيير العميق والواسع من المرجح أن يكون تطوراً بدلاً من الثورية، مع الأخذ بعين الاعتبار تعقيدات البيئات التعليمية.

ويمكن لهذا النهج الشامل، أن يحول الجامعة إلى جامعة مستدامة، ويشجع الطلاب والأساتذة وغيرهم من أعضاء المجتمع الأكاديمي على الالتزام بمساعدة المجتمع على الانتقال نحو أنماط الحياة المستدامة، ويجب على الجامعات أن تقوم بتثقيف قادة الشركات في المستقبل وموظفيها لإقناعهم بأن تتبنى استراتيجيات الأعمال المسؤولة من حيث الاستدامة ليعود بالنفع على الشركات والبيئة والمجتمع. (Valentin, GRECU and Nagore, IPIÑA, 2014: 12)

وتقوم الاستدامة المؤسسية للجامعات على عدة مبادئ، يمكن توضيحها فيما يلي: (القيادة والرؤية والشبكة الاجتماعية والمشاركة والتعليم والتعلم وتكامل البحوث وإدارة الأداء)، وفيما يلي شرح لهذه المبادئ: (Valentin, GRECU and Nagore, IPIÑA, 2014: 19, 20)

١- القيادة:

يقوم قادة الجامعة بتطوير ودعم المهمة الأساسية للجامعة ورؤيتها وقيمتها، وتحديد الأهداف للحفاظ على السير على المسار الصحيح، وقد تم الاعتراف باستخدام المهمة والرؤية والاستراتيجية في معظم المنظمات اليوم، وسرعان ما أصبحت تلك المهمة هي سبب وجود المنظمة.

٢- الرؤية:

وهي الحالة المثالية للمنظمة في المستقبل وتحدد الاستراتيجية طريقة الوصول إلى الحالة المثالية الواردة في الرؤية، وتتم من خلال ثلاث خطوات:

أ- تطوير رؤية الاستدامة للجامعة، وهي الخطوة الأولى في التحرك الاستراتيجي نحو الجامعة المستدامة، وفي هذه الخطوة، لا توجد حواجز ولا قيود غير الخيال والإبداع، وعند تطوير الرؤية يجب الانتباه إلى تحفيز المشاركين على المشاركة في عملية تحويل الجامعة إلى جامعة مستدامة

واستخدام الرؤية لاحقاً في العملية كأداة لتوجيه وتحديد أولويات الاحتياجات والرغبات المختلفة.

ب- إنشاء المهمة، بمعنى إنشاء بيان مهمة فعال يوصف بعبارات بسيطة لكنها قوية، توضح عمل المنظمة وغرضها الأساسي والفريد، ويميل بيان المهمة إلى أن يكون أكثر واقعية من الرؤية، بحيث يجيب البيان على ثلاثة أسئلة رئيسية هي: من وماذا ولماذا، ومع ذلك فمن الأساسي أنه عند إنشاء بيان مهمة الجامعة يجب أن يكون قد تم إدراج الاستدامة كواحدة من القيم الأساسية للجامعة.

ت- إنشاء لجنة الاستدامة على مستوى الجامعة، حيث يعكس الهيكل التنظيمي للجامعة وضع الجامعة من حيث الالتزام بالاستدامة من خلال تنفيذ استراتيجيات الاستدامة بالرسالة، وتضم اللجنة أعضاء يمثلون الجميع، ويتخذ الأشخاص المسؤولون القرارات وينشرونها، ويقومون بتلقي المعلومات، وتنسيق المبادرات، وتنفيذ السياسات.

٣- الشبكة الاجتماعية:

ترتبط الشبكة الاجتماعية بالأشخاص المتأثرين بالعملية، وكذلك جميع أصحاب المصلحة المعنيين، ويقصد بأصحاب المصلحة، الموارد البشرية سواء المستقبلية أو الحالية أو الموظفون السابقون في المنظمة، أو الشركاء، أو المنافسون، أو المستهلكين، وما إلى ذلك، ولتحسين آفاق الاستدامة بالمنظمة، فإنها تحتاج إلى خلق وتطوير والحفاظ على انفتاح العلاقة مع أصحاب المصلحة، والتشبيك بين الشركاء لتبسيط أنشطة المنظمة.

٤- المشاركة:

تركز المشاركة على كيفية قيام جميع الأشخاص بالشبكة الاجتماعية بالمشاركة في عملية تحويل الجامعة إلى جامعة مستدامة، وذلك من خلال الاجتماعات التي يتواصل فيها الأعضاء بشكل علني حول الموضوعات ذات الاهتمام والمشاركة في حل المشكلات.

٥- التعليم والتعلم:

يعتمد التغيير نحو الاستدامة على تغيير التفكير الذي يقف بين مستقبل مستدام أو فوضوي، فيؤثر حجم التعليم وعمقه وجودته وزيادته على السير نحو الاستدامة، فمن أجل التحول نحو التنمية المستدامة، يجب على المرء أن يكون على بينة من العديد من فروع

العلوم المختلفة، والتركيز على قدرات حل المشكلات لدى الطلاب، والتنوع في أساليب التعلم، فالتعليم البيئي من أجل الاستدامة هي عملية مبتكرة ومتعددة التخصصات تتطلب مناهج تشاركية وشاملة، وتؤدي إلى الابتكار، وينبغي دمج التعليم من أجل التنمية المستدامة في ممارسات الجامعات من أجل التغلب على الحواجز والتي تحدث في عملية إعادة توجيه المعلمين نحو التعليم المستدام مثل: قلة الوعي لتحقيق الاستدامة وتعزيزها، عدم الوضوح، حدود التأديب التقليدي، عدم كفاية الموارد المالية والعامه، دعم التغيير ونقص دعم التغيير الابتكاري.

٦- التكامل البحثي:

يوفر التكامل الفرصة لإيجاد حلول جديدة للتحديات الحالية والقادمة، فالتكامل بين التخصصات وبين البحث والممارسة بشكل متزايد يعتبر ضرورة لمعالجة المشاكل المعقدة بشكل أكبر على نحو فعال، فهناك جامعات تشارك في البحوث التي تهدف إلى المساهمة في مختلف جوانب الاستدامة، كما تقوم العديد من الجامعات بإنشاء أقسام أكاديمية مخصصة للقيام بمزيد من دراسات التكامل، التي تنتقل تدريجياً من البحث التخصصي متمثلاً في تيار الممارسة في معظم الجامعات، إلى التخصصات والبحوث متعددة التخصصات.

٧- إدارة الأداء:

يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها آلية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الربط والمواءمة بين الأهداف والنتائج الفردية والجماعية والتنظيمية، فإدارة الأداء نظام ينبه المديرين إلى الفرص المحتملة، والمشاكل والتهديدات الوشيكة، ومن ثم تمكينهم من ذلك التفاعل من خلال النماذج والتعاون، وتعتبر عوامل النجاح الحاسمة من أنظمة إدارة الأداء وتشمل مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومصداقيتها داخلها المنظمة وتكاملها.

ويتضح مما سبق المبادئ الرئيسية التي تستند عليها الجامعات للحفاظ على السير قدماً نحو تحقيق الاستدامة، وإيجاد حلول جديدة للتحديات الحاضرة والمستقبلية، وزيادة وعي أعضاء هيئة التدريس والطلاب نحو تحقيق الاستدامة.

رابعاً: أبعاد الاستدامة المؤسسية للجامعات:

تعرف الاستدامة بأنها التطوير الذي يلي المتطلبات الحالية مع ضمان قدرة الأجيال القادمة على تلبية متطلباتها ويأخذ هذا التعريف في الاعتبار ثلاثة أبعاد رئيسية: المجتمع، والاقتصاد، والبيئة، وتأييدا لنهج الدوائر المتحدة المركز، الذي يضع البعد

الاقتصادي في الدائرة الداخلية، والبعد الاجتماعي في الوسط، والبعد البيئي في الدائرة الخارجية، تشير العلاقة إلى وجوب ممارسة الأنشطة الاقتصادية مع حماية النظام البيئي، وهو أمر ضروري للإنسان للبقاء على قيد الحياة، ويركز هذا النموذج ذو الركائز الثلاث على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. (Sangita Choudhary, Tapan Panda, Abhishek Behl, 2023:2)

وفي الماضي اختلفت الآراء حول مفهوم الاستدامة وأبعاده فقد تم التعامل في البداية مع مفهوم الاستدامة فقط وفق السياق الاقتصادي من خلال توفير إطار لتكامل السياسات البيئية واستراتيجيات التنمية، ولكن تغير هذا المنظور في السنوات التالية. (Gözde SEZEN-GÜLTEKİN, Türkan ARGON, 2020: 331)

وأعطيت الأولوية للجوانب البيئية فقط بسبب التوافر المحدود للموارد الطبيعية، وأشار العلماء إلى أن الاقتصاد هو السبب الرئيسي لمختلف المشاكل البيئية، وبالتالي فإن البيئة تعطى الأولوية عند تعريف الاستدامة، وتهدف الاستدامة البيئية إلى تحقيق التنمية المستدامة عن طريق التقليل من استغلال النظام البيئي، وتقييد استخراج الموارد إلى الحد الذي لا يتجاوز فيه العائدات المستدامة، ويقلل من ذلك التلوث البيئي، والحد من الانبعاثات الضارة، والحد من إنتاج النفايات، وتهدف العمليات المستدامة إلى حماية البيئة والحفاظ على الموارد الحيوية للأجيال القادمة. (Sangita Choudhary, Tapan Panda, Abhishek Behl, 2023:2)

وتجدر الإشارة أن مفهوم الاستدامة لا يمكن أن يقتصر على العامل البيئي فقط، لأن البيئة ليست بمعزل عن بقية الجوانب الأخرى، وحيث أن اقتصر مفهوم الاستدامة على البيئة سوف يؤدي إلى صرف النظر عن جوانب أخرى كثيرة في الميدان لا تقل أهمية عن الاستدامة في الجانب البيئي مثل: الاستدامة الاقتصادية والاستدامة المالية واستدامة التعليم والاستدامة المائية وغيرها من الاستدامات المهمة في المحافظة على التقدم الإنساني للأجيال القادمة، ولكن سرعان ما ظهر تعريف أوسع للاستدامة، وفي هذا التعريف الجديد، ارتبطت الاستدامة بالتأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل.

وقد ركزت العديد من الأدبيات على ثلاث أبعاد أساسية اقتصادية واجتماعية وبيئية لتعزيز الاستدامة المؤسسية، وتشكل الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية عناصر النظام الديناميكي، ولا يمكن متابعتها بمعزل عن غيرها من أجل ازدهار التنمية المستدامة، وما يلي هو توضيح لهذه الأبعاد الثلاثة الأساسية:

١ - الاستدامة الاقتصادية:

تعرف الاستدامة الاقتصادية بأنها نظام إنتاج يلبي مستويات الاستهلاك الحالية دون المساس بالاحتياجات المستقبلية، حيث تسعى الاستدامة الاقتصادية إلى تحقيق استدامة النظام الاقتصادي نفسه، ونشأت فكرة الاستدامة الاقتصادية من فكرة القيمة ورأس المال، ويعرف الدخل بأنه المبلغ الذي يمكن للمرء أن يستهلكه خلال فترة ما ويظل في وضع جيد في النهاية، ويفترض الاقتصاديون قديماً بأن المعروض من الموارد الطبيعية غير محدود، ويركزون بشكل غير ضروري على قدرة السوق على تخصيص الموارد بكفاءة، كما اعتقدوا أن النمو الاقتصادي من شأنه أن يجلب القدرة التكنولوجية على تجديد الموارد الطبيعية التي تم تدميرها في عملية الإنتاج، وحديثاً ظهر إدراك أن الموارد الطبيعية ليست لانهائية، وقد أدى تزايد حجم النظام الاقتصادي إلى إجهاد قاعدة الموارد الطبيعية، وقد دفع هذا إلى التشكيك في جدوى النمو غير المنضبط والاستهلاك المتسارع، وللتحدث بدقة فيما يتعلق بالاستدامة الاقتصادية، فمن الضروري تعميم تعريف الدخل من تركيزه الوحيد على رأس المال من صنع الإنسان وأمواله البديلة لاحتضان الأشكال الثلاثة الأخرى لرأس المال الطبيعي، والجوانب الاجتماعية والإنسانية. (Ukpong, Akon

Mfon, Kingsley Lazarus Uwa, Uforo Akpan Ekanem, 2022: 82)

وهناك من يستبدل مصطلح الاستدامة الاقتصادية، بالاستدامة المالية، لأن المنظمات تحلل أداؤها من الناحية المالية بالمؤشرات، وتشير الاستدامة المالية إلى القدرة على إدارة رأس المال المالي لتوليد الثروة والرخاء من أجل المصلحة العامة، والتي ينبغي تقاسمها بين الجيل الحالي والأجيال القادمة، وتتطلب الاستدامة المالية زيادة رأس المال المالي والحفاظ عليه، والاكتفاء الذاتي المالي، والأداء المالي الجيد، وتساعد الفوائد التي تعود على أصحاب المصلحة على تحسين سمعة وشرعية المنظمة. (Patricia García-

Hernández, Patricia Mercado-Salgado, 2015: 869)

٢- الاستدامة الاجتماعية:

تعرف الاستدامة الاجتماعية بأنها آلية تضمن النمو الاقتصادي عن طريق الحد من الفقر، وتحمل أفكار تقاسم الأسهم، والهوية الثقافية، والمشاركة، والمؤسسية، وعادة ما يتم تضمين الاستقرار، ويستكمل هذا التعريف بقائمة المبادئ، والتي تشمل المساواة في الوصول إلى الخدمات الأساسية، والمساواة بين الأجيال، ونظام العلاقات التي تقدر الثقافات المتباينة، والمشاركة السياسية للمواطنين خاصة على المستوى المحلي، وهناك عدة محاولات لتحديد الاستدامة الاجتماعية، ويخلص إلى أنه بشكل عام إيجاد حالة إيجابية داخل المجتمعات، فتكون المجتمعات قادرة على تحقيق هذا الشرط، وتكون الدول الفقيرة قادرة على رفض هذه الفكرة، ولا يمكن وقف التدهور البيئي من خلال تحقيق الاستدامة الاجتماعية، فإن الإعداد لذلك يعزز كفاءة تخصيص الموارد ويمكن أن يحقق الاستقرار في المجتمع، ونظام التنظيم الاجتماعي مع أهداف الحد من الفقر والحفاظ على

القيم والأعراف الثقافية المعروفة باسم الاستدامة الاجتماعية. (Marierose P. Valenzuela, Lorena H. Garcia, Elaine Joy C. Apat & Mario R. Briones, 2022: 179, 180)

وتعكس الاستدامة الاجتماعية مشاركة المنظمة في القضايا الاجتماعية وتشير إلى القدرة على بناء مجتمع أكثر صحة وإنصافاً وتنوعاً وترابطاً وديمقراطية للمجتمع، وتوفير نوعية حياة جيدة للأجيال الحالية والمستقبلية، فالاستدامة الاجتماعية تتطلب تماسك المجتمع والمشاركة في الشؤون العامة والحد من الفقر، فالاستدامة الاجتماعية هي قضية مركزية بشرية تطالب بالحق في حياة كريمة في الحاضر والمستقبل وتحقيق العدالة بين الأجيال، وإشراك الفئات المحرومة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على المجتمع، والقضايا البيئية والاقتصادية، والعدالة بين الأجيال تأخذ في الاعتبار تكاليف التنمية على طلب الأجيال القادمة. (Patricia García-Hernández, Patricia Mercado-Salgado, 2015: 869)

٣- الاستدامة البيئية:

وهي المسؤولة عن الحفاظ على الموارد الطبيعية وحماية النظم البيئية العالمية لدعم الصحة والرفاهية، الآن وفي المستقبل، كما أن الاستدامة البيئية هي حالة من التوازن والقدرة على التكيف والترابط الذي يمكن الحضارة الإنسانية من تحقيق أهدافها دون استفاد قدرة النظم البيئية التي تدعمها أو التسبب في انخفاضها في التنوع البيولوجي. (Marierose P. Valenzuela, Lorena H. Garcia, Elaine Joy C. Apat & Mario R. Briones, 2022: 179, 180)

وتتطلب الاستدامة البيئية الحفاظ على رأس المال الطبيعي كمزود للمدخلات الاقتصادية التي تسمى مصادر، وامتصاص المخرجات الاقتصادية التي تسمى النفايات، فيجب الحفاظ على معدلات حصاد الموارد ضمن معدلات التجديد، ويجب التحكم في انبعاثات النفايات الناتجة عن الإنتاج الصناعي بحيث لا تتجاوز قدرة البيئة على استيعابها دون إضعاف. (Ukpong, Akon Mfon, Kingsley Lazarus Uwa, Uforo. Akpan Ekanem, 2022: 83)

وتشمل الاستدامة البيئية التأثيرات على المواد الطبيعية الحيوية وغير الحيوية واستخدام الموارد وانبعاث الملوثات الناتجة عن عمليات المنظمة، وتشير الاستدامة البيئية إلى الاستخدام الرشيد للموارد الفيزيائية الحيوية، بما في ذلك جودة الهواء والتربة والمياه والحفاظ على التنوع البيولوجي، وتتمثل الإجراءات في الحفاظ على رأس المال الطبيعي كمورد، والتخلص من النفايات التي تكونت، ولا يتم السعي لتحقيق الاستدامة البيئية لأهميتها الجوهرية، بل من أجل تحقيق الرفاهية ومنع الضرر للإنسان، مما يوضح مرة

أخرى الطبيعة البشرية للاستدامة.-(Patricia García-Hernández, Patricia Mercado-Salgado, 2015: 869)

أما الاستدامة المؤسسية فهي البعد الرابع وهي تشير إلى الأنظمة، والعمليات الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التي تدير الموارد البشرية والمادية والمالية والموارد اللازمة لدعم أهداف الاستدامة في المنظمات، وتفترض إحدى النظريات أن المنظمات ليست مكتفية ذاتيًا، ويعتمد نموها وبقائها على قيد الحياة على الموارد البشرية والطبيعية والمالية المتاحة من البيئة، وتسعى المنظمة إلى تقليل التعامل مع تبعية المعاملات مع أصحاب المصلحة وضمان الوصول إلى الموارد النادرة والقيمة، ويتم تنظيم العلاقات بين المنظمة وأصحاب المصلحة من خلال هياكل المؤسسات التي تديرها المجالس، وبالتالي فإن بقاء المنظمة مشروط بقدرة مجالسها على السيطرة على هذه الهياكل وتقليل الاعتماد عليها. (Patricia García-Hernández, Patricia Mercado-Salgado, 2015: 869)

فالاستدامة المؤسسية هي البعد الذي يدير الإجراءات التنظيمية، ويحقق نظام التشغيل، وتضفي الاستدامة المؤسسية الشرعية للتنظيم في المجتمع، وبالإضافة إلى ذلك، فإن الاستدامة المؤسسية هي المساهم الثاني للتباين البنائي، مما يوحي بتأثيره في تحقيق التنظيم والاستدامة في المؤسسات العامة للتعليم العالي. (Patricia García-Hernández, Patricia Mercado-Salgado, 2015: 873)

ويشير ما سبق إلى أن هناك ثمة أبعاد أساسية بيئية واجتماعية واقتصادية لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات، إلى أنه بالنظر لطبيعة الجامعات ووظائفها يتضح أن هذه الأبعاد الثلاثة قد تم توظيفها في الأدبيات لتتوافق مع الطبيعة الجامعية المتفردة في علاقاتها ببعدها البيئي والاجتماعي والاقتصادي.

وقد تناولت إحدى الدراسات عدة أبعاد مختلفة ولكنها متكاملة للاستدامة المؤسسية للجامعات تتمثل في: (Jorrit Holst, 2023: 1020- 1023)

١- الحوكمة: Governance

ويقصد بها القيادة أو الوكالة المؤسسية، ويتم توزيعها بشكل لا مركزي، وذلك لتعزيز الملكية ومسؤولية أصحاب المصلحة، فالقيادة التشاركية أمر حيوي في تعزيز الديمقراطية وتوزيعها وصنع القرار، وتقوم المنظمات بتنمية الشعور بالقيادة التشاركية لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تقسيم المهام على مجموعات أصحاب المصلحة، وتشكيل هيئات ولجان ومجموعات عمل ومجالس لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مثل الصندوق العالمي للطبيعة والذي يكون مدعومًا بمجموعة من المنسقين ومكاتب الاستدامة.

٢- المناهج والتعلم الرسمي: Curriculum and formal learning

لتحقيق التعلم المستدام المستمر، تحتاج المناهج الدراسية أن تشتمل على المعرفة والمهارات ووجهات النظر والقيم ذات الصلة بالاستدامة، ولا يقتصر التعليم من أجل التنمية المستدامة على إضافة بعض المواد أو المقررات الدراسية ذات الصلة بالاستدامة، ولكن الوصول للاستدامة يحتاج إلى إجراءات شاملة في التعليم من أجل تعزيز التنمية المستدامة، وكذلك الترابط بين التخصصات لتعزيز الاستدامة في العالم الحقيقي ومكان التعلم ومحاولة ربط التعلم بجميع الأنشطة الأخرى، ويوصف التعلم هنا بأنه شمولي وأنه مصمم بشكل مشترك بين المتعلمين والمعلمين.

٣- العمليات وإدارة الحرم الجامعي management

تشير المداخل المؤسسة بأكملها ضمناً، إلى الحد بقوة من الاستخدام السيء للموارد مثل المياه والطاقة، وذلك عن طريق تحقيق الكفاية والكفاءة والاتساق، بما في ذلك كل من التغييرات في السلوك واستخدام التقنيات والمواد المستدامة للوصول إلى أهداف مثل الحد من الانبعاثات الكربونية وتحقيق الاستدامة في العمليات وإدارة الحرم الجامعي، وتمتد الإدارة عبر جميع مجالات العمل مثل المباني، والتنقل، والمشتريات، وتعد بيئة التعلم أمراً بالغ الأهمية لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات، ولذلك، يمكن النظر في الهياكل التنظيمية باعتبارها مرافق تقوم بتدريس ممارسات الاستدامة وتقديم مختبر تعليمي للاستدامة.

٤- المجتمع والشبكات: Community and networks

تشارك المنظمات التعليمية بنشاط في شراكات وشبكات مع جهات متنوعة من أصحاب المصلحة مثل المنظمات غير الحكومية والشركات والسلطات والأفراد، ومن خلال هذا الدمج، قد تصبح المجتمعات أسس للتعلم المشترك من أجل الاستدامة، مما يسمح للمتعلمين بالتطور وتكوين علاقات ذات معنى مع بيئتهم المباشرة واكتساب مهارات تصميم وتنفيذ الحلول للمشاكل التي قد يواجهونها، فمثل هذا التعلم والمساهمة ينطوي على عملية متبادلة بناءً على الحوار والتركيز على العمل الواقعي على طول تحديات العالم الحقيقي، وغالباً ما يتجلى من خلال التعاون بين المشاريع، والنهج القائم على الشبكات مثل، تقاسم السلطة، وبناء القدرات، والاندماج في المناهج المؤسسية، ولا ينظر للشبكات فقط على أنها هياكل دعم حيوية للمنظمات في التنقل من خلال التغيير ولكنها تساعد على إمكانية الوصول إلى أفكار جديدة.

٥- البحث في التعليم العالي Research in higher education

تهدف المداخل المؤسسية بأكملها في التعليم العالي إلى تطوير بحث أخلاقي وجدول أعمال مسؤول، معتبراً الاستدامة عاملاً مهماً في المشاريع البحثية، والمنشورات، والطريقة التي يتم بها إنشاء المعرفة، ويمكن القول بأن هذه هي مسؤولية حرة ومستقلة للعلم ليكون بمثابة عوامل التغيير نحو الاستدامة، باعتبار أن الجامعات جزء من المشكلة وجزء من الحل، ومن الناحية العملية، يتم التركيز على الاستدامة بحيث يتطلب البحث تغييرات هيكلية في التمويل، والأقسام، والحوافز، وغيرها، ويجوز لمؤسسات التعليم العالي القيام بأنشطة بحثية حول الاستدامة والتعليم من أجل التنمية المستدامة، وإنشاء وحدات بحثية جديدة لإضفاء الطابع المؤسسي على هذه الجهود.

٦- بناء القدرات البشرية **Human capacity building**

تم تحديد برامج بناء قدرات المعلمين كمجال العمل ذو الأولوية للتعليم من أجل التنمية المستدامة العالمي، ويؤكد هذا البعد على أن المعلمين يظلون جهات فاعلة رئيسية في تسهيل انتقال المتعلمين إلى أساليب الحياة المستدامة، ومع ذلك، فإنهم أنفسهم يحتاجون إلى التمكين والتجهيز بالمعارف والمهارات والقيم والسلوكيات الموجودة المطلوبة لهذا التحول، وأثناء التطوير المهني يتم الأخذ في الاعتبار الموظفين والقيادة كعامل حاسم في مجال التعليم من أجل التنمية المستدامة.

٧- التواصل **Communication**

يعتبر التواصل أمراً حاسماً ومتكاملاً للغاية وحجر الزاوية لإحداث الاستدامة، فتبادل النتائج والدروس المستفادة يعزز من المشاركة ويزيد من الوعي، ويحقق الالتزام ويفزز على المزيد من العمل، فالتفاعل النشط مع أصحاب المصلحة مهم لممارسة الاستدامة.

كما توصلت دراسة أخرى إلى إطار يحتوي على ستة أبعاد للمشاركة في استدامة الجامعة وهي: (Maarten Deleey, 2024, Which “sustainable university” are we actually talking about? A topic modelling-assisted discourse analysis of academic literature : 612)

١- التعليم:

ويشمل التدريس والتعلم والمناهج والمحتوى وطرق التدريس والكفاءات ونتائج التعلم وما إلى ذلك.

٢- حرم الجامعة:

ويشمل العمليات، والتخضير، والتصميم، وتأثيرات الكربون، والشراء، والنقل، وإمكانية الوصول وما إلى ذلك.

٣- البحث:

ويشمل التركيز على البحث، والعلاقة بين البحث والتعليم، والتعددية، والابتكار، وخلق المعرفة الجديدة، ومخرجات البحث وما إلى ذلك.

٤- الاطار المؤسسي:

ويشمل السياسات والهيكل والإدارة والاستراتيجيات والتقييم وإعداد التقارير والتصنيفات وما إلى ذلك.

٥- التوعية والتعاون:

وتشمل الشراكات والمشاركة المحلية والعالمية وأصحاب المصلحة غير الأكاديميين وما إلى ذلك.

٦- التفاعل داخل الحرم الجامعي:

وتشمل مشاركة الطلاب والموظفين، والتواصل الداخلي، وما إلى ذلك.

ويمكن تحديد أبعاد الاستدامة بالجامعات في البحث الحالي وفقاً للمهام الثلاث التقليدية للجامعة : التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، في محاولة لتغطية جميع جوانب الجامعة التي يمكن أن تهتم بالاستدامة، كما يلي:

١. استدامة التعليم:

يتطلب التعليم من أجل التنمية المستدامة إعادة تصميم السياسات والمناهج الدراسية والتمويل، وإعادة التفكير في الأهداف والمحتويات وتعليم مواقف التعلم، وكذلك تحليل بيئات التعلم داخل المجتمعات المحلية والشبكات، وتصف اليونسكو التعليم من أجل التنمية المستدامة بأنه "عنصر أساسي لأهداف التنمية المستدامة الطموحة"، وربطت الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة بجميع أهداف التنمية المستدامة الأخرى. (Jorrit Holst, 2023:1016)

وقد جذب مفهوم التنمية المستدامة انتباه قيادات الجامعات، وبدأت الجامعات تدرك دورها الحاسم في إيجاد مستقبل مستدام، ونتيجة لذلك، بدأت الجامعات في دعم التنمية المستدامة وتبذل جهوداً كبيرة من التعليم والبحث العلمي وأنشطة المساهمة في التنمية الاجتماعية، أما بالنسبة لنشاط التعليم، فإن الجامعات تولي اهتماماً للتعليم البيئي، والتدريس المباشر حول التنمية المستدامة من خلال المناهج الدراسية، وقد صممت بعض الجامعات مناهج الاستدامة، أو أدرجت أهداف التنمية المستدامة في المناهج الدراسية، ويولي الطلاب الذين ينضمون إلى الفصل اهتماماً وثيقاً بالمعرفة المتعلقة بالتنمية

المستدامة ويتطورون بيئيًا. (Zhe Cheng, Tong Xiao, Chen Chen and Xiong Xiong, 2022: 2)

ووفقًا لذلك تتجه الجامعات إلى تطوير قدرات طلابها بإكسابهم الصفات الديناميكية التي تسمح لهم بالتحليل والبناء، وتعمل بدرجة عالية من الاستقلالية وتقرير المصير، إن لم يكن في حياتهم الشخصية، فعلى الأقل في حياتهم المهنية، فتقوم الجامعات بالتطوير من طرق إكساب الطلاب المهارات التي ستسمح لهم بالتأقلم في مواقف عدم اليقين، والمعايير والقيم والمصالح والمفاهيم الغامضة أو في حالة الواقع المتعارض أو المتباين، ويُنظر إلى التعليم على أنه وسيلة لتحقيق الإنجاز لدى أفراد المجتمع الذين يبحثون عن المعاني، ويتطورون من إمكاناتهم وإيجاد الحلول معًا في عالم مستدام لا يمكن أن يتم إنشاؤه دون المشاركة الكاملة لجميع الأعضاء. (Valentin, GRECU and Nagore,) (IPIÑA, 2014: 15)

ومما سبق يمكن تعريف استدامة التعليم الجامعي بأنها، قدرة الجامعات على تحقيق وضع تعليمي إيجابي حالي مع ضمان الحفاظ عليه بشكل مستدام مستقبلاً من خلال التدريب والأنشطة الداخلية والخارجية في مختلف جوانب المنظومة التعليمية.

٢. استدامة البحث العلمي:

يعد البحث العلمي أحد الوظائف الأساسية للجامعات الحديثة، ويؤدي دورًا مهمًا في هذه العملية من خلال تنمية الخريجين المتميزين باستمرار، وإنتاج المعرفة المفيدة، وتطوير المنتجات عالية التقنية، وتركز البحوث الحالية بخصوص مساهمة التعليم العالي في التنمية المستدامة، على كيفية الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، وكيفية بناء بيئة مستدامة في الحرم الجامعي، أو كيفية إعداد الأجيال القادمة لمعالجة مشاكل الاستدامة من خلال المناهج الدراسية والتدريس. (Zhe Cheng, Tong Xiao, Chen Chen and Xiong Xiong, 2022: 1)

فالجامعات مكرسة لتعزيز التنمية المستدامة من خلال العديد من الممارسات، بما في ذلك إنشاء معاهد أبحاث التنمية المستدامة، وتوفير الأموال لأبحاث التنمية المستدامة، وتطبيق محتوى أبحاث التنمية المستدامة في التعليم، بالإضافة إلى ذلك، تحاول الجامعات التحكم في التوجه البحثي لدعم التنمية المستدامة، على سبيل المثال، أوقفت جامعة واشنطن وجامعة أكسفورد وجامعة كامبريدج وسحبت استثماراتها البحثية في مصادر الطاقة التقليدية وتولي المزيد من الاهتمام للاستثمار البحثي في الطاقة المتجددة. (Zhe Cheng, Tong Xiao, Chen Chen and Xiong Xiong, 2022: 3)

ويتكون إطار تقييم استدامة البحث العلمي بالجامعات من ثلاثة أبعاد كما يلي: أولاً، يتطلب مبدأ التنمية المستدامة من الجامعات الحد من هدر الموارد عند إجراء البحوث العلمية، ثانياً، يجب أن يقدم نشاط البحث العلمي مساهمة مستدامة في التنمية الاجتماعية، ثالثاً، يجب أن تركز الجامعات على البحوث المتعلقة بموضوع التنمية المستدامة وتحسين أدائها البحثي، ولتحقيق تقييم الأبعاد الثلاثة، تم تصميم واقتراح قياسات مختلفة لتقييم الاتجاه المستدام للبحث العلمي، حيث ترتبط أنشطة البحث العلمي بمدخلات الموارد البشرية والمالية وكمية ونوعية الناتج البحثي، إذا استخدمت الجامعات موارد بشرية ومالية أقل لإنتاج المزيد من الناتج البحثي، فيمكنها الحفاظ على اتجاه مستدام إيجابي في المستقبل وتحقيق التنمية المستدامة للبحث العلمي. (Zhe Cheng, Tong Xiao, Chen Chen and Xiong Xiong, 2022: 4)

وعليه يمكن تعريف استدامة البحث العلمي بأنها الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق إنتاج بحثي مستدام بحيث تكون الجامعة لديها القدرة على تغطية حاجاتها وإيجاد حلولاً منطقية وغير مكلفة وسهلة التطبيق لمشكلاتها والوفاء بالتزاماتها الحالية والمستقبلية.

٣. استدامة خدمة المجتمع:

تحاول الجامعات دائماً دعم التنمية المستدامة من خلال التعاون مع أصحاب المصلحة لإنشاء مختبرات علمية وتحقيق فوائد للاقتصاد المحلي، والمشاركة مع الحكومات لتحسين حالة البيئة والاقتصاد ومساعدة الخدمات العامة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وباختصار، تتخذ الجامعات عدة إجراءات لدعم التنمية المستدامة وتؤثر بشكل كبير على المجتمع. (Zhe Cheng, Tong Xiao, Chen Chen and Xiong Xiong, 2022: 3)

ويهتم التطوير المستدام للحرم الجامعي بالبيئة المادية الأساسية مثل، المباني الخضراء، وأنظمة الطاقة المتجددة، والأغذية العضوية، والتنوع البيولوجي، وأنظمة النقل منخفضة التلوث، ومسارات الدراجات، وخزانات تخزين مياه الأمطار، وأنظمة معالجة المياه السوداء، والأوقاف المستثمرة اجتماعياً، وممارسات الكيمياء الخضراء، ومختبرات النفايات، ومنتجات التنظيف الخضراء، ومرافق الحرم الجامعي ذات الانبعاثات المنخفضة للغازات الدفيئة، وواحد من الجوانب البيئية الأساسية هو تحسين تكلفة عملية الصيانة من خلال التركيز على فهم تحليل تكاليف دورة الحياة لمكونات البناء التي كانت متانتها أمراً بالغ الأهمية للمساهمة في بناء الاستدامة، وقد ساهمت الصيانة المستدامة للمباني في تقليل تكلفة دورة الحياة وانبعاثات الكربون، وتطبيق الاستدامة التنظيمية على مواد البناء

يمكن أن يحسن فرص العمل في البناء والإصلاح وأنشطة الصيانة، وتحسين المتانة في دورة الحياة نتيجة لذلك. (H H Y Lee, 2019: 2)

تقوم الجامعة باتخاذ الممارسات التي تم تحديدها مسبقاً موضع التنفيذ بشكل كبير، وتسمى ببرامج التحسين المستمر مثل الاعتماد وإصدار الشهادات وكذلك الدعوة للعدالة بين الجنسين، كما تعمل الجامعة بشكل استثنائي على تعزيز وتنفيذ برامج الاستدامة البيئية مثل زراعة الأشجار، وسياسات توفير الطاقة، والتخلص من النفايات وغيرها. (Marierose P. Valenzuela, Lorena H. Garcia, Elaine Joy C. Apat & Mario R. Briones, 2022:190, 191)

ويمكن تعريف استدامة خدمة المجتمع بأنها استخدام الموارد المتاحة بطريقة تحافظ عليها وتمنع نفاذها على المدى الطويل مع استمرارية الجامعة وريادتها في تقديم خدماتها والحفاظ على حق الأجيال المستقبلية.

خامساً: متطلبات تعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات:

تعتبر الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى بشكل عام جهات فاعلة حاسمة في سعي المجتمع نحو تحقيق التنمية المستدامة، وفي ضوء ذلك، تكون مطالبة بتضمين الاستدامة بشكل أكبر في أنشطتها حتى تصبح كل منها جامعة مستدامة.

ويمكن تعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات من خلال نشر الوعي بالاستدامة للجيل القادم، وضرورة التوافق مع الأهداف، وإدارة التغيير التنظيمي، وتطوير المناهج الدراسية، وأيضاً وضع استراتيجية وسياسة واضحة وتطبيق مؤشرات التنمية المستدامة معاً، من خلال تحديد الإجراءات الممكنة لتقييم خطط التحسين، وتركز الاستدامة المؤسسية للجامعات على التغيير التنظيمي جنباً إلى جنب مع التخطيط الرئيسي للتنفيذ، فعندما تفكر مؤسسات التعليم العالي في إدارة التغيير بعد تحقيق استدامة تطوير الحرم الجامعي، يكون من المفيد التحقق من العوامل المزعجة للاستقرار فيما يتعلق بالسياسة، والمالية، والموارد البشرية أو التكنولوجية أو غيرها، والتي يمكن أن تؤثر على عمليات الاستدامة بأكملها. (H H Y Lee, 2019: 2)

حيث تطالب مؤسسات التعليم العالي بتطوير وصيانة المجتمعات المستدامة من خلال فهم تعريفات الاستدامة، والعلاقات بين الاستدامة والحياة، وكيفية التصرف والتأثير، وكيفية الاستفادة من المعرفة المناسبة لتغيير العادات والسلوكيات، وأخيراً ومن أجل تحقيق هدف التعليم، كانت التغييرات هي العامل الحاسم لتطبيق مفاهيم وقيم الاستدامة محلياً وعالمياً. (H H Y Lee, 2019: 1)

وللجامعات متطلبات متعددة، لضمان تحقيق الاستدامة بنجاح في كافة أنحاء الجامعة، ويمكن توضيح هذه المتطلبات فيما يلي:

١- ثقافة الاستدامة:

يجب على الجامعات تثقيف قادة المستقبل وموظفيهم وإقناعهم باعتماد الأعمال والاستراتيجيات من حيث الاستدامة بحيث تعود بالربح على الجامعات والبيئة والمجتمع، وتوصف الثقافة الجامعة بأنها نتاج تاريخ تأسيس الجامعة، وتطورها عبر الوقت، وطبيعة الطلاب الذين يتعاملون معها، وفرص تمويل البحث والتعليم، بجانب التأثيرات والحاجة إلى الالتزام بالقوانين الخارجية والتوقعات، وهناك حاجة للتحويل بالوعي العام بالطريقة التي ننظر بها ونمارسها إلى التأثير الفعلي للتغييرات على تعلم الطلاب الاستدامة من أجل تغيير المجتمع. (Valentin, GRECU and Nagore, IPIÑA, 2014: 21, 22)

وتشمل ثقافة الاستدامة أيضاً رفع مستوى الوعي بالمعرفة والتكنولوجيا وأدوات التطوير اللازمة للإبداع في مستقبل مستدام، وذلك من خلال: زيادة الوعي بتطوير الاستدامة، وإيجاد ثقافة مؤسسية للاستدامة، وإشراك جميع أصحاب المصلحة، والتعاون من أجل مناهج متعددة التخصصات، وتوسيع الخدمة والتواصل على المستوى الوطني ودولياً، والمحافظة على الحركة والتطور. (Valentin, GRECU and Nagore, IPIÑA, 2014: 16)

٢- التعليم المستدام:

تتعلق قضايا الاستدامة بالمؤسسات بجميع أحجامها وجميع قطاعاتها، حيث تطالب المؤسسات بضرورة اكتساب مهارات القراءة والكتابة المستدامة للقيام بمجموعة واسعة من الأدوار والمسؤوليات، فإذا تمكن المتعلمون من اكتساب هذه المهارات، فهذا يحسن من قابليتهم للتوظيف، وكذلك قدرتهم للمساهمة في جعل مكان عملهم ومجتمعهم المستقبلي أكثر استدامة. (Valentin, GRECU and Nagore, IPIÑA, 2014: 22)

٣- زيادة مصادر التمويل: (Angela Reese, 2016: 25- 44)

تميل الجامعات في عصرنا الحالي إلى الرغبة في جني المزيد من الأموال من خلال التنوع في مصادر تمويلها وابتكار روافد مالية جديدة ويتم ذلك من خلال:

أ- **زيادة الرسوم الدراسية Tuition increases** يعتبر زيادة الرسوم الدراسية أحد الإجراءات لتدفق التمويل للمؤسسات، ولكنه يؤدي إلى خلق مشاكل اجتماعية لدى مجتمع الطلاب، من خلال زيادة الضغط المالي على الأسر ومنع الطلاب ذوي الاقتصاد المنخفض من الدراسة ودخول الكلية، وتحسين

الشخصية المستقبلية، بما في ذلك زيادة القدرة على الكسب، ويجب أن تقوم القيادة التي تنفذ الزيادات في الرسوم الدراسية بالتركيز على توفير تعليم فعال وبأسعار معقولة.

ب- **الرسوم الدراسية التفاضلية** ويتم تقديرها على أساس قوة الكسب المحتملة للطالب حسب الدرجة المختارة، وهو الحل المحتمل لمشكلة زيادة الرسوم الدراسية، فهناك خياراً بديلاً لتطبيق حوافز الرسوم الدراسية لزيادة الإيرادات بناءً على محاولة زيادة معدلات التسجيل، من خلال نوعية الدراسة، ويمكن للقيادة التي تقدم حوافز الرسوم الدراسية أن تشهد نمواً في الإيرادات على أساس تشجيع الأحمال الدراسية الأكبر، ويمكن للقيادة تشجيع الالتحاق بدورات عبر الإنترنت مقابل رسوم على أمل أن يستمر الطلاب في المؤسسة عند الانتهاء من الدورات المجانية.

ت- **تخفيض الميزانيات: Reduced budgets** وقد اختار بعض قادة الجامعات اتباع نهج زيادة الرسوم الدراسية، لتعويض تقلص الميزانيات، ومنهم من اتبع نهجاً آخر لتحقيق التوازن بين انخفاض تمويل الدولة وتجنب زيادة الرسوم الدراسية، أو تحقيق زيادات طفيفة، وفيه يقوم القادة في بعض الجامعات بتنفيذ تخفيضات في ميزانيات التشغيل، حيث يعتبر خفض الإنفاق بديلاً أفضل من زيادة الرسوم الدراسية، أو الرسوم الدراسية التفاضلية أو زيادة الجهود الخيرية، فتخفيض الميزانية أمر داخلي ولا يتطلب موافقة المجتمع، يجب على المديرين الموازنة بين إدارة المرافق المادية وتكاليف تشغيل الفصول الدراسية و العجز في الميزانية والاستدامة.

ث- **مراجعة إيرادات البرامج الأكاديمية Academic program revenue** تتطلب مبادرة تمويل الأداء من قيادات الجامعات أن تكون مسؤولة عن معدلات إكمال طلابها، فعندما يلتحق الطلاب ببرنامج تعليمي أو أكاديمي، غالباً ما ينتقل الطلاب المسجلون في البرامج الأكاديمية قبل إكمال الدرجة العلمية ولا يتم الاحتفاظ بهم كل فصل دراسي، ويمكن للمديرين إجراء تدقيق لتحديد تدفق الإيرادات لكل برنامج، بحيث تحدد القيادة التكلفة لكل طالب داخل البرامج وتنشئ تكلفة مسار للطالب لتقدير مقدار تكلفة هدفه التعليمي، ويمكن للطلاب مراجعة تكلفة البرنامج ووضع خطط محتملة لإكمال الهدف بالوقت والموارد المالية المتاحة.

ج- **طرق جديدة لتقديم التعليم Delivery modes** تؤدي الاعتبارات الإدارية للتعليم عن بعد، والجداول الزمنية السريعة والمرنة، والتعليم القائم على

الكفاءة إلى جذب عدد جديد من الطلاب، وتلبية المطالب المتغيرة لهم وزيادة التسجيلات، وبالتالي توفير مصدر تمويل إضافي، ويؤدي تغير طرق تقديم الدورات التدريبية والتكيف مع التكنولوجيا، إلى تغير الحدود التقليدية والتركيبة السكانية للطلاب، ويحث القادة الطلاب على استخدام هواتفهم وأجهزتهم اللوحية للوصول إلى الدورة التدريبية، والوصول إلى المكتبة، والتفاعل مع أقرانهم وإدخال التكنولوجيا في الفصل الدراسي.

ح- **الشراكة Partnerships** تتضمن مصادر التمويل الجديدة لنمو الإيرادات وجود شراكات مختلفة مع منظمات خارجية، فعند قيام القادة بتوسيع البرامج، من المهم أن يأخذوا في الاعتبار مواءمة الأهداف مع المهمة، وتشمل البرامج المحتملة زيادة الشراكات الثانوية والجامعية، وزيادة برامج إعداد الوظائف، ومن فوائد الشراكة التعاونية تقليل الموارد المخصصة للعمليات وتوفير البرامج الفعالة المؤدية إلى مستقبل مستدام.

خ- **المشاركة المجتمعية Community involvement** إن اختيار القيادة لدمج المشاركة المجتمعية في الخطة الاستراتيجية لا يشجع فقط على نمو الكلية والمجتمع، بل يخلق الثقة في أذهان المواطنين، والتي لها تأثير إيجابي على الإيرادات والنمو، ويمكن إشراك الموظفين وأعضاء هيئة التدريس من جميع مستويات المنظمة، في جهود التوعية، وفي الجهود المبذولة لخلق مستقبل مستدام، يجب على القيادة أن تُظهر علاقات ذات مغزى داخل المجتمع تتجاوز التطوع ودمج التغيير لتشمل مشاريع التعلم من خلال الخدمة للطلاب، مما يؤدي إلى زيادة وعي الطلاب بالقضايا المحلية وتشجيع الشعور بالمجتمع.

د- **العمل الخيري Philanthropy** أن قادة الشركات قد يتبرعون بما يصل إلى ٥٪ من دخلهم السنوي كل عام للمنظمات غير الربحية، وفي حين أن التبرعات من الأفراد وقادة المنظمات يمكن أن تخلق تدفقات إيرادات جديدة، فقد لا يكون هذا التوفير متوافقاً مع الأهداف المؤسسية و يتضمن تكاليف مستقبلية غير متوقعة، ففي بعض الأوقات الاقتصادية المضطربة يجب على القادة أن يأخذوا في الاعتبار ليس فقط فقدان التمويل، ولكن أيضاً انخفاض الدعم الخيري.

ذ- **برامج الاحتفاظ Retention programs** في الأوقات التي قلص فيها المسؤولون الحكوميون التمويل، نفذوا أيضاً متطلبات لزيادة نتائج التعلم، وشجعت تدابير تمويل الأداء قادة التعليم العالي على إعادة تركيز ميزانياتهم

التشغيلية، ويجب على القيادة أن تخلق نماذج جديدة لإنجاز الطلاب للتأثير على الاستدامة من خلال وضع برنامجاً مرناً للاحتفاظ، يهدف إلى تعديل بيئة الطلاب والكلية، ويجب أن تشمل جهود الاحتفاظ وجود مكاتب مختلفة في جميع أنحاء المؤسسة.

ر - **الالتزام بالموارد**، يشير التزام المنظمة بالموارد، إلى تخصيص المنظمة للموارد الملموسة وغير الملموسة لإنشاء عرض السوق، ويمكن للموارد أن تكون على شكل أموال، أو موارد بشرية، أو تكنولوجية، أو وقت القوى العاملة، أو الأدوار الخضراء، أو الأهداف الخضراء المحددة بوضوح، أو تدريب الموظفين، وذلك لتسهيل الاستراتيجيات المستدامة، فعندما تقوم المنظمات بتخصيص موارد كافية، مثل الموارد المالية، والاستثمارات، والموظفين المهرة، والبنية التحتية المادية والتكنولوجية، أنها تخلق بيئة مواتية للممارسات المستدامة، فمثلاً الالتزام بالموارد يعتبر المحرك الرئيسي للابتكار الأخضر، كما أن المنظمة المستدامة ذات الميزة التنافسية تعتمد على الموارد الفريدة، ذات القيمة ويصعب على المنافسين تقليدها، فمثلاً المنظمات التي تركز الموارد لمواجهة المخاوف البيئية أكثر ميلاً إلى اعتماد تكتيكات الوقاية من التلوث، ودمج التصاميم الصديقة للبيئة في تلك المنتجات والخدمات، والمشاركة في إعادة تدوير النفايات واستخدام الجهود التي تؤدي إلى تحسين الأداء البيئي. (Kavitha Haldorai, Woo Gon Kim, Charoenchai Agmapisarn, Jun (Justin) Li, 2023: 3)

ز - **القيادة الجامعية**: تشير القيادة السليمة إلى القدرة على إدارة الموارد لتعزيز الاستدامة، وتقوم القيادة الجامعية بعدة إجراءات لتعزيز الاستدامة مثل: توفير تمويلًا جديدًا، ومراجعة بنود الميزانية للإنفاق غير الضروري، وتحديد مجالات تقليل الأموال المخصصة فينبغي للقادة أن تأخذ في الاعتبار الآثار المترتبة على الميزانية، وربط الأهداف الاستراتيجية بالميزانية وتدقيق الإيرادات المحتملة في المستقبل، واستكشاف الفرص لتنويع مصادر التمويل، ووضع ميزانية صفرية القاعدة من خلال تركيز القادة على طرق جديدة ومبتكرة لتحديد الاحتياجات الفعلية كل عام، وحذف العناصر غير المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، ودمج جميع جوانب التخطيط التقليدي في الخطة الاستراتيجية لتشمل جوانب الكلية الداخلية والخارجية وقضايا محددة مثل إدارة التسجيل، وإيرادات البرنامج الأكاديمي، والدولة، ومتطلبات الميزانية وإعداد التقارير، فمن المهم أن يخطط القادة في الجامعات بشكل استراتيجي لأن التخطيط الاستراتيجي هو آلية تساعد في توضيح مهمة

الجامعات وأهدافها، بالإضافة إلى تحديد أولويات الإجراءات التي يجب اتخاذها لتنفيذها من خلال تقييم مؤشرات الأداء على مستوى وحدتها وكتيبتها، لذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي عنصراً مهماً للغاية نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية للجامعات. (Angela Reese, 2016: 25, 26)

س- ومما سبق يتضح أنه هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات تتمثل في أن تكون هناك رؤية شاملة توضح أن المنهج والحرم الجامعي والمجتمع، لديهم ثقافة متداخلة ومحاور تكملية للوصول للاستدامة المؤسسية للجامعات، بالإضافة إلى وجود برامج التعلم المستدام، والشراكات والمبادرات المجتمعية، والثقافة الجامعية من منظور الاستدامة، وإيجاد مصادر تمويل جديدة، ووجود قيادة جامعية رشيدة تسعى لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات.

سادساً: التحديات التي تواجه تعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات وسبل مواجهتها:

نظراً لأن البيئات التنظيمية أصبحت معقدة وغير مؤكدة ولا يمكن التنبؤ بها بشكل متزايد، لم يعد من الممكن التنبؤ بكيفية تأثير هذا التعقيد على أنشطة المنظمة، ولهذا السبب، تواجه المنظمات تحديات متزايدة في عالم الأعمال اليوم، وأصبحت العديد من المتغيرات مثل التدهور الاقتصادي، والأزمات المالية العالمية، وعدم اليقين في الأسواق التنافسية، والحروب النوعية، والظروف السياسية والاجتماعية أكثر تهديداً للقدرة التنافسية للمنظمات وبقائها. (Gözde SEZEN-GÜLTEKİN, Türkan ARGON, 2020: 330)

وتعتبر الاستدامة التنظيمية، عمل لا يقتصر على المنظمة التي تنفذ يومها، بل تحاول جعل وجودها يركز على المستقبل، والذي ينشئ هيكلًا تنظيميًا متوازنًا من خلال مراعاة الكوكب الحالي ورفاهية المجتمع وموظفيه بالإضافة إلى مصالح المنظمة، وفي هذه الحالة يمكن القول أن خصائص المنظمات تؤثر على قدرتها على مواجهة الصعوبات والبقاء على قيد الحياة بطريقة دائمة من خلال خلق الفرص من التهديدات. (Gözde SEZEN-GÜLTEKİN, Türkan ARGON, 2020: 337)

وتواجه بيئة التعليم العالي، العديد من التحديات الجديدة المتمثلة في تحقيق الجودة والحداثة والكفاءة، دون إهمال وظائفها الأساسية المتمثلة في إعداد رأس المال البشري والفكري الذي يتطلبه المجتمع، وإجراء البحوث المتطورة، ونشر المعرفة الناتجة إلى المجتمع، فنقوم المؤسسات بتهيئة الظروف المواتية لرفع أداء العاملين بالجامعة من

أعضاء هيئة التدريس والطلبة والإداريون، لتحقيق الاستدامة المؤسسية. (Patricia García-Hernández, Patricia Mercado-Salgado, 2015: 868)

لا تعتمد الاستدامة الجامعية فقط على القدرة على الوفاء بالالتزامات التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع فحسب بل تعتمد أيضاً على القدرة على الحفاظ على تعليم وبحث علمي وخدمة مجتمع مستقر وفعال.

ولا يمكن تحقيق الاستدامة إلا من خلال التغلب على المعوقات والتحديات التشغيلية من خلال فهم الأدوار والمفاهيم بالإضافة إلى تصورات الاستدامة من أصحاب المصلحة في المؤسسات، وتتعلق التحديات التشغيلية في الغالب بجوانب الموارد المالية والمعلومات والموارد البشرية والالتزام والمبادرات والمشاركة والتصور الخاطئ للهيكل التنظيمية ومقاومة التغيير. (H H Y Lee, 2019: 2)

ومن أجل التغلب على هذه الظروف بنجاح، يتعين على المنظمات تطوير قدرتها على الصمود، ولذلك، ولكي تصبح المنظمة مستدامة، يجب إدارة أنشطة الاستدامة بفعالية، خاصة في الوقت الحاضر حيث يتم قبول التعليم كمؤشر للتنمية المستدامة، فقد أصبح من المهم أن تصبح المنظمات التعليمية قادرة على الصمود. (Gözde SEZEN, GÜLTEKİN, Türkan ARGON, 2020: 330)

ويمكن أيضاً مواجهة تحديات الاستدامة من خلال: (Valentin, GRECU and Nagore, IPIÑA, 2014: 21)

(١) جعل التنمية المستدامة أولوية، فيجب على الجامعات تثقيف قادة المستقبل وموظفيهم وإقناعهم باعتماد الأعمال والاستراتيجيات المسؤولة عن الاستدامة.

(٢) يمكن للجامعات تشكيل المجتمع المستدام من خلال تعليم الموارد البشرية وإلهام المجتمع من خلال عرض نموذج ناجح لمنظمة مستدامة، ترغب في جعل بنيتها التحتية ووحدات إنتاجها خضراء، مثل الحد من النفايات، والتخلص من النفايات، والتقليل من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون وما إلى ذلك.

(٣) تنمية العقلية البيئية، وهذه العقلية يمكن تنفيذها من خلال التعليم، والأمثلة الرائدة، والقيود والضغط من المجتمع والحكومات، والعملاء وأصحاب المصلحة.

ولمواجهة التحديات أيضاً ينبغي على قادة الجامعات تضمين مبدأ الاستدامة في استراتيجية تطوير مؤسسات التعليم العالي، وضمان أن تصبح التنمية المستدامة خيطاً

ذهباً يمر عبر الجامعة، وفيما يلي تدابير محددة للقيام بذلك: (Zhe Cheng, Tong
Xiao, Chen Chen and Xiong Xiong, 2022: 14, 15)

(١) يمكن للجامعات أن تبادر بإعلانات ومبادرات ذات صلة بالاشتراك مع الحكومة والمنظمات الاجتماعية الأخرى فالإعلانات والمبادرات ذات الصلة يمكن أن تكون مفيدة في تعزيز التنمية المستدامة، وتلعب الاتفاقيات والمواثيق والشراكات الخارجية دوراً رئيسياً في تعزيز تغييرات التنمية المستدامة ويمكنها ضمان وفاء الجامعات بوعدها بالتنمية المستدامة.

(٢) في عملية إجراء البحث العلمي، يجب الاهتمام بالقضايا المهمة المرتبطة بالتنمية المستدامة وتعزيز البحث المتعلق بموضوع التنمية المستدامة، ويجب على الجامعات أيضاً الاهتمام بنشر فكرة التنمية المستدامة في التدريس داخل الفصول الدراسية لطلابها للتركيز على استدامة الدراسات في المستقبل.

(٣) يجب على الباحثين الاهتمام باستدامة أبحاثهم، وتنعكس هذه الاستدامة في عدم إهدار الموارد البشرية والمالية وعدم الإضرار بالبيئة، علاوة على ذلك، يجب التأكد من أن الدراسات مواتية للتقدم الاجتماعي.

(٤) يجب على الجامعات ومنظمات التقييم التابعة لجهات خارجية أن تطالب بإدراج مبدأ التنمية المستدامة في إطار التقييم، حيث إن التصنيفات العالمية الحالية للجامعات، بما في ذلك ARWU، وتصنيفات Times Higher Education، وتصنيفات QS World University، وتصنيفات US News World University، تؤكد على تقييم المستوى المطلق لمخرجات البحث العلمي، وتتجاهل كفاءة البحث العلمي، ولا تأخذ في الاعتبار فكرة التنمية المستدامة، إن هذا التوجه التقييمي يتعارض مع دور الجامعات في صياغة استراتيجيات التنمية المستدامة، وفي المستقبل، ينبغي للمنظمات ذات الصلة أن تحاول تضمين مبدأ التنمية المستدامة في مفهوم التقييم، وتوجيه الجامعات للتركيز على التنمية المستدامة لتقديم مساهمات مستدامة في التنمية الاجتماعية.

كما تستطيع الجامعات تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال دمج ثقافة الاستدامة في وظائفها الأساسية وهي: (حنان حسن سليمان نصر، ٢٠٢٤: ١٥، ١٦)

١. التدريس الجامعي: يمكن دمج الاستدامة في التدريس عن طريق تناول قضايا بيئية واجتماعية داخل المقررات الموجودة فعلاً، أو إضافة مقرر

كامل عن التنمية المستدامة وتقديم التنمية المستدامة ك تخصص داخل الجامعة.

٢. البحث العلمي: يمكن أن يحقق البحث العلمي أهداف التنمية المستدامة من خلال إنشاء مراكز بحثية تعني بالتنمية المستدامة، وطرح برامج ماجستير ودكتوراه في تخصصات التنمية المستدامة.

٣. خدمة المجتمع: ويأتي ذلك عن طريق تشجيع المجتمع على المشاركة في برامج الاستدامة عن طريق عقد شراكات مع أصحاب المصلحة في مجال التنمية المستدامة مثل الطلاب والجامعات الأخرى والقطاعين العام والخاص.

ومما سبق يتضح أن هناك العديد من التحديات التي تواجه تعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات نتيجة الحداثة والتنافسية في البيئة الجامعية، ويمكن مواجهتها من خلال عدة تدابير لإدارة أنشطة الاستدامة بفاعلية.

المحور الثالث: متطلبات تعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات من منظور التهجين التنظيمي:

على مدى العقود الماضية، حظي التهجين التنظيمي بأهمية علمية متزايدة باستخدام عدسات نظرية مختلفة، فهناك ثلاث أبعاد رئيسية لدراسة التنظيم الهجين، وهي الهويات التنظيمية، والأشكال التنظيمية الهجينة، والجمع بين المنطق المؤسسي المختلف، ويعرف التهجين التنظيمي بشكل عام على أنه: خلط العناصر الأساسية التنظيمية التي لا تتوافق تقليدياً مع بعضها البعض، وقد بدأت دراسة التهجين التنظيمي في سياق المؤسسات الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج لتحقيق الجدوى المالية والغرض الاجتماعي، وبناء على ذلك، كانت المؤسسات الاجتماعية تتميز بأنها النوع المثالي للتنظيم الهجين، وتعتبر الاستدامة سياقاً مناسباً لدراسة درجات مختلفة من التهجين في المنظمات، حيث يفرض تحقيق الاستدامة في كثير من الأحيان الجمع بين الاهتمامات الاجتماعية المتنافسة نظراً للاعتبارات التجارية، حيث تتبنى المؤسسات تحديات الاستدامة وتدمجها بدرجات مختلفة. (Tobias Hahn, 2021: 117)

ومن السمات المميزة لاستخدام التهجين التنظيمي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: (Tobias Hahn, 2021: 118, 119)

السمة المميزة الأولى: أن استدامة المؤسسات هو مفهوم هجين بالفطرة لأنه يفرض على المؤسسات الجمع بين العناصر المتعارضة التي لا تسير تقليدياً جنباً إلى جنب، وبشكل أكثر تحديداً، حيث تجمع الاستدامة بين ممارسات المستوى التنظيمي ومستوى

النظام فهي تشمل العديد من التأثيرات المترابطة ولكنها في كثير من الأحيان تكون ممارسات متنافسة لتحقيق أهداف الاستدامة، وقد يترجم الاهتمام بهذه العناصر المتعارضة وخلطها في المؤسسات التي تتبنى أشكالاً تنظيمية وهويات تنظيمية ومنطقاً مؤسسياً هجيناً، من أجل المساهمة في تحقيق الاستدامة التنظيمية، ومن منظور الاستدامة يتم تحفيز مبادرات الاستدامة من خلال الاستهداف والمعالجة لتحديات الاستدامة وتحويلها إلى مبادرات واستراتيجيات على المستوى التنظيمي من أجل توليد تأثير إيجابي، وبناء على ذلك، تم النظر إلى الاستدامة في المشاريع الجديدة على أنها تهجين من حيث التحدي المتمثل في الالتزام بالمنطق المتنافس.

والسمة المميزة الثانية لاستخدام التهجين في استدامة المؤسسات هو تعدد أهداف الاستدامة التي تواجه المؤسسات، ويمكن توضيح هذا التعدد من خلال أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (SDGs) والتي تستخدم كمرجع لمساهمات المنظمات في الاستدامة، وتتضمن أهداف التنمية المستدامة جدول أعمال يضم ١٧ هدفاً مختلفاً، يجب تحقيقها في وقت واحد للتحرك نحو الاستدامة على المستوى العالمي، وهذا يمثل تهجيناً، ففي حين تبدو جميع هذه الأهداف مرغوبة بمعزل عن بعضها البعض، إلا أنها في الأصل مترابطة داخلياً بشكل كبير، ويؤدي هذا التعدد في الاهتمامات المتعلقة بالاستدامة إلى ظهور التوترات، لأنها تتعارض مع ممارسات العمل المعتادة والاستراتيجيات، مما يؤدي إلى صدام بين النموذج المهيمن وأجندة الاستدامة طويلة المدى، ودمج وتضمين أهداف الاستدامة في الممارسات والاستراتيجيات الأساسية يتطلب من الشركات قبول واحتضان التوترات بين الاستدامة المختلفة وأهداف العمل داخل المؤسسة، ويرى العديد من المؤلفين أن التهجين هو نهج مناسب لمعالجة الاستدامة التنظيمية لأن الأشكال التنظيمية الهجينة مناسبة لتعزيز الاستدامة التنظيمية، لأن الأشكال الهجينة لا تقيد النمو ولا تضع الربح كأولوية قصوى، كما أنها تستوعب النظم الاجتماعية والبيئية وتعترف بها كقيمة جوهرية للطبيعة، فالاستدامة التنظيمية من حيث التهجين تؤكد على اختلاط مختلف الأشكال التنظيمية.

والسمة المميزة الثالثة: لاستدامة المؤسسات بواسطة التهجين هو التوجه الزمني على المدى الطويل، فقد تم تصوير الوقت على أنه الميزة التي تحدد الاستدامة، وذلك بسبب التركيز القوي على العدالة بين الأجيال التي تدعو للنظر في مصالح الأجيال القادمة، كما أن استدامة الأعمال التجارية تؤكد على الطبيعة طويلة المدى للمنفعة التي تعود على الأعمال التجارية والمتوقع تقديمه للمجتمع على المدى الطويل ويتناقض هذا التوجه بشكل صارخ مع التركيز على الأعمال على المدى القصير في كثير من الأحيان بالمؤسسات التي عادة ما تقلل من قيمة مصلحة الأجيال القادمة، فيتطلب من المؤسسات استيعاب التوجهات الزمنية المتنافسة، فالتكامل والاعتبارات طويلة المدى للاستدامة تشكل

تحديًا خاصًا عندما تواجه الشركات قيودًا شديدة على الموارد، مما يزيد من الحاجة إلى الاهتمام بكل التوجهات الزمنية الحالية والمستقبلية، وتعني الاستدامة أن المؤسسات تتعامل في الوقت نفسه مع القيود القصيرة الأجل والتوجهات طويلة المدى، وعند الجمع بين التوجهات القصيرة والطويلة المدى تتحقق الاستدامة، وهذه الخصائص الأساسية لمفهوم استدامة الأعمال تظهر لماذا يعد التهجين أمرًا فطريًا في استدامة المؤسسات، فالمشاركة الكاملة في استدامة المؤسسات تتطلب أن تقبل المؤسسات احتضان متطلبات الاستدامة المتنافسة والتوترات التي تنشأ عن ذلك.

وتعتبر العلاقة بين التهجين التنظيمي والاستدامة المؤسسية للجامعات علاقة إيجابية، وذلك لأن الجامعات هي أنظمة مفتوحة أكثر عرضة لمواجهة الاضطرابات والشكوك والمخاطر وعدم اليقين، وعلاوة على ذلك، فإنها تسعى إلى تحقيق التوازن بين مواجهة بيئة عدم اليقين والسير نحو الاستدامة التنظيمية، عكس الأنظمة المغلقة التي يسهل التحكم في جميع عناصر نظامها وبالتالي فقد يحدث اضطراب في الجامعات التي لا تستطيع إدارة أي حالة من عدم اليقين التي قد تحدث في عناصر النظام بشكل فعال، وبما أن الجامعات بحاجة إلى مواكبة متطلبات العصر والانفتاح على الابتكارات لتجاوز العصر، فيجب عليها ضمان إحداث الاستقرار وتقليل التوترات الناشئة عن التكوينات الهجينة من خلال التهجين التنظيمي لتحقيق الاستدامة التي تمثل نظامًا ديناميكيًا ذا نطاق واسع وقابلية للتكيف والنمو. (Gözde SEZEN-GÜLTEKİN, Türkan. ARGON, 2020: 338)

ومن خلال تحليل الأدبيات السابقة، يحدد البحث مجموعة من المتطلبات التي يمكن أن تعزز الاستدامة المؤسسية للجامعات في ضوء التهجين التنظيمي تتمثل في:
أولاً: تنمية قيادة جامعية موجهة نحو الممارسات الهجينة:

تعتبر القيادة leadership أداة رئيسية يمكن من خلالها أن تدير المؤسسات التوترات الناشئة عن الأشكال والهويات والمنطق المختلف، للتخفيف من التحديات وتحقيق الأهداف، حيث تستفيد المؤسسات من وجود قادة يدركون ويقبلون التناقضات بين المهام المتناقضة، ولديهم رؤية واضحة حول أوجه التآزر وإمكانات تبادل المنفعة. (Marya. Besharov, 2022:16)

وعليه فمن أجل تحقيق الأهداف الطموحة للتنمية المستدامة، يتعين على الجامعات أن تتوقف ليس فقط قادتنا في المستقبل، بل القادة الحاليين وصناع القرار أيضًا، حيث أن فرص تنمية القدرات والتدريب المهني لديها إمكانات هائلة لتمكين القيادة من تحقيق أهداف التنمية المستدامة، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للجامعات أن تعمل بمثابة "مختبرات

حية" تدعم الإبداع المشترك والنهج الموجهة نحو الحلول متعددة التخصصات للبحث والتعلم. (Walter Leal Filho & et.al., 2024: 2).

وتتوقف الاستدامة المؤسسية للجامعات على القادة الذين يقومون بصياغة القواعد وتنفيذها ووضع المعايير وصولاً إلى أعضائها، وكذلك الحفاظ على علاقة صحية بين العاملين بالجامعة والمجتمع وكذلك البيئة، فيقومون بعقد الدورات التدريبية والبرامج المتنوعة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث بانتظام، وغرس فوائد إجراء البحوث في نفوسهم، بجانب مشاركتهم في برامج الإرشاد بالكلية، ويعود ذلك بالنفع على كل من الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، كما يقوم القادة بتوفير الحوافز والمزايا، والتوجيه المنتظم، ويقومون بتفعيل عملية الرقابة بشكل كبير داخل الجامعة. (Marierose P. Valenzuela, Lorena H. Garcia, Elaine Joy C. Apat & Mario R. Briones, 2022:190, 191)

وهناك عدة ممارسات واستراتيجيات يمكن لقادة الجامعات استخدامها لتحقيق التوازن بين المنطق المتنافس أو الحد من التوترات، مثل استخدام استراتيجيات للفصل والتسوية والجمع للتعامل مع المنطق المؤسسي المختلف أو التوازن بين المنطق المتنافس، أو الاقتران الانتقائي، وهناك تصنيفاً للحد من الصراع والاستراتيجيات المسببة للصراع لفهم استجابات الجامعات للتوترات بين المنطق المؤسسي المختلف في بيئتهم التشغيلية، من خلال تقديم خريطة للاستراتيجيات المختلفة للأفراد للاستجابة للمنطق المؤسسي المتضارب في سياق الجامعة. (Yuzhuo Cai & Nicola Mountford, 2021: 10-11)

ومما سبق يتضح أن تنمية قيادة جامعية رشيدة تعمل على إحداث التوافق بين المنطق المتناقض بالجامعة، وأن هناك استراتيجية تركز على كل منطق على حدة، مع عدم الاعتراف بأن عناصر كل منطق مترابطة وتسمى بنظرية التجزئة أو الفصل، واستراتيجية تسعى إلى تحقيق التوافق بين المنطق المختلف وتسمى باستراتيجية الاقتران الانتقائي، حيث أن التوافق بين العناصر يؤدي إلى الأداء الأمثل للمنظمة، والتناقضات تفعل العكس.

ثانياً: تحقيق تكامل المنطق المؤسسي المتعدد في الأنشطة الجامعية.

تعرف شرعية المنطق المؤسسي: بأنها عملية غير خطية يتم التنازع عليها والتفاوض بشأنها في الأنشطة اليومية فيما يتعلق بالإجراءات والقرارات التنظيمية، وتعتبر إضفاء الشرعية عملية معقدة لصنع القرار داخل المنظمات الهجينة. (Liu Liming and Zhang Chao, 2022: 3)

فعند دمج مبادرات الاستدامة مع أنشطة المنظمات الأساسية تحدث مستويات التكامل الأربعة، ويتراوح التهجين من أجل استدامة المنظمات بين التهجين الاحتفالي

بمعنى (ضعف التكامل والاستقلالية المنخفضة)، والتهجين المشروط بمعنى (التكامل القوي والاستقلالية المنخفضة) والتهجين المحيط بمعنى (تكامل ضعيف واستقلالية عالية) إلى **التهجين الكامل** بمعنى (تكامل قوي والاستقلالية العالية)، وتستخدم هذه الأشكال الأربعة لشرح درجات مختلفة من التهجين لتحقيق استدامة المنظمات، ويقوم العلماء بدراسة العلاقات المتبادلة والتفاعل بين مصادر التهجين المختلفة، كتحديات التهجين التي تنشأ من المنظمات التي تجمع بين مختلف الأنشطة غير التجارية، والأنشطة الاجتماعية والبيئية المختلفة، والتهجين يمكن أن يلهم الأبحاث حول استدامة المنظمات من خلال تقديم مجموعة واسعة من المسارات نحو مساهمات المنظمات في التنمية المستدامة، بما في ذلك المسارات التي تحتضن التوترات بين جوانب الاستدامة المختلفة. (Tobias Hahn, 2021: 116)

ويعتبر المنطق المؤسسي المتنافس أحد أبعاد التهجين التنظيمي في الجامعات بجانب الملكية المختلطة، وتضارب الأهداف، وترتيبات التمويل المتعدد، وأشكال الرقابة المالية والاجتماعية العامة والخاصة، من منظور إحدى الدراسات، وعلى المستوى الكلي، ترتبط هذه الأبعاد بالتحويلات في العقد الاجتماعي بين التعليم العالي والمجتمع المحيط، ومن المنطق المتناقض الموجود داخل مؤسسات التعليم العالي، **المنطق العام الإداري** والمتمثل في الهياكل الإدارية للجامعات، ويعزز هذا المنطق الأدوار الإدارية لرؤساء الجامعات والعمداء، وينشئ نظام رواتب مرتبط بشكل مباشر بالتوجيهات القائمة على الأداء، والتي تؤكد على الكمية على حساب الجودة في العمل الأكاديمي، والمنطق الثاني هو **المنطق العام المهني** الذي يتمحور حول فكرة التعليم العالي والمعرفة القائمة على الأبحاث، باعتبارها سلعه عامه ضرورية لتنمية المجتمع على نطاق واسع، إن وجود صراع بين هذا المنطق يؤثر على النظام ويؤثر أيضاً على الطرق التي تتطور بها الأشكال الهجينة، فالتوترات الرئيسية الناجمة عن التهجين المتزايد ترتبط باختلال التوازن بين المنطق المؤسسي للجودة والأداء، وفي التوترات بين منطقي هجينين. (Elias Pekkola & et.al., 2022: 175)

ومما سبق يتضح أن تكامل المنطق المؤسسي المتنافس في الأنشطة الجامعية المختلفة المرتبطة بالتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، يقدم مجموعة واسعة من المسارات نحو تحقيق استدامة الجامعة، بما في ذلك المسارات التي تحتضن التوترات بين جوانب الاستدامة المختلفة.

ثالثاً: توازن الهوية التنظيمية للعاملين بالجامعة للتعامل بشكل نشط مع المنطق المتعدد.

تركز نظرية الهوية التنظيمية على تأثير هوية رواد الأعمال على دوافعهم للقيام بإنشاء المنظمات الهجينة HOs عن طريق مزج بين منطقتين متنافسين، وتأثير النواتج على المنظمة، فهوية رجل الأعمال تتشكل من خلال المنطق الموجود داخل المؤسسة، فإن المنطق التجاري على سبيل المثال يؤثر على هويات أصحاب المشاريع الاجتماعية ويغيرها، بالإضافة إلى ذلك، فإن فهم رائد الأعمال الاجتماعي للتهجين يؤثر على المزيج التسويقي للمنظمة وتوقعات أصحاب المصلحة في المنظمة عن الحقوق والمسؤوليات. (Pradeep Kumar Hota, Padmanetri Panigrahi, Bhupesh Manoharan, Krishanu Rakshit, 2023: 394)

وتعتبر المنظمات الهجينة ظاهرة فريدة لها طبيعتها المميزة، التي توجد الحاجة المستمرة إلى التوازن والمقايضة في بعض الأحيان للمطالب المتناقضة، التي تؤدي إلى صراعات على مستوى القيادة أو تقسيم الموظفين إلى مجموعتين، إحداها تحمي مهمة الاستدامة الاجتماعية، والأخرى تدافع عن استدامتها المالية. (Anna Akhmedova, Marta Mas-Machuca, Nina Magomedova, 2022: 1)

وعندما تسعى المنظمات إلى تحديد معانيها الخاصة أي هويتها التنظيمية، فإنها تتطلع إلى السياق المؤسسي للحصول على إشارات حول الهويات المقبولة في المنظمة، ومعرفة التنافس الحادث بين عناصر الهوية، وتسهيل بناء الهويات الهجينة، ومحاولة التغلب على التوتر الداخلي الناشئ عن هذه الهويات الهجينة، والقيام بعملية التقييم الخارجي، لفهم كيف يمكن للمؤسسات أن تنجح في التنقل بين الهويات المتعددة التي يمثلها المشهد الهجين. (Mary Ann Glynn, Elizabeth A. Hood and Benjamin D. Innis, 2021: 67)

وتتشكل هوية المنظمة من خلال مجموعة من الخصائص المشتركة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتشمل هذه الخصائص المشتركة، ثقافة المنظمة وقيمها وأهدافها، وفي سياق الأداء البيئي على سبيل المثال، تعتبر الهوية التنظيمية الخضراء هي تلك التي تتضمن الاستدامة البيئية كقيمة أساسية وهدف أساسي، بالاعتماد على نظرية الهوية التنظيمية، فالهوية التنظيمية للمؤسسة تساعد أعضائها والمجتمع لينظروا إلى أنفسهم من حيث النموذج الأولي الجماعي، وبالتالي تعزيز رفاة المجتمع، وتحقيق الأداء المستدام فالعاملين عندما يتعاطفون بقوة مع منظماتهم، يكونون متحمسين للمساهمة بأفضل جهودهم، ويشعرون بشعور الملكية والفخر بنجاح المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الجهد التقديري والالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي العام، فالهوية التنظيمية تعزز التزام العاملين بالسلوكيات الداعمة للمنظمة، وعندما يرتبط العاملون بقوة بالمنظمة، فإن ذلك يؤدي إلى تضامن الفجوة الملحوظة بين مصالحهم الخاصة ومصالح المنظمة، وبالتالي فإنهم متحمسون لإثبات قدراتهم بشكل

فعال من خلال دعم أفعالهم وسلوكياتهم، وتماشياً مع هذه المبررات، فتحفز الهوية التنظيمية الخضراء الموظفين على إعطاء الأولوية للاستدامة والسلوك المسؤول بيئياً، مما يؤدي إلى تحسين الأداء البيئي للمنظمة، وبالتالي فإن الهوية التنظيمية كأحد أبعاد التهجين التنظيمي تعزز الاستدامة البيئية من خلال تحفيز سلوكيات اللون الأخضر بين العاملين. (Kavitha Haldorai, Woo Gon Kim, Charoenchai Agmapisarn, Jun (Justin) Li, 2023: 2)

ويكون تحقيق استدامة المنظمة في ضوء التهجين التنظيمي مدفوعاً بقدرتها على تطوير مجتمع مشترك الهوية التنظيمية، يجمع بين منطقتين مختلفتين، ولتحقيق هذه الهوية المشتركة في المؤسسات الاجتماعية على سبيل المثال، يتم توظيف موظفين غير اجتماعيين داخل المؤسسات الاجتماعية، وتدريبهم على العمليات التي تؤكد على وسائل تحقيق التميز التشغيلي، أي أن الاستدامة التنظيمية تتحقق للمنظمات التي تجمع بين منطقتين متعددتين، فقد قامت إحدى الدراسات بإجراء مقارنة لمنظمتين لهما سياسات مختلفة للموارد البشرية، والتي تتعلق بنظرية الهوية والتنشئة الاجتماعية، وجد أن إحدى المنظمات تستخدم استراتيجية الاقتران الانتقائي بمعنى أنها تأخذ الممارسات المناسبة من كل منطقتين، بدلاً من مزجها، كما وجد أن المنظمة الأخرى التي تقف على الشرعية عند دخول مجال ما قد تلجأ إلى استراتيجية تعتمد في الغالب على ممارسات مستعارة من المنطق المهيمن داخل المنظمة، لزيادة شرعيتها في أعين أصحاب المصلحة الخارجيين، فاستخدام المنطق المؤسسي يصف السياق الذي تعمل فيه هذه المنظمات الهجينة، ويصف مجموعة الأليات التي يمكن لهذه المنظمات الاستفادة منها لبناء استراتيجيات عملها وتحقيق الاستدامة. (Anne-Claire Pache and Patricia H. Thornton, 2021: 39)

ويمكن للهوية التنظيمية رفع مفهوم الذات الفردي إلى مستوى مفهوم المجموعة، وتعزيز مفهوم أقوى للشعور بالقيمة بين العاملين، وتوفير الوضوح في توقعات عملهم، وتسهيل ظهور وتحفيز الأفكار المبتكرة، كما أن الهوية التنظيمية يمكن أن تؤثر على نفسية الموظف في العمل، خاصة من خلال خلق المشاعر الإيجابية، وهذا يزيد أكثر من تحفيز الموظفين للمشاركة بنشاط في العمل، وتعزيز الابتكار، وبالمثل فالهوية التنظيمية الخضراء يمكن أن تحفز أصحاب المصلحة الداخليين على إشراك أنفسهم في ابتكارات التنمية المستدامة، ففي إطار تحديد المنظمة الخضراء، يقوم الموظفون بفحص الروابط بين تكنولوجيا الابتكار الأخضر والبيئة واحتياجات عملائها، وتطوير المنتجات، والخدمات الخضراء لمعالجة مشاكل البيئة. (Kavitha Haldorai, Woo Gon Kim, Charoenchai Agmapisarn, Jun (Justin) Li, 2023: 2)

ويشكل التعليم العالي قاده الغد وما لم تكن الاستدامة مبرمجة في ذهنيات ومهارات الجيل الموالي فان الانتقال إلى عالم مستدام سيصبح أكثر صعوبة وتتمثل رؤية إطار الجامعة المستدامة لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة في أن الطلاب والجامعات في العالم مدعومين من شبكات الاستدامة الوطنية والدولية القائمة والتي لم يتم تشكيلها بعد ويستخدمون هذا الاطار لتضمين الاستدامة وأفضل الممارسات البيئية في مناهجهم وفي التربية المدنية وعبر حرم جامعاتهم. (إطار الجامعة المستدامة لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ٢٠٢٢: ٤)

ويتضح مما سبق أن توازن الهوية التنظيمية للعاملين بالجامعة يؤدي إلى زيادة قدرتهم على التعامل مع المنطق الجامعي المتنافس وتطوير مجتمع مشترك الهوية التنظيمية، يجمع بين منطقتين مختلفتين، مما يحفز العاملين بالجامعة على المشاركة في ابتكارات التنمية المستدامة، وتحقيق استدامة الجامعة، فالاختلافات في الهويات والقيم بين أعضاء الجامعة يمكن أن يؤدي إلى خلافات وصراعات حول الاستراتيجيات والممارسات المناسبة.

رابعاً: استيعاب الأشكال التنظيمية المتعددة المنطق في نظام جامعي واحد.

تضم بعض المؤسسات أشكال وهياكل تنظيمية مختلفة، وتوفر لها وحدات أو أقسام منفصلة مخصصة، مثل المؤسسات الاجتماعية التي تخصص أقسام ووحدات خاصة بالمهام التجارية وأخرى خاصة بالمهام الاجتماعية، في حين تقوم مؤسسات اجتماعية أخرى بتطوير أشكال وهياكل متكاملة لمتابعة الأنشطة التجارية والاجتماعية بشكل مشترك داخل وحدة واحدة، ولكل من هذه الأساليب فوائد ومخاطر، والأكثر من ذلك فهناك مؤسسات تجمع بين جوانب الأشكال والهياكل المتميزة والمتكاملة مما يوجد حداثة الشكل التنظيمي والتفكير حول كيفية تعامل هذه المؤسسات مع التعقيد المتأصل في منطقتهم المتنافس المتداخل، وتقوم بعض المؤسسات الاجتماعية بتوظيف الأشخاص الذين يقدرونهم ويستطيعون القيام بكل من المهام التجارية والاجتماعية وتطوير أدوار وأهداف ومقاييس منفصلة لتحقيق الاستدامة، والتأكد من أن كل مهمة تحظى باهتمام مخصص. (Marya Besharov, 2022:16)

ويمكن تصور المؤسسات الاجتماعية كمنظمات هجينة، تجمع بين الأشكال أو المنطق أو الهويات التي لا تتوافق تقليدياً معاً والتأكيد على التحديات والفرص التي تنشأ من الطبيعة الهجينة للمؤسسات الاجتماعية، باعتبارها المنظمات النهائية التي تسعى إلى معالجة المشاكل الاجتماعية من خلال المشاريع التجارية، وهو ما يوجب على المؤسسات الاجتماعية في كثير من الأحيان استيعاب الأشكال والهويات والقيم المتعددة بين القادة والتنظيم والإدارة ونظم الأداء المتنوعة. (Marya Besharov, 2022:16)

وتعتبر التنظيمات الهجينة أشكال تنظيمية جديدة، فالمنظمات الهجينة تتعامل مع المتطلبات المؤسسية المتنوعة، فإن إعادة تجميع المنطق المؤسسي يمكن أن يشكل بشكل مبتكر منطقاً جديداً، بالإضافة إلى ذلك، فإن الحداثة لا تتعلق فقط بجوهر الأشكال التنظيمية الجديدة أي المنطق المؤسسي الذي يتم دمجها، ولكن أيضاً تتعلق بطريقة التنظيم، أي الطريقة التي يتكيفون بها مع الهياكل والممارسات والعمليات الجديدة. (Ali Aslan Gumusay and Michael Smets, 2021: 171)

ويمكن للأشكال الهجينة أن تصبح مؤسسية ومسلم بها، وأن تصل في النهاية إلى أن يسير المنطقين المتناقضين معاً، مما يؤدي إلى إضفاء الطابع المؤسسي على المنطق الجديد الناشئ عن دمج المنطقين المتناقضين. (Amélie Gabriagues and Lionel Garreau, 2023: 29)

وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بتصنيف الجامعات إلى فئات شكلية متنوعة، نجد أنها غالباً تصنف إلى عدة أشكال حسب مدة الدراسة إلى كليات تمتد مدة الدراسة بها أربع سنوات وكليات تستمر الدراسة فيها لمدة عامين، وحسب الريح إلى جامعات غير الهادفة للريح، وجامعات هادفة للريح، وغيرها. (Martin Ruef and Manish Nag, 2015: 14) ويقوم التهجين التنظيمي باستيعاب هذه الأشكال التنظيمية المختلفة لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات.

ويتضح مما سبق أن الاستدامة توفر سياقاً مناسباً لدراسة درجات مختلفة من التهجين في الجامعات، حيث تفرض الاستدامة الجمع في كثير من الأحيان بين الأشكال أو الهويات أو المنطق المتنافس لتحقيق أهدافها.

وختاماً ومن خلال طرح المتطلبات السابقة، يمكن القول بأن التهجين أساس مهم للجامعات من أجل إدارة التعقيد وعدم اليقين والأزمات والتغلب على الضغوط وحروب المنافسة، ويعتبر التهجين بمثابة قوة الجامعة في مقاومة المواقف السلبية والضغط النفسي، والقدرة على الحفاظ على وضعها الحالي والقدرة على الاستفادة منها باستخدام الظروف السلبية لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات، ويمكن القول أن التهجين التنظيمي مرتبط بالاستدامة التنظيمية التي تشكل مستقبل الجامعة، ولهذا السبب يمكن الاعتقاد بأن الجامعات التي لا تستطيع مواجهة الأزمات ولا تستطيع التغلب على الظروف الصعبة بنجاح سوف تعرض وجودها للخطر في المستقبل، وبالتالي فإن التهجين التنظيمي هو شرط أساسي لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات، فالجامعات التي يمكنها إظهار موقف دائم في مواجهة الظروف السلبية وتحويلها إلى فرصة، توفر أيضاً أساساً متيناً للاستدامة التنظيمية.

القسم الثالث: دراسة تحليلية نظرية لواقع جهود الجامعات المصرية في تعزيز الاستدامة المؤسسية:

أولاً: طبيعة الاستدامة المؤسسية بالجامعات المصرية:

وضعت الأمم المتحدة خطة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، بغرض مواصلة مسيرة الأهداف الإنمائية للألفية وإنجاز ما لم يتحقق في إطارها، وحددت ١٧ هدفاً للتنمية المستدامة، و ١٦٩ غاية، يقصد بها أعمال حقوق الإنسان الواجبة للجميع، وتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين النساء والفتيات كافة، وهي أهداف وغايات متكاملة غير قابلة للتجزئة، وتحقق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعض البيئي. (الأمم المتحدة، الجمعية العامة، ٢٠١٥: ١)

وقد أكدت خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠ التي وضعتها الأمم المتحدة على ضمان أن يكتسب جميع المتعلمين المعارف والمهارات اللازمة لدعم التنمية المستدامة بجملة من السبل من بينها التعليم لتحقيق التنمية المستدامة، واتباع أساليب العيش المستدامة وحقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين والترويج لثقافة السلام ونبذ العنف والمواطنة العالمية وتقدير التنوع الثقافي وتقدير مساهمه الثقافة في التنمية المستدامة بحلول عام ٢٠٣٠. (الأمم المتحدة، الجمعية العامة، ٢٠١٥: ٢٣)

وفي سياق متصل وباعتبار أن التعليم حقاً مؤسسي لباقي حقوق الإنسان ووسيلة لا غنى عنها لإعمال الحقوق الأساسية الأخرى، فقد طرحت الدولة المصرية رؤيه مصر ٢٠٣٠ والمنبثقة من أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر والتي قررتها الأمم المتحدة، وجاء من ضمن أهدافها الاستراتيجية العمل على تطوير التعليم في إطار نظام مؤسسي كفؤ وعادل ومستدام ومرن. (مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢: ١٤)

ومن خلال تحديد أهداف التنمية المستدامة ومفاهيم الجيل الرابع من الجامعات والأنشطة الاقتصادية لأقاليم مصر يمكن تطوير المبادئ السبعة التي نصل من خلالها إلى الجيل الرابع من الجامعات وبالتالي تحقيق رؤيه مصر ٢٠٣٠ بدأ تطور العملية التعليمية من تعليم الجيل الأول إلى الجيل الثاني حيث تم إدخال البحث العلمي إلى جانب التعليم ثم إلى الجيل الثالث عندما بدأ التعليم والبحث العلمي في التعامل مع السوق ثم أخيراً حددت هذه الرؤية سبع مبادئ تساعد عملية التعليم على المضي قدماً من الجيل الثالث إلى الجيل الرابع حيث يلبي التعليم والبحث العلمي والربط بالسوق عملية الابتكار وريادة الأعمال لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤيه مصر ٢٠٣٠ وتحقيق التنمية الشاملة وتلبية احتياجات السوق العالمية محلياً ودولياً من خلال تنمية اقتصادية وبيئية واجتماعية. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣: ٢)

وأكدت الأجنحة الوطنية للتنمية المستدامة على أن استراتيجية التنمية المستدامة رؤيه مصر ٢٠٣٠ تعتبر كمنقطة ارتكاز أساسية لمسيرة التنمية الشاملة، أخذة بعين الاعتبار الأولويات والطموحات الوطنية لرسم خارطة طريق تحقق التنمية المستدامة، وتبلي أحلام الشعب المصري وتطلعاته في الحياة الكريمة اللائقة، بما يعظم الاستفادة من جميع مقومات الدولة المصرية وإمكاناته، فقد أضحت هذه الرؤية البوصلة لتوجهات الدولة المصرية في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، تبني عليها الدولة الخطط والبرامج لتنفيذ أهدافها من خلال التركيز على مفاهيم النمو الاحتوائي والمستدام والتنمية المحلية المتوازنة، وتهدف الرؤية إلى أن تكون مصر بحلول ٢٠٣٠ ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، قائمة على العدالة والاندماج الاجتماعي والمشاركة ذات نظام بيئي متزن ومتنوع لتحقيق التنمية المستدامة وترتقي بجودة حياة المصريين بما لا يخل بحقوق الأجيال القادمة. (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٢: ٦)

وتقوم رؤية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على أساس النظر في الخطة الشاملة للدولة مصر ٢٠٣٠ والتي تهدف إلى تحقيق رؤية شاملة لمصر في مجالات التنمية المتنوعة، وتعتمد في الأساس على دراسات المخطط الشامل للتنمية في القطر المصري وعلاقته بأهداف التنمية المستدامة ومجالات النمو الاقتصادي المتنوعة بهدف تعظيم دور مؤسسات الدولة المتنوعة في تحقيق الدور الفاعل لدعم التنمية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والعمرائية والبيئية. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣: ١)

ويرتكز مبدأ الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي المصرية على ثلاث أبعاد أساسية للتنمية المستدامة على النحو التالي: **البعد الاقتصادي**، حيث ستؤدي مفاهيم التكامل والاتصال والمشاركة الفعالة إلى رفع منظومة الدخل للمؤسسات والأفراد، فمع ترابط الأكاديمي بسوق العمل سيزداد بالتبعية فاعلية العاملين بالمنظومة، والتي سترتبط ارتباطاً وثيقاً باحتياجات المجتمع واقتصادياته، مما سينعكس إيجابياً على رفع مستوى الدخل بصورة مباشرة، كما ستسمح بتعدد ونمو مصادر التمويل للمؤسسات والأفراد، **البعد البيئي**، سيسمح الدور الاقتصادي للمؤسسات إلى قدرتها على تنمية البيئة المشددة والافتراضية والبيئة الطبيعية للمنشآت، وكلما تحسنت البيئة الحاضنة للمؤسسات كلما أتاحت مناخ أكثر صحية يساعد على الإبداع والابتكار والتفوق، **البعد الاجتماعي**، القدرة الاقتصادية تتيح للمؤسسات الاستثمار في الموارد البشرية من خلال عقد برامج تأهيل وتدريب واستثمار العقول والحفاظ عليها، وعلى الجانب الآخر سيسمح ذلك بإنشاء منظومات اجتماعية قوية البنيان تعطي جوانب دعم للمنتمين للمؤسسات التابعة للتعليم

العالي من رعاية صحية واجتماعية وغيرها. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣: ٢٩، ٣٠)

ويتضح مما سبق اهتمام الدولة المصرية بتعزيز القدرة المستدامة للمؤسسات الجامعية بصفة عامة والطلاب والخريجين والعاملين بقطاع التعليم العالي بصفه خاصه، من خلال سن القوانين والتشريعات واللوائح والقيام بالعديد من الإصلاحات لدعم تحقيق التنمية المستدامة بمؤسسات التعليم العالي المصرية.

ثانياً: جهود الجامعات المصرية في تحقيق الاستدامة بها:

تصنع الدولة المصرية القوية المثابرة حاضرها ومستقبلها وفق نهج تنموي شامل يظله الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والذي ينطوي على أكثر من ١٣ حقاً للإنسانية بما في ذلك الحق في الحياة دون تمييز، وحقوق الطفل، والحق في الغذاء، وحقوق الأشخاص ذوي الهمم دون تمييز، وحماية الحياة الخاصة، تلك الحقوق التي تستند إليها الأهداف الإنمائية الأممية، وأهداف التنمية المستدامة ٢٠ ٣٠ التي تمثل دعوة عالمية للعمل من أجل القضاء على الفقر، وحماية كوكب الأرض وضمان تمتع جميع الأفراد بالسلام والازدهار، وتمت ترجمتها جميعاً في ١٧ هدفاً أممياً تلتزم مصر بها جميعاً. (مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢: ك)

فقد قامت الدولة المصرية بترجمة هذه الحقوق في دستورها الوطني الصادر عام ٢٠١٤ ورؤيتها المستقبلية ٢٠٢٣ والتي تعكس الخطة الاستراتيجية طويلة المدى لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة في كل المجالات، وفي سبيل تنفيذ تلك الرؤية، أطلقت الحكومة المصرية برنامج عملها الذي يحمل عنوان مصر تتطلق ليكون إطاراً تنفيذياً لجهود مصر التنموية. (مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢: ٨)

فقد أكد الدستور المصري من خلال مواده على التوجه نحو التنمية المستدامة حيث نصت المادة رقم (٢١) منه على أن توفر الدولة التعليم الجامعي وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وأن يتم العمل على تطويره باستمرار، كما نصت المادة رقم (٣٢) على أن موارد الدولة الطبيعية، ملك للشعب، تلتزم الدولة بالحفاظ عليها، وحسن استغلالها، وعدم استنزافها، ومراعاة حقوق الأجيال القادمة فيها. ص ٩ ص ٧ (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤)، دستور مصر الصادر عام ٢٠١٤، ص ١ - ٤٧)

وقد قامت الدولة المصرية بالعديد من الإصلاحات لدعم تحقيق التنمية المستدامة بها، فعلى الصعيد التشريعي قامت الدولة بعقد ٦٤ اتفاقية دولية، وبروتوكولات تعاون، وقامت بإصدار العديد من القوانين الجديدة، بالإضافة إلى القيام بالعديد من التعديلات على بعض القوانين، كما وضعت العديد من الخطط الإرشادية، وعلى الصعيد الإداري، قامت الدولة ببناء القدرات والدعم المؤسسي من تدريب وأجهزة، وإنشاء إدارات بيئية

بالمحافظات، وعلى الصعيد المؤسسي قامت الدولة باستحداث هياكل جديدة داخل الوزارات وإنشاء جهاز شؤون البيئة وإنشاء وحدات كالجمعيات الخاصة بالتخطيط البيئي والأوزون وتغير المناخ والمرأة، كما قامت بتكوين مجالس للبيئة والتنمية بالمحافظات والاتحاد العام للجمعيات الأهلية والمجلس القومي للمرأة. صفحة ٦ (جمهورية مصر العربية، رئاسة مجلس الوزراء، وزارة الدولة لشئون البيئة، جهاز شؤون البيئة، (٢٠٢٢)، التنمية المستدامة في مصر، الجهود - الاحتياجات، ص ص ١ - ٢١)

وعلى صعيد الجامعات المصرية، قامت جامعة القاهرة بالعديد من إنجازات الاستدامة خلال عام ٢٠٢٣، وأصدرت تقريراً يرصد جهود الجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، من خلال المشاريع والبرامج والمبادرات الرئيسية التي قدمتها الجامعة عبر ٣ فئات رئيسية، هي: التعليم والبحث العلمي، والعمليات، والشراكات، فقد بذلت الجامعة جهوداً حثيثة لإنشاء حرم جامعي مستدام يعمل بشكل أساسي على تطوير مهمتها البحثية والتعليمية مع الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية، فالجامعة باهتمامها بملف التنمية المستدامة اتخذت خطوات ملموسة لأجل تعزيز دورها الإيجابي في دعم الاقتصاد وخدمة قضايا المجتمع والحفاظ على البيئة، بالإضافة إلى دمج الاستدامة في مناهجها وبرامجها البحثية. (المكتب الإعلامي بجامعة القاهرة، ٢٠٢٤/٦/١٥،

https://mo.cu.edu/CU_News_Item_No_2051.html)

وقد جاءت خطوات جامعة القاهرة نحو أن تصبح جامعة خضراء نموذجية، بتركيزها على الاستدامة البيئية والالتزام بتقليل بصمتها الكربونية، ولكي تحقق هذا الهدف، نفذت الجامعة العديد من المبادرات والبرامج، بما في ذلك إنشاء مكتب الاستدامة، وإدماج الاستدامة في خططها التعليمية والبحثية، وتتضمن بعض المتطلبات الأساسية اللازمة لجعل جامعة القاهرة جامعة خضراء نموذجية تبنيها ممارسات الإدارة المستدامة للموارد، وتعزيز ثقافة الاستدامة، وتنفيذ البرامج التي تقلل من استهلاك الطاقة واستخدام المياه والنفايات في الحرم الجامعي، من خلال إعطاء الأولوية للاستدامة ودمجها في جميع جوانب الحياة الجامعية، وهكذا تعمل جامعة القاهرة من أجل مستقبل أكثر خضرة واستدامة لطلابها وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحيط بها. (حامد عبد الرحيم عيد، جامعة القاهرة، حول حرم جامعي أخضر، العدد ٤٩٩٢٦، بوابة الأهرام، ٢٠٢٣/٨/١٦،

(/https://sust.sohag-univ.edu.eg)

فقدمت جامعة القاهرة جهوداً متميزة لدعم الاستدامة على مختلف الأصعدة، وتتطلع اليوم لمواصلة تعزيز هذه الجهود كي تُحدث التأثير المرجو في مصر والعالم، فجامعة القاهرة خطت خطوات واسعة في التعريف بجهودها ومشاريعها في مجال الاستدامة، حيث أصدرت مؤخراً خطة الاستدامة وكذلك خطة عمل الاستدامة. (المكتب الإعلامي بجامعة القاهرة، ٢٠٢٤/٦/١٥،

https://mo.cu.edu/CU_News_Item_No_2051.html)

وبشكل عام، يُظهر نهج جامعة القاهرة الشامل للاستدامة التزامها بخلق مستقبل أكثر خضرة واستدامة، حيث تم الاعتراف بجهود جامعة القاهرة نحو الاستدامة البيئية عالمياً، وحقت المركز الأول بين الجامعات الحكومية المصرية والمركز الثاني في إفريقيا بعد الجامعة الأمريكية، في تصنيف واجهة المستخدم الأخضر للجامعات الخضراء الصديقة للبيئة في ٢٠٢٢-٢٠٢٣، إن استراتيجية الجامعة تتركز في التحول إلى مؤسسة تحافظ على النظام البيئي، وتقوم بتشجيع البحث العلمي في مجال الاستدامة والحفاظ على البيئة، ومواجهة آثار تغير المناخ والحد منها، وترسيخ دورها في العديد من محاور التنمية، ودمج خططها التعليمية والبحثية مع رؤية مصر الاستراتيجية ٢٠٣٠ وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، وكجزء من تلك الجهود، أطلقت جامعة القاهرة ولأول مرة دليل الحياة المستدامة للطلاب الجامعيين، يقدم نصائح وإرشادات للطلاب لتقليل تأثيرهم على البيئة والعيش بشكل أكثر استدامة. (حامد عبد الرحيم عيد، جامعة القاهرة، حول حرم جامعي أخضر، العدد ٤٩٩٢٦، بوابة الأهرام، ٢٠٢٣/٨/١٦، [/https://sust.sohag-univ.edu.eg](https://sust.sohag-univ.edu.eg))

وتنظم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمجلس الأعلى للجامعات تحت رعاية وزير التعليم العالي والبحث العلمي، مسابقة أفضل جامعة صديقة للبيئة، بهدف تحفيز الجامعات المصرية على التحول إلى جامعات صديقة للبيئة، وتعزيز الالتزام بمعايير الاستدامة البيئية، وذلك في إطار جهود الدولة المصرية للتحول إلى الاقتصاد الأخضر، وتحقيق التنمية المستدامة، وتقام المسابقة وفقاً لـ ٧ معايير رئيسية، هي: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الإدارة المركزية لشئون مكتب الوزير، الإدارة العامة للمكتب الإعلامي والمتحدث الرسمي، مسابقة أفضل جامعة صديقة للبيئة لعام ٢٠٢٤، الهيئة العامة للاستعلامات، <https://sis.gov.eg/Story/269623>)

١. **معيار البنية التحتية وإدارة المخاطر بالجامعة**، ويُركز هذا المعيار على إجمالي مساحة الأماكن المفتوحة، والمساحة الكلية للحرم الجامعي، والمساحة المُغطاة بالنباتات، وحالات الصيانة التي تتبعها الجامعة لحماية البنية التحتية والمنشآت، بما يتفق مع مفاهيم الميزانية المُخصصة لصيانة المرافق، فضلاً عن كثافة الأشغال، وإجراءات السلامة والصحة المهنية وإدارة المخاطر بالجامعة وغيرها.

٢. **معيار الطاقة والتغيرات المناخية**: ويُركز هذا المعيار على برنامج ترشيد استهلاك الطاقة داخل الجامعة، وسياسة استخدام الطاقة المُتجددة، واستخدام الأجهزة الموفرة للطاقة بدلاً من الأجهزة التقليدية.

٣. **معيار إدارة المخلفات:** ويُركز هذا المعيار على مدى التزام الجامعة ببرنامج إعادة تدوير المخلفات، والتخلص من المخلفات الخطرة والعضوية، والمخلفات غير العضوية، فضلاً عن آلية التخلص الآمن من الصرف الصحي، وآلية التقليل من استخدام الورق والبلاستيك داخل الحرم الجامعي.
٤. **معيار إدارة المياه:** ويُركز هذا المعيار على آليات الجامعة لترشيد استهلاك المياه داخل الحرم الجامعي، وآليات إعادة تدوير المياه واستخدامها مرة أخرى، وكذلك آليات صيانة مواسير المياه لمنع الإهدار الناتج عن التسريبات.
٥. **معيار النقل داخل الجامعة:** ويُركز هذا المعيار على مدى التزام الجامعة بخدمات النقل بالحافلات داخل الحرم الجامعي، وسياسة الدراجات والمشاة داخل الحرم الجامعي، وسياسة النقل للحد من مساحة وقوف السيارات، وعدد السيارات والدراجات والمعدات التي تعمل بالطاقة الجديدة والمُتجددة.
٦. **معيار الأنظمة التعليمية:** "التعلم والبحث العلمي والاستدامة": ويُركز هذا المعيار على عدد المقررات الدراسية المتعلقة بالبيئة والاستدامة، وإجمالي عدد المقررات الدراسية التي تُقدمها الجامعة، وإجمالي عدد المنح الدراسية والبحثة التي تم الحصول عليها خلال سنوات الثلاث الأخيرة، والتمويل الوارد لها، وتمويل البحوث البيئية، فضلاً عن عدد الكتب والمؤلفات والأبحاث العلمية المحلية والعلمية المنطقية بالبيئة والاستدامة خلال السنوات الثلاث الأخيرة، وعدد الأنشطة والفعاليات العلمية المتعلقة بالبيئة والاستدامة، مثل: الندوات، وورش العمل، والتدريب، وحملات التوعية بسياسات الاستدامة من خلال موقع الجامعة، والطلول الابتكارية لمعالجة المشاكل البيئية، والتحول الإلكتروني للامتحانات والمقررات الدراسية، وعدد المقررات الإلكترونية بجميع الكليات، وعدد المشروعات الطلابية الموجهة لخدمة أهداف التنمية المُستدامة، وعدد المشروعات التطبيقية التي خرجت عن الجامعة والمعنية بقضايا التغيرات المناخية.
٧. **معيار الجامعة والمجتمع:** ويركز هذا المعيار على الشكل الجمالي داخل الحرم الجامعي، ووجود سياسة وخطة واضحة للاستدامة، ووسائل التواصل التي يتم من خلالها نشر سياسة الاستدامة، والوضوء داخل المنشآت الجامعية، بالإضافة إلى وجود كليات أو مراكز ووحدات مُتخصصة بالبيئة والتنمية المُستدامة وفعاليتها، وسياسة استخدام المُنظفات والمبيدات الحشرية والكيماويات، ومراعاة إجراءات حماية بيئة العمل، والخدمات المجتمعية التي

تقدمها المؤسسة التي تدعم الاستدامة، والتزام الجامعة بوجود وحدات ذات طابع خاص، تقدم استشارات مجتمعية وبحثية فيما يخص حماية مصادر المياه وترشيد الاستهلاك، التحول لمصادر الطاقة البديلة.

ويتم تقييم الجامعات المشاركة في المسابقة، وفقاً لقواعد محددة لكل معيار، ويتم منح الجامعات درجات على كل معيار، بناءً على مستوى الالتزام بالمعايير، على أن تُمنح الجامعات الفائزة بالمسابقة جوائز مالية وشهادات تقدير، كما يتم نشر نتائج المسابقة على موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وصفحاتها الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي، وتشمل المسابقة جميع الجامعات المصرية (الحكومية، والخاصة، والأهلية)، فضلاً عن أفرع الجامعات الأجنبية والجامعات التكنولوجية، وتتم نتائج المسابقة على ٣ مراكز (الأول، والثاني، والثالث) لكل نوع من أنواع الجامعات على حده.

ومن أنشطة قطاع شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة سوهاج، أطلقت الجامعة مبادرة "هنجلها" لزراعة ٥٠٠ شجرة مثمرة بالجامعة، كما عقدت المؤتمر الثاني لجامعات جنوب الصعيد بعنوان: الطاقة الجديدة والمتجددة والموارد الطبيعية، وتفعيلاً لامتحانات الإلكترونية، تم عقد المؤتمر الدولي الأول، "المعلم ومتطلبات العصر الرقمي"، كما قامت نقابة العاملين بتوفير منحة تدريبية في مجال التنمية البشرية، كما نظمت هيئة السلامة والصحة المهنية دورات تدريبية للعاملين بجامعة سوهاج عن سلامة الغذاء، كما عقدت ندوة عن "الأمن والسلامة وإدارة الأزمات" بطب سوهاج، ومؤتمر شباب علماء الأرض بعلوم سوهاج، كما أن جامعة سوهاج تشارك بالمؤتمر الدولي الثامن عن الصحة والبيئة بالجامعة العربية، وقامت بعقد المؤتمر العلمي الرابع حول ترشيد استهلاك المياه في مصر بكلية الآداب، كما نظمت كلية الآداب ورشة علمية عن ترشيد استهلاك المياه في مصر، وندوة عن "مشروع المليون ونصف فدان وترشيد المياه بكلية الزراعة بسوهاج. (جامعة سوهاج، <https://sust.sohag-univ.edu.eg>)

وقد تميزت جامعة أسوان بالمساهمة في تحقيق رؤية مصر الساعية إلى بناء مجتمع أخضر مستدام، فقامت الجامعة بعقد اتفاقيات، وإقامة مؤتمرات تخدم مجالات الاستدامة البيئية، فضلاً عن تميز الجامعة بعقد محاضرات متخصصة عن التغيرات المناخية والطاقة الخضراء لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، بالإضافة إلى فرض المعايير الخضراء على مشتريات اللوازم الجامعية المناسبة لإعادة التدوير وتشجيع استخدام التقنيات التي تحد من إنتاج النفايات في الجامعة، علاوة على ذلك قامت الجامعة بإنشاء محطة للطاقة الشمسية ومحطة أخرى لمعالجة مياه الصرف الصحي واستخدامها في الزراعة، ومحطة أخرى لتحلية المياه، كما تميزت الجامعة بإطلاق مسابقات دولية لأفضل تصميم مبنى أخضر، كما تميزت بتخصيص أتوبيسات عامه للنقل في مجتمع الجامعة

بين مباني الحرم الجامعي، ومن مكان السكن وإليه للحد من استخدام السيارات داخل الحرم الجامعي. (محمد حمدي زكي محمد، ٢٠٢٣: ١٣٢٥)

وقد هدفت جامعة بنها إلى تحقيق التعليم الجيد والشامل للجميع ولديها قناعة بأن التعليم هو أحد أكثر الوسائل قوة وثباتًا لتحقيق التنمية المستدامة، ووضعت ذلك في سياستها لتحقيق التعليم الجيد كآلاتي: (محمد أحمد محمد يسيوني، ٢٠٢٣: ٤)

١. حصول معظم كليات الجامعة على شهادة الاعتماد من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

٢. تطوير البرامج واستحداث المناهج بما يتواءم مع تطور العصر.

٣. فتح فرع جديد للجامعة بمدينة العبور على أحدث الطرز الدولية.

٤. التوأمة بين الجامعات وعمل برامج تعليمية وأيضًا برامج التبادل الطلابي.

٥. تطبيق البرامج المميزة باللغة الإنجليزية، في معظم كليات الجامعة.

٦. قيام مركز اللغات الأجنبية بالجامعة بدورات للغات المختلفة.

٧. عقد مركز المعلومات والخدمات البحثية دورات تخصصية وتنمية بشرية.

٨. إنشاء وحدة تكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة.

٩. وجود منصة الجامعة للتعليم عن بعد ومركز التعليم الإلكتروني.

١٠. وجود صندوق حساب البحوث العلمية لدعم المشروعات القومية والبحثية.

١١. وجود مكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا بجامعة بنها.

١٢. وحاضنات جامعه بنها.

١٣. تنفيذ المبادرات الرئاسية لتنمية المهارات الفنية لطلاب التعليم الفني.

١٤. جامعة الطفل بجامعة بنها.

١٥. وحدة التنمية المستدامة والتغيرات المناخية بالجامعة.

١٦. وحدة المعامل والأجهزة العلمية بجامعة بنها.

١٧. مركز رعاية الموهوبين والمبدعين بجامعة بنها

ويتضح مما سبق جهود بعض الجامعات المصرية في مجال الاستدامة ترسيخًا لدور الجامعة في العديد من محاور التنمية، وتكامل خطة الجامعة التعليمية والبحثية مع رؤية

مصر ٢٠٣٠، والاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، وأهداف الأمم المتحدة السبعة عشر للتنمية المستدامة، ومدى توافق الجامعة مع هذه الأهداف.

ثالثاً: المعوقات التي تعترض جهود تحقيق الاستدامة المؤسسية بالجامعات المصرية:

تولي الجامعات المصرية اهتماماً عاماً متزايداً، بفعاليتها في التعامل مع التحديات المجتمعية الملحة من خلال الاستخدام الهادف للأدوات القابلة للتطوير، وبالرغم من ذلك تواجه الجامعات المصرية العديد من المعوقات التي تعيق تحقيق الاستدامة بها، ومن هذه المعوقات:

١. غياب وجود خطه استراتيجية للاستدامة بالجامعة، وخلو الخطة الاستراتيجية الحالية للجامعة من أهداف تحقيق الاستدامة في أبعادها المختلفة الأكاديمية والبيئية والمالية والاجتماعية. (أحمد عبد النبي عبد العزيز عيسى، ٢٠٢٢: ٢٣٠)

٢. غياب الالتزام بضوابط واضحة في تكوين الهياكل التنظيمية بالجامعات المصرية، وندرة ربطها بالاحتياجات والأعباء التعليمية والبحثية. (ياسر محمد خليل، ٢٠١٩: ١٣٥)

٣. تزايد الطلب على التعليم العالي وانخفاض حجم التمويل الحكومي، وظهور أنواع وأنماط جديدة من التعليم. (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، ٢٠١٥: ٩)

٤. إن الاعتمادات الخاصة بالتعليم العالي في الموازنة العامة للدولة أقل بكثير مما هو مطلوب للوفاء باحتياجات التعليم، لذلك يمكن القول أن القصور في الإنفاق العام الموجه لقطاع التعليم العالي يمكن إسناده إلى عجز الموازنة من ناحية، وارتفاع نفقة التعليم العالي من ناحية أخرى. (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، ٢٠١٥: ٥٤)

٥. وجود بعض التعارض عند تحقيق أبعاد الاستدامة المؤسسية للجامعات فيما بينها، فعند استهداف توفير الطاقة كبعد بيئي للاستدامة، يتطلب ذلك من الجامعات بعض الممارسات مثل تقليل استخدام مكيفات الهواء بالوحدات التنظيمية بالجامعة، والاعتماد على المصادر الطبيعية فقط للهواء، الأمر الذي قد يقلل من رفاهية العاملين والطلاب بها كبعد اجتماعي للاستدامة، ومن ثم التأثير على مناخ عمل الجامعة. (بسمة أحمد عبد الحافظ محمد

يعقوب، مصطفى محمد أحمد الكرداوي، فتحية حسن عبد الوهاب هريدي،
(٢٠٢٢: ٣١٦)

٦. الفجوة الواضحة بين متطلبات سوق العمل المتغيرة بفعل التقدم التكنولوجي والمعرفي ومخرجات التعليم العالي غير القادرة على اللحاق بهذا الركب من التقدم. (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، ٢٠١٥: ٥٤)

٧. قلة وعي أعضاء هيئة التدريس لمفهوم التعليم البيئي والأخضر واحتياجاته ومهاراته وكيفية تطبيقه بالجامعة، وقلة دعم الإدارة العليا لمثل هذا النوع من التعليم، ونقص وعي أعضاء هيئة التدريس بأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وكيفية توظيفها في العملية التعليمية اليومية، ونقص معرفتهم بالتصنيفات الجامعية العالمية الخاصة بالجامعات الخضراء الصديقة للبيئة، ونقص التمويل الحكومي بشكل عام. (هدى معوض عبد الفتاح عبد العال، ٢٠٢١: ٤١١٣-٤١١٤)

٨. يتم البحث العلمي داخل الجامعات بمعزل عن البحث العلمي في المراكز البحثية خارج الجامعات والتي تتبع وزارات أو جهات أخرى في الدولة. (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، ٢٠١٥: ٥٥)

ويتضح مما سبق إن الحاجة إلى نهج دائم التغير للاستدامة في ضوء المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية أمر مهم للحفاظ على النظام الكوني ومواءمة البرامج التعليمية والبحثية للجامعة المصرية مع أهداف التنمية المستدامة التي هي في صميم استراتيجية الحفاظ على المجتمع، من خلال مساهمة الجميع في إنشاء حرم جامعي مستدام لإيجاد بيئة أكثر استدامة لمجتمع الجامعة.

القسم الرابع: نتائج البحث، والتصور المقترح لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي:

يتناول هذا القسم نتائج البحث، ويضع تصورًا مقترحًا لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي.

أولاً: نتائج البحث:

من خلال تناول موضوع التهجين التنظيمي لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية، توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من خلال الدراسة النظرية وواقع جهود الجامعات المصرية وذلك بغرض الوصول إلى وضع تصور مقترح لتعزيز الاستدامة

المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي، ويمكن إيجاز هذه النتائج فيما يلي:

١. يؤدي التهجين التنظيمي إلى زيادة القدرة على توليد نتائج فعالة للجامعات، ومن بين هذه النتائج جعل الجامعات أكثر ديمومة واستدامة وابتكارًا.
٢. يحقق التهجين التنظيمي أهداف الاستدامة المتعددة والمتناقضة في آن واحد، فبدون التهجين سوف تتجه الجامعات نحو تحقيق الأهداف المتجانسة فقط.
٣. يعتبر التهجين التنظيمي أحد الوسائل التنظيمية الدافعة لمواجهة التوترات الناشئة عن تناقض الأشكال أو الهويات أو المنطق في المستقبل وذلك لتحقيق مزيد من الاستدامة.
٤. ظهرت الأشكال الهيئية داخل الجامعات، استجابةً للبيئة الجامعية التعددية والتعقيد المؤسسي.
٥. يؤدي التعدد في الهويات داخل الجامعات الهيئية إلى ظهور هوية جديدة.
٦. تؤثر الهوية التنظيمية على سلوك العاملين بالجامعة، حيث تؤدي دورًا إيجابيًا في السلوك المبتكر للعاملين بالجامعة.
٧. تحتاج الهويات التنظيمية المتضاربة إلى وجود قيادة هجينة لتجنب المشاكل.
٨. تنشأ نماذج التهجين التنظيمي نتيجة المزج بين منطقتين متضادتين ومتنافسين داخل الجامعة.
٩. يوجد منطقتين أساسيين ومتعارضين داخل مؤسسات التعليم العالي، وهما: المنطق التقليدي القائم على المبادئ الأكاديمية، والمنطق التجاري والذي يتبع مبادئ موجهة نحو السوق.
١٠. يحافظ التوازن بين المنطق المختلف على بقاء التنظيم واستدامته، وذلك لأن التوازن بين منطقتين مختلفتين يمكن أن يخفف من الآثار السلبية الناتجة عن التركيز الزائد على منطق واحد فقط دون الآخر.
١١. توجد طرق مختلفة لإدارة المنطق المتنافس في الجامعات الهيئية، من خلال استخدام استراتيجيات الفصل والتسوية والجمع والاقتران الانتقائي.
١٢. يعتبر الاقتران الانتقائي أداة مفيدة لتحقيق الشرعية المتزامنة لمنطقتان متناقضتان.

١٣. تتوقف استدامة الجامعة على وجود قادة قادرين على اتخاذ ممارسات الاستدامة ووضعها موضع التنفيذ.
١٤. يؤدي دعم البحث العلمي بالجامعات إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
١٥. يعزز دمج جوانب الاستدامة في الخطة الاستراتيجية للجامعة من أداء الجامعات، وضمان الاستدامة على المدى الطويل.
١٦. تسهم الجامعة بشكل كامل في مستقبل أكثر استدامة إذا أصبحت هي نفسها أكثر استدامة.
١٧. يؤدي ادراك قيادات الجامعة لمفهوم التنمية المستدامة ودورها الحاسم في إيجاد مستقبل مستدام، إلى قيامهم بدعم التنمية المستدامة، وبذل جهودًا كبيرة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
١٨. تستطيع الجامعات تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال دمج ثقافة الاستدامة في وظائفها الأساسية.
١٩. يوجد ضعف في مستوى معارف الطلاب لمفاهيم التنمية المستدامة، والمفاهيم المرتبطة بالاقتصاد الأخضر.
٢٠. يؤدي نقص التمويل اللازم للجامعات في ظل الظروف التي تواجهها مصر في الوقت الراهن إلى صعوبة تحويل الجامعة إلى جامعة مستدامة.
٢١. اتخذت جامعة القاهرة عدة خطوات نحو أن تصبح جامعة خضراء نموذجية، من خلال إعطاء الأولوية للاستدامة ودمجها في جميع جوانب الحياة الجامعية.

ثانياً: التصور المقترح:

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري للبحث وواقع جهود الجامعات المصرية لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات، تم وضع مخطط مبدئي للتصور المقترح (ملحق ١) يوضح آليات تحقيق استدامة الجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي، وتم عرضه على مجموعة من الخبراء في مجال القيادة والإدارة التعليمية باستخدام صورة ورقية في بعض الحالات وصورة إلكترونية في حالات أخرى، لاستطلاع آراءهم حوله، بهدف الوصول إلى صورته النهائية، وقد بلغ عدد الخبراء محكمي التصور المقترح (٦) خبراء (ملحق ٢)، وتمثلت مقترحاتهم في عدة نقاط كما يلي:

- استبدال كلمة تحقيق بكلمة تعزيز في التصور المقترح.

- استبدال مصطلح استدامة الجامعات بمصطلح الاستدامة المؤسسية للجامعات.
- استبدال كلمة المنطقيات بكلمة المنطق كتصحيح لغوي.
- ضبط نظام الترقيم في توقعات المستقبل بالنسبة لطبيعة العصر القادم مع ضبط صياغة بعض الفقرات.
- تحديد المنطلقات الفكرية للتصور المقترح وعلاقته برؤية ٢٠٣٠م.
- تقسيم الصعوبات الخاصة بتنفيذ التصور المقترح إلى صعوبات مادية وتنظيمية وبشرية.
- استبدال صياغة عنوان محور مكونات التصور المقترح بآليات تحقيق التصور المقترح.

وفي ضوء ما أبداه السادة الخبراء من آراء ومقترحات تم إعادة صياغة التصور المقترح ووضعها في صورته النهائية، وما يلي هو عرض نهائي للتصور المقترح من خلال عدة خطوات كما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد أهداف التصور المقترح.

يهدف التصور المقترح الحالي إلى:

١. وضع آليات لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات في ضوء التهجين التنظيمي.
٢. الاستجابة للمطالب المتعددة للبيئة الجامعية التعددية والتعقيد المؤسسي.
٣. تقديم الدعم والعون للقيادات الجامعية لتبني الممارسات الهجينة لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات.
٤. توجيه الأنشطة التنظيمية الخاصة بالجامعة نحو التكامل في المنطق المتعدد.
٥. تحفيز العاملين بالجامعة للتعامل بشكل نشط مع المنطق المتعدد.
٦. تطوير بنية النظام الجامعي بحيث يستوعب الأشكال التنظيمية المتعددة المنطق.
٧. إيجاد حلول إجرائية لبعض مشكلات الاستدامة بالجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي.

٨. تفعيل وظائف الجامعة من التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لتحقيق مستقبل جامعي مستدام.

الخطوة الثانية: تحديد منطلقات التصور المقترح:

يبني التصور المقترح على عدة منطلقات كما يلي:

أولاً: المنطلقات الفكرية للتصور المقترح وعلاقته برؤية ٢٠٣٠:

تتمثل المنطلقات الفكرية للتصور المقترح فيما يلي:

١. اعتبار التعليم حق أساس ووسيلة لا غنى عنها لإعمال الحقوق الأساسية الأخرى.

٢. طرح الدولة رؤيتها للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، وجاء من ضمن أهدافها الاستراتيجية العمل على تطوير التعليم في إطار نظام مؤسسي كفؤ وعادل ومستدام ومرن.

٣. اهتمام الدولة بمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي ضمن الهدف الاستراتيجي الرابع لتنمية المعرفة والابتكار والبحث العلمي كركائز أساسية داعمة في تحقيق التنمية الاحتوائية المستدامة.

٤. سعي الجامعات المتزايد إلى معالجة القضايا الاجتماعية مثل تغير المناخ والفقر وعدم المساواة، وغيرها.

٥. انتشار الجامعات متعددة البيئات، والتي تتضمن عدة هياكل وهويات ومنطق مختلف، وتم وصف هذه الجامعات على أنها جامعات هجينة.

ثانياً: المنطلقات المستقبلية:

تتمثل المنطلقات المستقبلية في ما يلي:

أ- توقعات المستقبل بالنسبة لمجال التهجين التنظيمي:

ب- زيادة الاهتمام بأبعاد التهجين التنظيمي وتطبيقاتها في الجامعات.

ت- توجه الجامعات المصرية نحو وضع آليات محددة لتطبيق مفهوم التهجين التنظيمي في الجامعات.

ث- إدراج ممارسات التهجين التنظيمي في الخطة الاستراتيجية للجامعة.

- ج- إتاحة برامج تدريبية متجددة ومتخصصة ومستمرة لتدريب القيادات الجامعية على استخدام استراتيجيات التهجين التنظيمي لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات.
- ح- توفير مصادر تمويل متنوعة لدعم الجامعة للقيام بممارسات التهجين التنظيمي في أنشطتها المختلفة.
- خ- زيادة الاهتمام بالدراسات والبحوث حول مجال التهجين التنظيمي، للوقوف على أحدث التطورات والاستفادة من جميع الدراسات والبحوث التي أجريت بالفعل في هذا المجال.

١- توقعات المستقبل ذات الصلة بطبيعة العصر القادم:

- أ- **العولمة:** مع العولمة أصبح العالم يشكل قرية كونية صغيرة بسبب ثورتي الاتصالات والمعلومات، مما يشكل تحدياً كبيراً يستلزم التسلح بخبرات وقدرات تمكن الأفراد من التعامل مع معطيات العصر، والتفاعل مع ظروفه، والانتفاع بالجديد فيه مع الاحتفاظ بالثقافة والقيم والتاريخ والأخلاق المجتمعية.
- ب- **الثورة المعرفية:** التي أدت إلى زيادة التنافس على إنتاج المعرفة وكيفية استثمارها وتطبيقها في مجالات تعود بفوائد وعوائد على المجتمع، الأمر الذي أدى إلى ضرورة استثمار وتنمية رأس المال البشري باعتباره أهم مخرجات الجامعة والتي تدعمها نحو تحقيق التنمية المستدامة، مما يؤكد على أهمية الوظيفة الأولى من وظائف الجامعة وهي التعليم.
- ت- **الثقافة الرقمية:** فرض عصر الثقافة الرقمية بعض التحديات التي وجب على كل المنتسبين للجامعات التعامل معها بمهارة واقتدار، فهناك حاجة إلى مهارات رقمية متطورة لاستغلال الإمكانيات التكنولوجية بشكل فعال وخلق في مجال خدمة المجتمع.
- ث- **الذكاء الاصطناعي:** وهو مجال حيوي يشهد تطورات مستمرة، ويعتمد على تقنيات وأساليب متقدمة تمكن الآلات من محاكاة الذكاء البشري بدرجة عالية الدقة، وأداء المهام بطريقة ذكية، ومن المتوقع أن يستمر تأثيره على حياتنا بشكل متزايد في المستقبل، مما يتطلب ضرورة استعداد الجامعات لذلك جيداً وهيئة البيئة والبنية التحتية الرقمية والمعلوماتية والتشريعية للاستفادة من إيجابياته.

ج- **التسويق الرقمي**: أتاحت الثورة الرقمية فرصاً استثنائية لتسويق الفكر المبتكر والوصول إلى جمهور أوسع عبر منصات البيع الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي، إلى جانب ظهور نماذج جديدة للتجارة والاستثمار في المشاريع الإبداعية والابتكارية، وتعتبر الجامعات مسرعاً رئيساً لتنمية هذه الأفكار واستثمارها وتحقيق عوائد ذات قيمة للمجتمع.

ح- **الإبداع والابتكار**: في ظل التطورات الهائلة التي يشهدها العصر الراهن أصبح الإبداع والابتكار أكثر أهمية من أي وقت مضى، ففي ظل الثورة الرقمية العارمة، أحدثت التكنولوجيا الحديثة تغييرات جذرية في طريقة التفكير والتفاعل مع العالم بأسره، وقد فتحت هذه التحولات آفاقاً واسعة للتطوير والتجديد في مختلف المجالات الحياتية والمعرفية، مما جعل رأس المال البشري يمثل أقوى عوامل تنمية المجتمع.

خ- **التنمية المستدامة والشاملة**: والتي أصبحت أسلوباً من أساليب التنمية التي يفرضها العصر الحالي الذي يتصف بالتطور والتغير المتسارع، والتنمية المستدامة هي التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والبيئية إلى جانب الأبعاد الاقتصادية لحسن استغلال الموارد المتاحة لتلبية حاجات الأفراد مع الاحتفاظ بحق الأجيال القادمة، مما يعطي هذا النمط من التنمية بعداً مستقبلياً بلا حدود يقف عندها.

٢- توقعات المستقبل بالنسبة لبعض الاتجاهات التربوية.

- أ- الاتجاه نحو جودة التعليم وتحقيق الجامعة للجودة وفق المقاييس العالمية.
- ب- الاتجاه نحو الاعتراف بحقوق الإنسان وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة في التعليم الجامعي.
- ت- الاتجاه نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمجتمع.
- ث- زيادة الطلب على التعليم الجامعي، وربطه بجودة التنمية ومتطلباتها.
- ج- الاتجاه نحو دعم وزيادة الاستقلال الذاتي للجامعات.
- ح- الاتجاه نحو التنافسية الجامعية وتحقيق التميز الجامعي.
- خ- الاتجاه نحو استخدام الأساليب والمداخل الإدارية التنظيمية الحديثة في الجامعات.
- د- الاتجاه نحو التخفيف من حدة المركزية في تخطيط ورسم سياسات الجامعات.

- ذ- الاتجاه نحو تحقيق الرفاهية الجامعية.
- ر- تعزيز سمعة الجامعة محليًا ودوليًا وكسب ثقة المجتمع.
- ز- الاتجاه نحو التعلم الذاتي والتعليم المستمر والتنوع في أساليب التدريس الجامعي.

ثالثاً: مشكلات الواقع:

- أ- قلة الوعي بأهمية تطبيق مفهوم التهجين التنظيمي بالجامعات المصرية.
- ب- سيطرة الثقافة التقليدية التي تجعل عملية التطوير والتحسين تمر بالعديد من المراحل الروتينية.
- ت- ضعف الميزانيات المتاحة للجامعات، والاعتماد على المصادر التقليدية في التمويل.
- ث- الأعباء الإضافية الملقاة على القيادات الجامعية والتي تقلل من حماسهم لتطبيق المفاهيم والمداخل الجديدة.
- ج- وجود صراعات جمّة وتوترات ناشئة عن اختلاف الأشكال والهياكل التنظيمية الجامعية والهويات والمنطق والأنشطة التعليمية المختلفة.
- ح- قلة الحوافز المقدمة للقيادات لاتباع استراتيجيات التهجين التنظيمي بالجامعة.
- خ- جمود الأنشطة التنظيمية المقدمة بالجامعة، وضعف استجابتها للتغيرات المستمرة في المنطق المؤسسي.
- د- ضعف التعاون بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الأخرى.
- ذ- مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين بالجامعات.

الخطوة الثالثة: تحديد ملامح التصور المقترح وفقاً لآلياته:

تأسيساً على الإطار النظري للبحث وواقع جهود الجامعات المصرية، تم التوصل إلى عدة آليات مقترحة يمكن أن تتبناها الجامعات المصرية لتعزيز الاستدامة المؤسسية بها في ضوء التهجين التنظيمي ، تتمثل فيما يلي:

أولاً: تنمية قيادة جامعية موجهة نحو الممارسات الهجينة من خلال:

١. توفير المزيد من خيارات التطوير لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بما في ذلك تنمية القدرات والتدريب على الممارسات الهجينة، لتوفير قادة جامعيين

يدركون ويقبلون التناقضات بين المهام المختلفة، ويصبح لديهم رؤية واضحة حول أوجه التآزر وإمكانات تبادل المنفعة.

٢. تعزيز مشاركة القيادات الجامعية بشكل كبير في المؤتمرات والندوات والمشاريع الهجينة، لتثقيف وتمكين القيادات الحالية والمستقبلية من ممارسات التهجين التنظيمي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

٣. زيادة وعي القادة الأكاديميين في الجامعة بأهمية دورهم في تشكيل منطوق الجامعة التي يعملون بها، مما يولد درجة أعلى من التهجين في الجامعة التي يعملون بها.

٤. تطوير أنظمة الأداء القيادي الهجين، وتحديد السلطة والمسئولية للقادة داخل الجامعات.

٥. وضع آلية للمسائلة عن تنفيذ الممارسات الهجينة في الجامعة.

٦. تحقيق اللامركزية في آلية صنع القرار مما يؤدي إلى خلق مساحة ابتكار أكثر استقلالية للجامعة.

٧. تضمين الممارسات الهجينة في سياسات الجامعة مثل الخطة الاستراتيجية للجامعة أو التحسين أو التطوير المستمر للخطط، ونشر ذلك من خلال الإعلانات والبيانات العامة، أو المبادئ التوجيهية وقواعد السلوك، وذلك للالتزام بأهداف التهجين لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات.

وتؤدي هذه الآلية إلى تعزيز استدامة التعليم من خلال:

أ- الجمع بين أفضل الممارسات الربحية وغير الربحية المقدمة للطلاب لتقليل التوترات الناشئة من الدمج بين المنطق الأكاديمي والمنطق التجاري في الجامعات، والوصول إلى هدف مزدوج يتمثل في تحقيق الجدوى المالية والغرض الأكاديمي.

ب- اتخاذ الجامعة خطوات للتحويل إلى مؤسسة أكثر توجهاً نحو السوق، لتوفير حاجاتها المادية، والالتزام بتقديم خدماتها التعليمية المتنوعة.

ت- تنظيم العلاقة بين مجلس الجامعة ومؤسساتها في الجوانب الأكاديمية والإدارية بما يسهم في تبسيط الإجراءات.

ث- ضمان إعداد جميع طلاب الجامعة ليصبحوا قادرين على اتخاذ إجراءات بشأن القضايا العالمية الأكثر إلحاحًا، وتحقيق الاستدامة.

ج- دمج الاستدامة في المناهج الجامعية بطريقة مؤسسية.

- ح- تطوير الكفاءات التعليمية اللازمة للتعامل مع التكوينات الهجينة الناشئة داخل الجامعات.
- خ- صياغة وتنفيذ قواعد لانتقاء أفضل الاستراتيجيات المتعلقة بالتعليم.
- وتؤدي هذه الألية إلى تحقيق استدامة البحث العلمي من خلال:**
- أ- تقديم الدعم اللازم للأنشطة البحثية المدمجة.
- ب- تنشيط حركة البحوث العلمية والتطبيقات التكنولوجية الهجينة في قضايا الاستدامة من خلال عقد مزيد من المؤتمرات العلمية المحلية والدولية.
- ت- متابعه إسهام الباحثين في معالجه القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المحلية ووضع الحلول لها.
- ث- وضع خطة تنفيذية للقيام بتهجين المشروعات البحثية المختلفة للاستفادة منها في معالجة قضايا الاستدامة.
- ج- جعل الجامعات بمثابة (مختبرات حية) تدعم الإبداع والبحوث المشتركة والنهج الموجهة نحو الحلول متعددة التخصصات للبحث والتعلم.

وتؤدي هذه الألية إلى تحقيق استدامة خدمة المجتمع من خلال:

- أ- انتقاء أفضل الممارسات التي تصل بالجامعة أن تكون جامعة خضراء مثل توفير دعم البنية التحتية داخل الجامعة والمجتمع.
- ب- إدارة الأهداف المتعددة للاستدامة المؤسسية للجامعات والمتمثلة في الطاقة البديلة، والتخلص من انبعاث الكربون، وتحقيق البناء المستدام للجامعة، وإدارة الموارد المائية والنفايات وتحسين كفاءة الموارد.
- ت- الجمع بين الاهتمامات المجتمعية المختلفة والجوانب التجارية الربحية للجامعة.
- ث- توفير الحوافز والمزايا، والتوجيه المنتظم لاتباع الأساليب المدمجة في خدمة المجتمع، وتفعيل عملية الرقابة بشكل كبير داخل الجامعة لتعزيز الاستدامة.
- ج- وضع خطط تسويقية ابتكارية قائمة على فلسفة الاستثمار الأخضر، والتحول نحو الاعتماد على مصادر الطاقة المتجددة.

ثانياً: تحقيق تكامل المنطق المؤسسي المتعدد في الأنشطة التنظيمية الخاصة بالجامعة من خلال:

- ١) إيجاد قيمة واحدة داخل الجامعة، وتسمى الجامعة في هذه الحالة بالجامعة الهجينة المتكاملة.
- ٢) تقديم خريطة للاستراتيجيات المختلفة للتهجين التنظيمي للاستجابة للمنطق المؤسسي المتضارب في سياق التعليم الجامعي.
- ٣) إنشاء نظام أكثر مرونة لإدارة الأنشطة التنظيمية بالجامعة لتنسيق التوترات الداخلية الناجمة عن عدم اليقين المؤسسي، استجابة للتغيرات المستمرة في المنطق المؤسسي.
- ٤) تحقيق التوازن بين الأهداف الهجينة بالجامعة، كالأهداف التجارية والأكاديمية، والأهداف الإدارية والمهنية.
- ٥) التقليل من الآثار السلبية للمنطق المؤسسي المتعدد إلى الحد الأدنى في الأنشطة الجامعية أثناء تأدية وظائفها الأساسية من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع.
- ٦) استخدام استراتيجية الاقتران الانتقائي بمعنى أن تأخذ الجامعة الممارسات المناسبة من كل منطق، بدلاً من مزجها.

وتؤدي هذه الألية إلى تحقيق استدامة التعليم من خلال:

- أ- تصميم المناهج الدراسية بحيث تجمع ما بين مختلف الأنشطة الأكاديمية غير الربحية، والمواصفات التجارية السوقية الهادفة للربح.
- ب- دمج مبادرات الاستدامة مع الأنشطة التعليمية الأساسية للجامعات.
- ت- التلاقح مع مجموعة واسعة من وجهات النظر في التعليم، والانتشار عبر مجموعة متنوعة من التخصصات.
- ث- تقديم مجموعة من برامج التعليم واسعة النطاق التي توفر الكفاءات اللازمة الأكاديمية والتجارية وتمكن الطلاب من إحداث تأثير إيجابي على الاستدامة.
- ج- إنشاء لجنة استشارية هجينة للاستدامة التعليم تعمل على المراجعة المستمرة للمناهج والمقررات الدراسية وطرق التدريس بحيث تعكس المفاهيم والمتطلبات المختلفة لاستدامة التعليم.

وتؤدي هذه الألية إلى تحقيق استدامة البحث العلمي من خلال:

- أ- توجيه طلبة التخصصات المختلفة في عمل أنشطة وأبحاث علمية تكاملية قابلة للتطبيق تجمع بين المنطق المتعدد بالجامعة.
- ب- إلهام الأبحاث حول استدامة الجامعة من خلال تقديم مجموعة واسعة من المسارات نحو مساهمات الجامعة في التنمية المستدامة.
- ت- توثيق كافة الأنشطة البحثية والأنشطة المرتبطة، وعمل قواعد بيانات شاملة لها ونشرها.
- ث- إجراء مواءمة للأنشطة البحثية المختلفة، مع أهداف التنمية المستدامة.

وتؤدي هذه الألية إلى تحقيق استدامة خدمة المجتمع من خلال

- أ- المزج بين منطقتين متناقضتين مثل منطق الجامعات غير الربحي والمنطق الربحي المتمثل في الاتجاه إلى الإنتاج ودخول السوق.
- ب- وضع خطة لإدارة كفاءة الطاقة بالحرم الجامعي والمجتمع، والتوجه نحو قياس استخدام الطاقة بشكل دوري والتحول نحو الاعتماد على مصادر الطاقة المتجددة.
- ت- نمذجة الممارسات الجيدة لخدمة المجتمع والتأثير على السلوكيات المستدامة من خلال عرض الإنجازات ونشرها.

ثالثاً: التأكيد على توازن الهوية التنظيمية للعاملين بالجامعة لتمكينهم من التعامل بشكل نشط مع المنطق المتعدد من خلال:

- أ- تطوير مجتمع جامعي مشترك الهوية التنظيمية، يجمع بين منطقتين مختلفتين، من خلال تدريب أعضاء هيئة التدريس على القيام بالممارسات الأكاديمية والتجارية بالجامعة لتعزيز الاستدامة.
- ب- تبني استراتيجية التقسيم في التهجين التنظيمي، لتحقيق التوازن بين المتطلبات المنطقية المتنوعة، من خلال الشرعية الداخلية وهذا يعني تقارب المنطقين المتنافسين للاستجابة داخل الجامعة.
- ت- تسهيل بناء الهويات الهجينة من خلال التدريب على التطوير المهني، لتمكين أعضاء هيئة التدريس والمعاونين من التعامل مع التعددية المنطقية بالطريقة التي تفضلها الجامعة.
- ث- إعداد أجيال قادرة على مجابهة تحديات المنطق المتعدد في المستقبل، ولديها اتجاهات إيجابية نحو تحقيق استدامة الجامعة.

- ج- ضمان حصول جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب على فهم شامل للاستدامة من خلال تشجيعهم وتمكينهم وإشراكهم في اكتشاف وإيجاد طرق لتنفيذ الأفكار الجديدة بدعم من الجامعة.
- ح- اتخاذ قرار بشأن بناء ثقافة دمج المنطق المختلف الذي تواجهه الجامعات والمحافظة على هذه الثقافة، أو أن تصبح جامعات متعددة الثقافات تعكس منطقاً مؤسسياً مختلفاً في ثقافة متميزة يمكنها تحقيق التوازن بين المطالب المؤسسية المتنوعة.

وتؤدي هذه الألية إلى تحقيق استدامة التعليم من خلال:

- أ- توفير الفرص للعاملين بالجامعة لتبادل المفاهيم والمعتقدات والأفكار والخبرات المتنافسة، لتشكيل هوية جديدة لديها الوعي الكاف بالتزامات التعليم والتعلم والعمل على الوفاء بها.
- ب- استحداث أساليب تعلم معتمدة متنوعة لزيادة الوصول المرن للمتعلمين أصحاب الهويات المختلفة.
- ت- تمكين وصول المناهج للمتعلمين المتنوعين أصحاب الهويات المختلفة، بما في ذلك القدرة على تحديد الوضع الأمثل للتعلم المباشر أو عبر الإنترنت.
- ث- تعزيز فرص الإعداد والتدريب المبدئي وإعادة التدريب الملائم لهيئة التدريس بالجامعة للتعامل مع المنطق المتعدد.
- ج- تحفيز العاملين بالجامعة للتأقلم مع التنافس الحادث بين عناصر الهوية المتمثلة في الثقافة والمعايير والدوافع والقيم والمعتقدات والمصالح والمفاهيم الغامضة والأهداف وبناء واقع تعليمي متعارض أو متباين.
- ح- جعل الاستدامة جزء لا يتجزأ من شخصية الطالب الجامعي، من خلال دمج أهداف الاستدامة المتعددة في المناهج التعليمية، وتعلم كيفية حل تحديات الاستدامة المختلفة.

وتؤدي هذه الألية إلى تحقيق استدامة البحث العلمي من خلال:

- أ- عقد الدورات التدريبية والبرامج المتنوعة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث بانتظام، وغرس فوائد إجراء البحوث في نفوسهم.
- ب- تشجيع أعضاء هيئة التدريس للقيام بالأبحاث والمشاريع العلمية المشتركة المتعلقة بالاستدامة.

ت- احتواء التوترات الناشئة بين أعضاء هيئة التدريس من هويات مختلفة، عند القيام ببحوث ومشاريع مشتركة.

وتؤدي هذه الألية إلى تحقيق استدامة خدمة المجتمع من خلال

- أ- الحفاظ على علاقة صحية بين العاملين بالجامعة والمجتمع وكذلك البيئة.
- ب- استخدام الهوية الهجينة في نشر الوعي البيئي والثقافي بقضايا المجتمع والبيئة.
- ت- ترسيخ استدامة خدمة المجتمع في عقول ونفوس العاملين بالجامعة.
- ث- التأكد من أن أنشطة خدمة المجتمع تتوافق مع أهداف التنمية المستدامة وتسهم فيها.
- ج- تشجيع السلوكيات الداعمة للجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس والمعاونين، فعندما يرتبط العاملون بقوة بجامعتهم، فإنهم يتحمسون لإثبات قدراتهم بشكل فعال من خلال دعم أفعالهم وسلوكياتهم تجاه المجتمع.

رابعاً: استيعاب الأشكال التنظيمية المتعددة المنطق في نظام جامعي واحد من

خلال:

- ١) الوضع في الاعتبار التعددية المنطقية عند التصميم التنظيمي للجامعة، أو عند وضع استراتيجيات الجامعة، أو عند تطوير إدارة الأداء أو التحكم في النظام الجامعي.
- ٢) اتخاذ قرار بشأن وضع هيكل حوكمة جامعي متكامل أو مجزأ من خلال تعيين قادة يتوافقون مع كلا المنطقتين، أو تعيين قادة يمثل كل منهم منطقاً واحداً.
- ٣) تطوير أشكال وهياكل متكاملة لمتابعة الأنشطة الأكاديمية والتجارية بشكل مشترك داخل قسم واحد، أو تحقيق التوازن بين تنفيذ الأنشطة المرتبطة بالمنطق مؤسسي مختلف، بنفس أعضاء هيئة التدريس أو من خلال أقسام متخصصة منفصلة.
- ٤) تحديد الأدوار والمسؤوليات لأعضاء هيئة التدريس والعاملين داخل الجامعة فيما يتعلق بالمنطق المتعدد.
- ٥) إدارة الحرم الجامعي من خلال دمج الهياكل التنظيمية المختلفة المنطق في نظام واحد.

وتؤدي هذه الألية إلى تحقيق استدامة التعليم من خلال:

- أ- الجمع بين البرامج التعليمية التي تهدف للربح والبرامج التعليمية التي لا تهدف للربح من خلال مقررات مشتركة وعامة يدرسها جميع الطلاب.
- ب- التوازن بين القرارات التعليمية الصادرة بشكل مركزي والقرارات التعليمية الصادرة بشكل غير مركزي داخل الحرم الجامعي، لتحقيق الاستقرار والتقليل من التوترات الناشئة عن القرارات المتنافسة، والحفاظ على بقاء واستمرارية الجامعة.
- ت- الدمج بين هياكل بعض الإدارات الجامعية الهرمية والإدارات الغير هرمية في هيكل جديد مرن يتماشى مع الأهداف التعليمية المتعددة، مما يزيد من ثبات واستقرار واستمرارية التعليم بالجامعة.

وتؤدي هذه الألية إلى تحقيق استدامة البحث العلمي من خلال:

- أ- تحقيق التجانس بين البرامج العامة والبرامج المميزة بمصروفات داخل الجامعة، وذلك من خلال القيام بأنشطة بحثية مشتركة بين طلاب البرامج العامة والخاصة، تقدم دعماً وتعزيزاً لعملية الاستدامة داخل الجامعة.
- ب- تشجيع الشراكة في البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس بين التخصصات المختلفة أو المناظرة.
- ت- توفير معامل ومختبرات هجينة خاصة بإدارة الأبحاث أو المشاريع البحثية المشتركة.
- ث- تطوير فهم متعدد التخصصات في مجال البحث العلمي، وتعزيز ممارسات البحوث الأكثر استدامة الناتجة من الجمع بين الأشكال المختلفة للممارسات والهيكليات الجامعية.
- ج- ابتكار طرق جديدة لتوليد الدخل الخاص بالبحوث سواء كان من الداخل أو من خلال الاستعانة بمصادر خارجية، بالتنوع في مصادر التمويل بشكل مصدرًا مهمًا لتجنب المخاطر بنتائج الاعتماد الكلي على مصدر تمويل واحد، وذلك للحفاظ على استقرار الجامعة المادي.

وتؤدي هذه الألية إلى تحقيق استدامة خدمة المجتمع من خلال:

- أ- إجراء أنشطة خدمة مجتمع متنوعة تتماشى مع سياق جامعي متعدد الثقافات تنحو نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالجامعة.

- ب- تنويع مصادر التمويل داخل الجامعات من فرض الرسوم الدراسية أو الشراكة أو المشاركة المجتمعية وغيرها من خلال انتقاء أفضل الممارسات الخاصة بالمنطق التجاري داخل الجامعة لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعة، أو توليد الدخل الخاص أو ابتكار روافد مالية جديدة.
- ت- تقديم المشورة والدعم لمؤسسات المجتمع المدني لتنمية مفهوم التهجين التنظيمي لديهم.
- ث- استخدام المنطق الهجين الأكاديمي والتجاري في تدعيم الصلات والروابط المجتمعية وتبادل الخبرات مع الجامعات ومؤسسات المجتمع المدني في الدولة.

الخطوة الرابعة: تحديد متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

للتصور المقترح عدة متطلبات يمكن توضيحها فيما يلي:

١- بالنسبة لتعزيز استدامة التعليم:

- أ- انتقاء أفضل الممارسات الربحية وغير الربحية المقدمة للطلاب لتقليل التوترات الناشئة من الدمج بين المنطق الأكاديمي والمنطق التجاري في الجامعات، والوصول إلى هدف مزدوج يتمثل في تحقيق الجدوى المالية والغرض الأكاديمي.
- ب- تصميم المناهج الدراسية بحيث تجمع ما بين القيم الأكاديمية والمواصفات التجارية السوقية الهادفة للربح.
- ت- توفير الفرص للعاملين بالجامعة لتبادل المفاهيم والمعتقدات والأفكار والخبرات المتنافسة، لتشكيل هوية جديدة لديها الوعي الكاف بالتزامات التعليم والتعلم والعمل على الوفاء بها.
- ث- الجمع بين البرامج التعليمية التي تهدف للربح والبرامج التعليمية التي لا تهدف للربح من خلال مقررات مشتركة وعامة يدرسها جميع الطلاب.

٢- بالنسبة لتعزيز استدامة البحث العلمي

- أ- تقديم الدعم اللازم للأنشطة البحثية المدمجة.
- ب- توجيه طلبة التخصصات المختلفة في عمل أنشطة وأبحاث علمية تكاملية قابلة للتطبيق تجمع بين المنطق المتعدد بالجامعة.

- ت- احتواء التوترات الناشئة بين أعضاء هيئة التدريس من هويات مختلفة، عند القيام ببحوث ومشاريع مشتركة.
- ث- تحقيق التجانس بين البرامج العامة والبرامج المميزة بمصروفات داخل الجامعة، وذلك من خلال القيام بأنشطة بحثية مشتركة بين طلاب البرامج العامة والخاصة، تقدم دعماً وتعزيزاً لعملية الاستدامة داخل الجامعة.

٣- بالنسبة لتعزيز استدامة خدمة المجتمع

- أ- توفير الحوافز والمزايا، والتوجيه المنتظم لاتباع الأساليب المدمجة في خدمة المجتمع.
- ب- اندماج منطقتين متناقضين مثل منطق الجامعات غير الربحي والمنطق الربحي المتمثل في الاتجاه إلى الإنتاج ودخول السوق.
- ت- استخدام الهوية الهجينة في نشر الوعي بقضايا المجتمع والبيئة.
- ث- إجراء أنشطة خدمة مجتمع متنوعة تتماشى مع سياق جامعي متعدد الثقافات تتحو نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالجامعة.

الخطوة الخامسة: تحديد صعوبات تنفيذ التصور المقترح، وسبل التغلب على هذه الصعوبات:

ويتم توضيح هذه الخطوة فيما يلي:

أولاً: تحديد صعوبات تنفيذ التصور المقترح:

يمكن تقسيم صعوبات تنفيذ التصور المقترح إلى ما يلي:

١- صعوبات تنظيمية:

- أ- خلو البرامج التدريبية للقيادات الجامعية من ممارسات التهجين التنظيمي.
- ب- وجود صراع بين المنطق المتناقض داخل الجامعة مما يؤثر على النظام.
- ت- اختلال التوازن بين المنطق الجامعي الهجين، مما يزيد من التوترات الناجمة عن هذا الهجين.
- ث- وجود توترات ناشئة عن اختلاف الأشكال والهياكل الجامعية والأنشطة التعليمية بشكل كبير.
- ج- غياب الأهداف الهجينة الواضحة بالجامعة، كالأهداف التجارية والأكاديمية، والأهداف الإدارية والمهنية وغيرها داخل الجامعة.

- ح- قلة الفرص المقدمة للعاملين بالجامعة لتبادل المفاهيم والمعتقدات والأفكار والخبرات المتنافسة، لتشكيل هوية جديدة.
- خ- ضعف التجانس بين البرامج العامة والبرامج الخاصة المقدمة داخل الجامعة.
- د- جمود الأنشطة التنظيمية المقدمة بالجامعة، وضعف استجابتها للتغيرات المستمرة في المنطق المؤسسي.

٢- صعوبات بشرية:

- أ- وجود صراعات على مستوى الهوية التنظيمية للقيادة أو تقسيم العاملين بالجامعة إلى مجموعتين، إحداها تحمي مهمة الاستدامة الأكاديمية، والأخرى تدافع عن الاستدامة المالية.
- ب- قلة الكفاءات اللازمة للتعامل مع التكوينات الهجينة الناشئة داخل الجامعات.
- ت- ضعف مشاركة القيادات الجامعية بشكل كبير في المؤتمرات والندوات والمشاريع الهجينة.
- ث- قلة الوعي لدى القادة الأكاديميين في الجامعة بأهمية دورهم في تشكيل منطق الجامعة التي يعملون بها.
- ج- صعوبة بناء الهويات الهجينة التي تمكن أعضاء هيئة التدريس والمعاونين من التعامل مع التعددية المنطقية بالطريقة التي تفضلها الجامعة.

٣- صعوبات مادية:

- أ- قلة الحوافز المقدمة للقيادات لاتباع استراتيجيات التهجين التنظيمي بالجامعة.
- ب- جمود مصادر التمويل لممارسات التهجين داخل الجامعات، والاعتماد على المصادر التقليدية.

ثانياً: التغلب على صعوبات تنفيذ التصور المقترح من خلال:

- ١- نشر ثقافة التهجين التنظيمي من خلال وفير برامج تدريبية متخصصة، تضاف لبرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، تتضمن استراتيجيات التهجين التنظيمي.
- ٢- تطوير قيادة هجينة واعية قادرة على مواجهة الصراعات والتقليل من التوترات الناجمة عن المنطق المتنافس داخل الجامعة.

- ٣- تحقيق التوازن بين المطالب الناتجة عن الهويات المختلفة للوصول إلى الهوية المقبولة للجامعة، من خلال استراتيجية الاقتران الانتقائي.
- ٤- تثقيف وتمكين القيادات الحالية والمستقبلية من القيام بممارسات التهجين التنظيمي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل.
- ٥- تنويع مصادر التمويل دون الاعتماد فقط على الدعم الحكومي، مثل زيادة الرسوم الدراسية وتخفيض الميزانيات ومراجعة إيرادات البرامج الأكاديمية وتوفير طرق جديدة لتقديم التعليم والشراكة والمشاركة المجتمعية والعمل الخيري وبرامج الاحتفاظ والالتزام بالموارد والقيادة الجامعية.
- ٦- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للقيادات الجامعية لاتباع استراتيجيات التهجين التنظيمي.
- ٧- الدعم من قبل الدولة للجامعات والمساهمة في فتح جسور التعاون بينها وبين مؤسسات المجتمع الأخرى.
- ٨- السعي المتواصل لتحديد وتطوير فلسفة واضحة المعالم للتهجين التنظيمي من خلال مناقشة ذلك في المؤتمرات والندوات العلمية.

مراجع البحث:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد عبد النبي عبد العزيز عيسى، (٢٠٢٢)، تصور مقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنين القاهرة، جامعة الأزهر، ص ص ١-٢٧٩.
- ٢- إطار الجامعة المستدامة لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، (٢٠٢٢)، التعريف بالجامعة المستدامة وخلق مسار عالمي لإدراكها والسعي لإحقيقها، برنامج الأمم المتحدة للبيئة ص ص ١-١٩.
- ٣- الأمم المتحدة، الجمعية العامة، (٢٠١٥)، الدورة السبعون، قرار تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠، A/RES/70/1، ص ص ١-٤٩.
- ٤- المكتب الإعلامي بجامعة القاهرة، الدخول على الموقع (٢٠٢٤/٦/١٥) https://mo.cu.edu/CU_News_Item_No_2051.html

-باسنت فتحي محمود، (٢٠٢٢)، تفعيل التربية البيئية والاقتصاد الأخضر في الجامعات في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠: إطار مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مجلد (١٩)، العدد (١١٥)، ص ص ١٩٤ - ٢٦٢.

-بسة أحمد عبد الحافظ محمد يعقوب، مصطفى محمد أحمد الكرداوي، فتحية حسن عبد الوهاب هريدي، (٢٠٢٢)، تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات المصرية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد(٣)، ص ص ٢٨٩ - ٣٢٤.

-جامعة سوهاج، (<https://sust.sohag-univ.edu.eg>)

-جمهورية مصر العربية، (٢٠١٤)، دستور مصر الصادر عام ٢٠١٤، ص ص ١ - ٤٧.

-جمهورية مصر العربية، رئاسة الجمهورية، قانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م، بشأن تنظيم الجامعات، باب تمهيدي في الهيكل العام للجامعات، ص ص ١ - ٧٤.

-جمهورية مصر العربية، رئاسة مجلس الوزراء، وزارة الدولة لشئون البيئة، جهاز شئون البيئة، (٢٠٢٢)، التنمية المستدامة في مصر، الجهود - الاحتياجات، ص ص ١ - ٢١.

-جمهورية مصر العربية، رئاسة مجلس الوزراء، المركز الإعلامي، (٢٠٢٤)، بيان صادر عن المركز الإعلامي لمجلس الوزراء: ١٠ سنوات من تطبيق استراتيجيات متطورة للنهوض بالتعليم الجامعي، بالإنفو جراف المؤشرات الدولية ترصد حوث قفزة غير مسبوقه في الارتقاء بقطاع التعليم الجامعي، طفرة في ترتيب وعدد الجامعات المصرية المدرجة في التصنيفات العالمية، ص ص ١-٧.

-جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، (٢٠٢٢)، ٧ سنوات من الإنجازات، التنمية البشرية، قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، ص ص ١ - ٧٠.

-جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، (٢٠١٥)، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠، مصر تستثمر في المستقبل، ص ص ١ - ٨٨.

-جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، (٢٠٢٢)، رؤية مصر ٢٠٣٠، الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثه، ص ص ١ - ٢٠٢.

- حامد عبد الرحيم عيد، جامعة القاهرة، حول حرم جامعي أخضر، بوابة الأهرام، العدد ٤٩٩٢٦، ٢٠٢٣/٨/١٦، [/https://sust.sohag-univ.edu.eg](https://sust.sohag-univ.edu.eg).
- حنان حسن سليمان نصر، (٢٠٢٤)، التخطيط الاستراتيجي كألية لتحقيق استدامة الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض جامعات الدول المتقدمة، دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٦٢، ص ص ١١ - ٧٠.
- عبير أحمد محمد علي، (٢٠٢٢)، القيادة المستدامة مدخل لتحقيق الاستدامة البيئية بالجامعات المصرية لمواجهة التغيرات المناخية، المؤتمر البيئي الثاني، التغيرات المناخية ومنظومة التعليم، رؤية مستقبلية، من ١٢ - ١٣ ديسمبر ٢٠٢٢، قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، كلية التربية، جامعة الفيوم، ص ص ٦٠٢ - ٦٢٠.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (٢٠٢٣)، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، ص ص ١ - ٣٨.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (٢٠٢٤)، الإدارة المركزية لشئون مكتب الوزير، الإدارة العامة للمكتب الإعلامي والمتحدث الرسمي، مسابقة أفضل جامعة صديقة للبيئة لعام ٢٠٢٤، الهيئة العامة للاستعلامات، <https://sis.gov.eg/Story/269623>
- محمد أحمد محمد يسوي، (٢٠٢٣)، جامعة بنها وأهداف التنمية المستدامة ٢٠٢٢/٢٠٢٣، مكتب التصنيف الدولي، جامعة بنها، ص ص ١ - ٢٠.
- محمد حمدي زكي محمد، (٢٠٢٣)، الجامعة ذات التوجه نحو الاستدامة البيئية: دراسة مقارنة لجامعات واترلو الكندية وجرفيث الاسترالية وأسوان المصرية، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، ص ص ١١٧٥ - ١٤٠٢.
- منى شعبان عثمان محمد، (٢٠٢٢)، بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، عدد ١٠١، جزء ١، ص ص ٩١ - ١٨٠.
- هدى معوض عبد الفتاح عبد العال، (٢٠٢١)، جامعة الفيوم "جامعة خضراء" داعمة للبحث العلمي المستدام: تصور مقترح على ضوء خبرتي فاغينينغين والبحوث WUR، بهولندا، وجامعة شيربروك Udes بكندا، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، جزء ٩١، ص ص ٤٠١٥ - ٤١٣٧.

ياسر محمد خليل، (٢٠١٩)، استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات
التعليم العالي في مصر، مجلة الإدارة التربوية، العدد الثالث والعشرون، ص ص
١٢٣ - ١٩٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aastha Malhotra, April L. Wright, Lee C. Jarvis, (2024), Hybridity in Nonprofit Organizations: Organizational Perspectives on Combining Multiple Logics, Journal of Business Ethics, <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05687-y>, pp.1-17.
- Abraham C. Flipse, Floris J. N. van Berckel Smit, Jeroen Huisman, (2023), Understanding organizational identity in universities: Unravelling autonomy, governance and leadership in the case of the Vrije Universiteit Amsterdam, Higher Education Quarterly, published by John Wiley & Sons Ltd., No.78, pp.254–267.
- Alexander Pinz, Benedikt Englert, Bernd Helmig, (2024), Organizing logic multiplicity in hybrid organizations: The role of organizational culture, Nonprofit Management & Leadership, published by Wiley Periodicals LLC, DOI: 10.1002/nml.21617, pp1-26.
- Ali Aslan Gumusay and Michael Smets, (2021), New Hybrid Forms and Their Liability of Novelty, CHAPTER 8 in Organizational Hybridity: Perspectives, Processes, Promises Research in the Sociology of Organizations, Emerald Publishing Limited, Volume 69, pp.167–187.
- Amélie Gabriagues and Lionel Garreau, (2023), "Recasting Organizational Hybridity: A New Approach to the Incompatibility of Institutional Logics Through the Higher Common Principle", M@n@gement, vol.26, no.2, pp. 16–33. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2023.5367>

- Angela Reese, (2016), Strategies for Organizational Sustainability in Higher Education, Degree of Doctor of Business Administration, Walden University, pp.1-132.
- Angulo-Ruiz Fernando and Muralidharan Etayankara, (2023), "The Influence of Entrepreneurs' Culture and Ethnicity on Firms' Degree of Hybridity", Global Business Review, in.sagepub.com/journals-permissions-india, DOI: 10.1177/09721509231195169, journals.sagepub.com/home/gbr, pp.1-26.
- Anja Belte, (2023), Essays on Organizational Hybridization: The Role and Configuration of Strategic Human Resource Management, Doctor rerun politicarum, genehmigte Dissertation, Der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der, Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover, pp.1-184.
- Anna Akhmedova, Marta Mas-Machuca, Nina Magomedova, (2022), Nexus between strategic fit and social mission accomplishment in social enterprises: Does organizational form matter?, Journal of Cleaner Production, 330 (2022) 129891, pp.1-15.
- Anne-Claire Pache and Patricia H. Thornton, (2021), Hybridity and Institutional logics, Chapter 2 in Organizational Hybridity: Perspectives, Processes, Promises Research in the Sociology of Organizations, Emerald Publishing Limited, Volume 69, pp.29-52.
- Elias Pekkola & et.al., (2022), "Hybridity in Nordic Higher Education", International Journal of Public Administration, Vol.45, No.2, pp.171-184.
- Gözde SEZEN-GÜLTEKİN, Türkan ARGON, (2020), Examination of the Relationship between Organizational Resilience and Organizational Sustainability at Higher

- Education Institution, International Journal of Curriculum and Instruction (IJCI), 12 (Special Issue) (2020), pp. 329–343.
- H H Y Lee, (2019), Sustainable Campus Development in the Context of a Private Higher Education Institution in Hong Kong, a Case Study at the Hang Seng University of Hong Kong, Central Europe towards Sustainable Building (CESB19), IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 290 (2019) 012124, pp.1-8.
- James Demastus, Nancy E. Landrum, (2024), Organizational sustainability schemes align with weak sustainability, Business Strategy and The Environment published, by ERP Environment and John Wiley & Sons Ltd., No.33, pp.707–725.
- James M. Mandiberg and Seon Mi Kim, (2021), A matrix form of Multiorganizational Hybridity in a Cooperative-Union Venture, Organizational Imaginaries Tempering Capitalism and Tending to Communities through Cooperatives and Collectivist Democracy, Volume 72, Emerald Publishing Limited, pp.141–162.
- Jorrit Holst, (2023), Towards coherence on sustainability in education: a systematic review of Whole Institution Approaches, Sustainability Science, (2023) No.18, pp.1015–1030
- Katherine Isabel Rostron, (2022), An Exploration of Organisational Hybridity in Social Enterprise Organisations in Greater Manchester, UK, Degree of Doctor of Philosophy, Salford Business School, University of Salford, Salford, UK, pp.1- 297.
- Kavitha Haldorai, Woo Gon Kim, Charoenchai Agmapisarn, Jun (Justin) Li, (2023), Who we are and what we do: The

- relevance of green organizational identity in understanding environmental performance, *International Journal of Hospitality Management* 114 (2023) 103574, Elsevier Ltdm pp.1-12.
- Laís Viera Trevisan, Walter Leal Filho, Eugênio 'Avila Pedrozo, (2024), Transformative organizational learning for sustainability in higher education: A literature review and an international multi-case study, *Journal of Cleaner Production*, Elsevier Ltd., 447 (2024) 141634, pp.1- 17.
- Liu Liming and Zhang Chao, (2022), "Organizational Structure Change and Hybridity: Enhancing Uncertainty as a Response to Competing and Changing Institutional Logics", *Frontiers in Psychology*, Volume 13, Article 854319, pp.1-12.
- Maarten Deleye, (2024), Which "sustainable university" are we actually talking about? A topic modelling-assisted discourse analysis of academic literature, *Environmental Education Research*, VOL . 30, NO . 4, pp.609–630.
- Maarten Deleye, (2024),. The Sustainable University "An exploration of how the sustainable university is conceptualized and takes shape", *Digital Comprehensive Summaries of Uppsala Dissertations from the Faculty of Educational Sciences* 33, pp.1- 149, Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis. ISBN 978-91-513-2093-9.
- Magnus Frostenson, Sven Helin, Katarina Arbin, (2022), Organizational sustainability identity: Constructing oneself as sustainable, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 38 (2022) 101229, Elsevier Ltd., pp.1-10.
- Marierose P. Valenzuela, Lorena H. Garcia, Elaine Joy C. Apat & Mario R. Briones, (2022), Ethical Practices and Organizational Sustainability: A Three Dimensional Approach, *International Journal of Academe and Industry*

Research, Volume 3 Issue 4, pp. 175 - 194. DOI:
<https://doi.org/10.53378/352954>.

- Mary Ann Glynn, Elizabeth A. Hood and Benjamin D. Innis, (2021), Taking Hybridity for Granted: Institutionalization and Hybrid Identification, CHAPTER 3 in Organizational Hybridity: Perspectives, Processes, Promises Research in the Sociology of Organizations, Emerald Publishing Limited Volume 69, pp.53–72.
- Marya Besharov, (2022), Organizational Hybridity, Social Enterprise, and Social Innovation: Disentangling Concepts to Advance Theory and Practice, Chapter 2, in Social Innovation and Social Enterprises, Issues in Business Ethics 62, A. Vaccaro, T. Ramus (eds.), pp.1- 251.
- Martin Ruef and Manish Nag, (2015), The Classification of Organizational Forms: Theory and Application to the Field of Higher Education, in M.W. Kirst and M.L. Stevens (eds), Remaking College: The Changing Ecology of Higher Education. Stanford University Press, pp.84-109.
- Patricia García-Hernández, Patricia Mercado-Salgado, (2015), Organizational sustainability in public institutions of higher education. A theoretical – empirical approach, Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), Volume 4, Number 2, Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC, pp. 2305-9494.
- Pradeep Kumar Hota, Padmanetri Panigrahi, Bhupesh Manoharan, Krishanu Rakshit, (2023), Hybrid organization deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future of the research domain, International Journal of Management Reviews, published by British Academy of Management and John Wiley & Sons Ltd, DOI: 10.1111/ijmr.12314, pp. 384–409.

- Qin Ye, Yue Cai, Jingbei Wang, (2024), Navigating institutional complexity: How firms respond to conflicting patenting demands from competing institutional logics, *Technological Forecasting & Social Change*, Elsevier Inc., 204 (2024) 123431, pp.1-14.
- Sangita Choudhary, Tapan Panda, Abhishek Behl, (2023), Modelling the linkage between fossil fuel usage and organizational sustainability, *Journal of Cleaner Production*, 413 (2023) 137440, Elsevier Ltd, pp.1-13.
- Sascha Albers, et.al, (2023), "Between Humboldt and Rockefeller: An organization design approach to hybridity in higher education", *Scandinavian Journal of Management*, vol.39, no,101260, pp.1-9.
- Tobias Hahn, (2021), Business Sustainability as a Context for Studying Hybridity, CHAPTER 6 in *Organizational Hybridity: Perspectives, Processes, Promises Research in the Sociology of Organizations*, Emerald Publishing Limited, Volume 69, pp.115–138.
- Ukpong, Akon Mfon, Kingsley Lazarus Uwa, Uforo Akpan Ekanem, (2022), Business Innovation and Organizational Sustainability: A Cross Sectional Study of Entrepreneurial Business in Uyo Metropolis, *European Journal of Business and Innovation Research*, Vol.10, No.4, pp. 74-93.
- Valentin, GRECU and Nagore, IPIÑA, (2014), The Sustainable University – A model for the Sustainable Organization, *Management of Sustainable Development Sibiu, Romania*, Volume 6, No.2, DOI 10.1515/msd-2015-0002, pp.15-24.
- Walter Leal Filho & et.al., (2024), The role of universities in accelerating the sustainable development goals in Europe, *Scientific Reports*, Vol.14, No.15464, pp.1-14. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-65820-9>

- Yuzhuo Cai & Nicola Mountford, (2022), Institutional logics in higher education: What we learn from the existing research and suggestions for future research, Centre for Global Higher Education Research findings, Research Findings No. 8, June 2022, pp.1-7.
- Yuzhuo Cai & Nicola Mountford, (2021), Institutional logics analysis in higher education research, Studies in Higher Education, DOI: 10.1080/03075079.2021.1946032, UK Limited, trading as Taylor & Francis Group, pp.1-25.
- Zhe Cheng, Tong Xiao, Chen Chen and Xiong Xiong, (2022), Evaluation of Scientific Research in Universities Based on the Idea of Education for Sustainable Development, Sustainability, Vol.14, No.2474, pp.1-8, <https://doi.org/10.3390/su14042474>

ملحق (١)

تحكيم مخطط مبدئي للتصور المقترح

السيد الأستاذ الدكتور/.....،

تحية طيبة وبعد،

بين أيديكم مخطط مبدئي للتصور المقترح، راجية من سيادتكم تحكيمه، وقد تم التوصل إليه من خلال إجراء بحث بعنوان "تحقيق استدامة الجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي (تصور مقترح)" ويهدف البحث إلى: وضع تصور مقترح لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي. ويعرف التهجين التنظيمي في سياق البحث بأنه: الجمع بين الأشكال التنظيمية أو الهويات التنظيمية أو المنطقيات التنظيمية المتناقضة والتي لا تسير معاً بشكل تقليدي، داخل السياق الجامعي لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات من التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وتعرف الاستدامة المؤسسية للجامعات في سياق البحث بأنها: قدرة الجامعات على استمرارية توفير برامج التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع في الحاضر والمستقبل لتعزيز أهداف الاستدامة المؤسسية في ضوء التهجين التنظيمي.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ١- يؤدي التهجين التنظيمي إلى زيادة القدرة على توليد نتائج فعالة للجامعات، وتشمل هذه النتائج جعل الجامعات أكثر ديمومة واستدامة وابتكارًا.
- ٢- يحقق التهجين التنظيمي أهداف الاستدامة المتعددة والمتناقضة في آن واحد، فبدون التهجين سوف تتجه الجامعات نحو تحقيق الأهداف المتجانسة فقط.
- ٣- يعتبر التهجين التنظيمي أحد الوسائل التنظيمية الدافعة لمواجهة التوترات الناشئة عن تناقض الأشكال أو الهويات أو المنطقيات في المستقبل وذلك لتحقيق مزيد من الاستدامة.
- ٤- يحافظ التوازن بين المنطقيات المختلفة على بقاء التنظيم واستدامته، وذلك لأن التوازن بين منطقتين مختلفتين يخفف من الآثار السلبية الناتجة عن التركيز على منطقتين واحد دون الأخر.
- ٥- تتوقف استدامة الجامعة على القادة الذين يقومون بصياغة القواعد ووضع المعايير وتنفيذها.
- ٦- يعزز دمج جوانب الاستدامة في الخطة الاستراتيجية للجامعة من أداء الجامعات، وضمان الاستدامة على المدى الطويل.
- ٧- نقص التمويل اللازم لتحويل الجامعة إلى جامعة مستدامة في ظل الظروف التي تواجهها مصر في الوقت الراهن.
- ٨- ظهرت الأشكال الهجينة داخل الجامعات، استجابةً للبيئة الجامعية التعددية والتعقيد المؤسسي.
- ٩- تؤثر الهوية التنظيمية على سلوك العاملين بالجامعة، حيث تؤدي الهوية التنظيمية دورًا إيجابيًا في السلوك المبتكر للعاملين بالجامعة.
- ١٠- يؤدي التعدد في الهويات داخل الجامعات الهجينة إلى ظهور هوية جديدة.
- ١١- تحتاج الهويات التنظيمية المتضاربة إلى الإدارة لتجنب المشاكل.
- ١٢- توجد طرق مختلفة لإدارة المنطق المتنافس في الجامعات الهجينة، من خلال استخدام استراتيجيات الفصل والتسوية والجمع للتعامل مع المنطق المؤسسي المختلف.

١٣- يعتبر الاقتران الانتقائي أداة مفيدة لتحقيق الشرعية المتزامنة لمنطقتان متناقضتان.
١٤- تستطيع الجامعات تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال دمج ثقافة الاستدامة في وظائفها الأساسية.

وعليه قامت الباحثة مستفيدة من الإطار النظري وواقع جهود الجامعات المصرية لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات، بوضع مخطط مبدئي للتصور المقترح يوضح آليات تحقيق استدامة الجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي.
وفي ضوء ما تتمتعون به حضراتكم من خبرات أكاديمية وعلمية في مجالات القيادة والإدارة التربوية، يرجى من سيادتكم التكرم بتحكيم هذا المخطط المبدئي للتصور المقترح، وذلك بهدف الاستفادة من مقترحاتكم وآرائكم في التوصل إلى صورته النهائية، ولسيادتكم جزيل الشكر لما تفضلون به من آراء ومقترحات تسهم في إثراء البحث وتحقيق أهدافه.

بيانات السادة المحكمين:

	الاسم:
	الوظيفة الحالية:
	الكلية:
	الجامعة:

الباحثة:

د. إيمان أحمد حسن همام
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية،
كلية التربية جامعة الزقازيق

يتكون المخطط المبدئي من:

المحور الأول: منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من ركيزتين أساسيتين هما:

أولاً: توقعات المستقبل:

١- توقعات المستقبل بالنسبة لطبيعة العصر القادم:

- العولمة، وفيه أصبح العالم يشكل قرية كونية في ظل ثورتي الاتصالات والمعلومات، مما يشكل تحديًا كبيرًا يستلزم التسلح بخبرات وقدرات تمكن الأفراد من التعامل مع آليات العصر.
- الثورة المعرفية، التي أدت إلى زيادة التنافس على إنتاج المعرفة وكيفية استخدامها وتطبيقها في المجال الصحيح، الأمر الذي أدى إلى ضرورة استثمار وتنمية رأس المال البشري باعتباره أهم موارد الجامعة.
- الثقافة الرقمية: فرض عصر الثقافة الرقمية بعض التحديات التي يجب على المبدعين والمبتكرين التعامل معها بحكمة وإبداع، فهناك حاجة إلى مهارات رقمية متطورة لاستغلال الإمكانيات التكنولوجية بشكل فعال وخلاق.
- الذكاء الاصطناعي: وهو مجال حيوي يشهد تطورات مستمرة، ويعتمد على تقنيات وأساليب متقدمة تمكن الآلات من محاكاة الذكاء البشري وأداء المهام بطريقة ذكية، ومن المتوقع أن يستمر تأثيره على حياتنا بشكل متزايد في المستقبل، مما يتطلب ضرورة الاستعداد لذلك جيداً وتهيئة البيئة والبنية التحتية الرقمية والمعلوماتية والتشريعية للاستفادة من إيجابياته.
- التسويق الرقمي: أتاحت الثورة الرقمية فرصاً استثنائية لتسويق الفكر المبتكرة والوصول إلى جمهور أوسع عبر منصات البيع الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي، إلى جانب ظهور نماذج جديدة للتجارة والاستثمار في المشاريع الإبداعية والابتكارية.

- **الإبداع والابتكار:** في ظل التطورات الهائلة التي يشهدها العصر الراهن أصبح الإبداع والابتكار أكثر أهمية من أي وقت مضى، فقد أحدثت التكنولوجيا الحديثة تغييرات جذرية في طريقة التفكير والتفاعل مع العالم بأسره.
- **التنمية المستدامة والشاملة،** والتي أصبحت أسلوبًا من أساليب التنمية التي يفرضها العصر الحالي الذي يتصف بالتطور والتغير المتسارع، والتنمية المستدامة هي التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والبيئية إلى جانب الأبعاد الاقتصادية لحسن استغلال الموارد المتاحة لتلبية حاجات الأفراد مع الاحتفاظ بحق الأجيال القادمة.
- **توقعات المستقبل بالنسبة لبعض الاتجاهات التربوية:**
 - الاتجاه نحو جودة التعليم وتحقيق الجامعة للجودة وفق المقاييس العالمية.
 - الاتجاه نحو الاعتراف بحقوق الإنسان وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة في التعليم.
 - الاتجاه نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمجتمع.
 - زيادة الطلب على التعليم الجامعي، وربطه بجود التنمية ومتطلباتها.
 - الاتجاه نحو دعم وزيادة الاستقلال الذاتي للجامعات.
 - الاتجاه نحو التنافسية الجامعية وتحقيق التميز الجامعي.
 - الاتجاه نحو استخدام الأساليب والمداخل الإدارية التنظيمية الحديثة في الجامعات.
 - الاتجاه نحو التخفيف من حدة المركزية في تخطيط ورسم سياسات الجامعات.
 - الاتجاه نحو تحقيق الرفاهية الجامعية.
 - تعزيز سمعة الجامعة محليًا ودوليًا وكسب ثقة المجتمع.
 - الاتجاه نحو التعلم الذاتي والتعليم المستمر والتنوع في أساليب التدريس الجامعي.
- **توقعات المستقبل بالنسبة لمجال التهجين التنظيمي:**
 - زيادة الاهتمام بأبعاد التهجين التنظيمي وتطبيقاتها في الجامعات.
 - الدور المأمول من الجامعات المصرية في وضع آليات محددة لتطبيق مفهوم التهجين التنظيمي.
 - إدراج ممارسات التهجين التنظيمي في الخطة الاستراتيجية للجامعة.

- إتاحة برامج تدريبية متجددة ومتخصصة ومستمرة لتدريب القيادات الجامعية على استخدام استراتيجيات التهجين التنظيمي لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات.
- توفير مصادر تمويل متنوعة لدعم الجامعة للقيام بممارسات التهجين التنظيمي في أنشطتها المختلفة.
- زيادة الاهتمام بالدراسات والبحوث حول مجال التهجين التنظيمي، للوقوف على أحدث التطورات والاستفادة من جميع الدراسات والبحوث التي أجريت بالفعل.

ثانياً: مشكلات الواقع:

- أ- قلة الوعي بأهمية تطبيق مفهوم التهجين التنظيمي بالجامعات المصرية.
- ب- الثقافة التقليدية التي تجعل عملية التطوير والتحسين تمر بالعديد من المراحل الروتينية.
- ج- ضعف الميزانيات المتاحة للجامعات، والاعتماد على المصادر التقليدية في التمويل.
- د- الأعباء الإضافية الملقاة على القيادات الجامعية والتي تقلل من حماسهم لتطبيق المفاهيم والمداخل الجديدة.
- هـ- وجود صراعات وتوترات ناشئة عن اختلاف الأشكال والهيكل الجامعية والهويات والمنطقيات والأنشطة التعليمية بشكل كبير.
- و- قلة الحوافز المقدمة للقيادات لاتباع استراتيجيات التهجين التنظيمي بالجامعة.
- ز- جمود الأنشطة التنظيمية المقدمة بالجامعة، وضعف استجابتها للتغيرات المستمرة في المنطق المؤسسي.
- ح- ضعف التعاون بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الأخرى.
- ط- مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين بالجامعات.
- ي- وجود فجوة كبيرة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل.

المحور الثاني: مكونات التصور المقترح:

يتضمن التصور المقترح أربع آليات لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي على النحو التالي:

م	العبرة	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
	أولاً: تنمية قيادة جامعية موجهة نحو الممارسات الهجينة، ويمكن تفعيل هذه الآلية من خلال:			
١	توفير المزيد من خيارات التطوير لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بما في ذلك تنمية القدرات والتدريب على الممارسات الهجينة، لتطوير قادة جامعيين يدركون ويقبلون التناقضات بين المهام المختلفة، ولديهم رؤية واضحة حول أوجه التآزر وإمكانيات المنفعة المتبادلة.			
٢	تعزيز مشاركة القيادات الجامعية بشكل كبير في المؤتمرات والندوات والمشاريع الهجينة، لتثقيف وتمكين القيادات الحالية والمستقبلية من ممارسات التهجين التنظيمي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.			
٣	زيادة وعي القادة الأكاديميين في الجامعة بأهمية دورهم في تشكيل منطلق الجامعة التي يعملون بها، مما يولد درجة أعلى من التهجين في الجامعة التي يعملون بها.			
٤	تطوير أنظمة الأداء القيادي الهجين، وتحديد السلطة والمسئولية للقادة داخل الجامعات.			
٥	وضع آلية للمسائلة عن تنفيذ الممارسات الهجينة في الجامعة.			
٦	تحقيق اللامركزية في آلية صنع القرار مما يؤدي إلى خلق مساحة ابتكار أكثر استقلالية للجامعة.			
٧	تضمين الممارسات الهجينة في سياسات الجامعة مثل الخطة الاستراتيجية للجامعة أو التحسين أو التطوير المستمر للخطط، ونشر ذلك من خلال الإعلانات والبيانات العامة، أو المبادئ التوجيهية وقواعد السلوك، وذلك للالتزام بأهداف التهجين وتحقيق استدامة الجامعة.			
	ثانياً: تكامل المنطق المؤسسي المتعدد في الأنشطة التنظيمية الخاصة بالجامعة من خلال:			
١	إيجاد قيمة واحدة داخل الجامعة، وتسمى الجامعة في هذه الحالة			

			بالجامعات الهجينة المتكاملة.	
٢			تقديم خريطة للاستراتيجيات المختلفة للتهجين التنظيمي للاستجابة للمنطق المؤسسي المتضارب في سياق التعليم الجامعي.	
٣			إنشاء نظام أكثر مرونة لإدارة الأنشطة التنظيمية بالجامعة لتنسيق التوترات الداخلية الناجمة عن عدم اليقين المؤسسي، استجابة للتغيرات المستمرة في المنطق المؤسسي.	
٤			تحقيق التوازن بين الأهداف الهجينة بالجامعة، كالأهداف التجارية والأكاديمية، والأهداف الإدارية والمهنية داخل الجامعة.	
٥			التقليل من الآثار السلبية للمنطق المؤسسي المتعدد إلى الحد الأدنى في الأنشطة الجامعية أثناء تأدية وظائفها الأساسية من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع.	
٦			استخدام استراتيجية الاقتران الانتقائي بمعنى أن تأخذ الجامعة الممارسات المناسبة من كل منطق، بدلاً من مزجها.	
ثالثاً: توازن الهوية التنظيمية للعاملين بالجامعة للتعامل بشكل نشط مع المنطق المتعدد عن طريق:				
١			تطوير مجتمع جامعي مشترك الهوية التنظيمية، يجمع بين منطقتين مختلفين، من خلال تدريب أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين على الممارسات التجارية بالجامعة لتعزيز الاستدامة.	
٢			تبني استراتيجية التقسيم في التهجين التنظيمي، لتحقيق التوازن بين المتطلبات المنطقية المتنوعة، من خلال الشرعية الداخلية وهذا يعني تقارب المنطقين المتنافسين للاستجابة داخل الجامعة.	
٣			تسهيل بناء الهويات الهجينة من خلال التدريب على التطوير المهني، لتمكين أعضاء هيئة التدريس والمعاونين من التعامل مع التعددية المنطقية بالطريقة التي تفضلها الجامعة.	
٤			إعداد أجيال قادرة على مجابهة تحديات المنطق المتعدد في المستقبل، ولديها اتجاهات إيجابية نحو تحقيق استدامة الجامعة.	
٥			ضمان حصول جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب على فهم شامل للاستدامة من خلال تشجيعهم وتمكينهم وإشراكهم في اكتشاف وإيجاد طرق لتنفيذ الأفكار الجديدة بدعم من الجامعة بأكملها.	
٦			اتخاذ قرار بشأن بناء ثقافة دمج المنطق المختلف الذي تواجهه الجامعات والمحافظة على هذه الثقافة، أو أن تصبح جامعات متعددة الثقافات تعكس منطقاً مؤسسياً مختلفاً في ثقافة متميزة يمكنها تحقيق التوازن بين المطالب المؤسسية المتنوعة.	
رابعاً: استيعاب الأشكال التنظيمية المتعددة المنطق في نظام جامعي واحد من خلال:				

تصور مقترح لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي

١	الوضع في الاعتبار التعددية المنطقية عند التصميم التنظيمي للجامعة، أو عند وضع استراتيجية الجامعة، أو عند تطوير إدارة الأداء أو التحكم في النظام الجامعي.		
٢	اتخاذ قرار بشأن وضع هيكل حوكمة جامعي متكامل أو مجزأ من خلال تعيين قادة يتوافقون مع كلا المنطقتين، أو تعيين قادة يمثل كل منهم منطقاً واحداً.		
٣	تطوير أشكال وهيكل متكاملة لمتابعة الأنشطة الأكاديمية والتجارية بشكل مشترك داخل قسم واحد، أو تحقيق التوازن بين تنفيذ الأنشطة المرتبطة بمنطق مؤسسي مختلف، بنفس أعضاء هيئة التدريس أو من خلال أقسام منفصلة مخصصة.		
٤	تحديد الأدوار والمسؤوليات لأعضاء هيئة التدريس والعاملين داخل الجامعة فيما يتعلق بالمنطق المتعدد.		
٥	إدارة الحرم الجامعي من خلال دمج الهياكل التنظيمية المختلفة المنطق في نظام واحد.		
٦	وضع معايير لتعيين المعيد الجدد على أساس أحد المنطقتين المؤسسيين المختلفين الذين تتبناها الجامعة، أو عمل إعلان للبحث عن معيد يقومون بالفعل بدمج منطقاً متعددًا في حياتهم وهويتهم الشخصية.		

المحور الثالث: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

م	العبارة	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
	أولاً: بالنسبة لتعزيز استدامة التعليم:			
١	انتقاء أفضل الممارسات الربحية وغير الربحية المقدمة للطلاب لتقليل التوترات الناشئة من الدمج بين المنطق الأكاديمي والمنطق التجاري في الجامعات، والوصول إلى هدف مزدوج يتمثل في تحقيق الجدوى المالية والغرض الأكاديمي.			
٢	تصميم المناهج الدراسية بحيث تجمع ما بين القيم الأكاديمية والمواصفات التجارية السوقية الهادفة للربح.			
٣	توفير الفرص للعاملين بالجامعة لتبادل المفاهيم والمعتقدات والأفكار والخبرات المتنافسة، لتشكيل هوية جديدة لديها الوعي الكاف بالتزامات التعليم والتعلم والعمل على الوفاء بها.			
٤	الجمع بين البرامج التعليمية التي تهدف للربح والبرامج التعليمية التي لا			

			تهدف للربح من خلال مقررات مشتركة وعامة يدرسها جميع الطلاب.
ثانياً: بالنسبة لتعزيز استدامة البحث العلمي:			
١			تقديم الدعم اللازم للأنشطة البحثية المدمجة.
٢			توجيه طلبة التخصصات المختلفة في عمل أنشطة وأبحاث علمية تكاملية قابلة للتطبيق تجمع بين المنطق المتعدد بالجامعة.
٣			احتواء التوترات الناشئة بين أعضاء هيئة التدريس من هويات مختلفة، عند القيام ببحوث ومشاريع مشتركة.
٤			تحقيق التجانس بين البرامج العامة والبرامج المميزة بمصروفات داخل الجامعة، وذلك من خلال القيام بأنشطة بحثية مشتركة بين طلاب البرامج العامة والخاصة، تقدم حلولاً لمشكلات الاستدامة داخل الجامعة.
ثالثاً: بالنسبة لتعزيز استدامة خدمة المجتمع:			
١			توفير الحوافز والمزايا، والتوجيه المنتظم لاتباع الأساليب المدمجة في خدمة المجتمع.
٢			اندماج منطقيين متناقضين مثل منطق الجامعات غير الربحي والمنطق الربحي المتمثل في الاتجاه إلى الإنتاج ودخول السوق.
٣			استخدام الهوية الهجينة في نشر الوعي البيئي والثقافي بقضايا المجتمع والبيئة.
٤			إجراء أنشطة خدمة مجتمع متنوعة تتماشى مع سياق جامعي متعدد الثقافات تنحو نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالجامعة.

المحور الرابع: صعوبات تنفيذ التصور المقترح، وطرق التغلب عليها:

م	العبرة	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
أولاً: صعوبات تنفيذ التصور المقترح:				
١	خلو البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الجامعية من ممارسات التهجين التنظيمي.			
٢	وجود صراع بين المنطقتين المتناقضتين داخل الجامعة مما يؤثر على النظام.			
٣	اختلال التوازن بين المنطق الجامعي الهجين، مما يزيد من التوترات الناجمة عن هذا الهجين.			
٤	وجود صراعات على مستوى الهوية التنظيمية للقيادة أو تقسيم			

			العاملين بالجامعة إلى مجموعتين، أحدهما تحمي مهمة الاستدامة الأكاديمية، والأخرى تدافع عن الاستدامة المالية.	
٥			وجود توترات ناشئة عن اختلاف الأشكال والهياكل الجامعية والأنشطة التعليمية بشكل كبير.	
٦			غياب الأهداف الهجينة الواضحة بالجامعة، كالأهداف التجارية والأكاديمية، والأهداف الإدارية والمهنية وغيرها.	
٧			قلة الفرص المقدمة للعاملين بالجامعة لتبادل المفاهيم والمعتقدات والأفكار والخبرات المتنافسة، لتشكيل هوية جديدة.	
٨			قلة الحوافز المقدمة للقيادات لاتباع استراتيجيات التهجين التنظيمي بالجامعة.	
٩			ضعف التجانس بين البرامج العامة والبرامج الخاصة المقدمة داخل الجامعة.	
١٠			جمود مصادر التمويل لممارسات التهجين داخل الجامعات، والاعتماد على المصادر التقليدية.	
١١			صعوبة بناء الهويات الهجينة التي تمكن أعضاء هيئة التدريس والمعاونين من التعامل مع التعددية المنطقية بالطريقة التي تفضلها الجامعة.	
١٢			جمود الأنشطة التنظيمية المقدمة بالجامعة، وضعف استجابتها للتغيرات المستمرة في المنطق المؤسسي.	
١٣			قلة الكفاءات التعليمية اللازمة للتعامل مع التكوينات الهجينة الناشئة داخل الجامعات.	
١٤			ضعف مشاركة القيادات الجامعية بشكل كبير في المؤتمرات والندوات والمشاريع الهجينة.	
١٥			قلة الوعي لدى القادة الأكاديميين في الجامعة بأهمية دورهم في تشكيل منطق الجامعة التي يعملون بها.	
ثانياً: طرق التغلب عليها:				
١			توفير برامج تدريبية متخصصة، تضاف لبرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، تتضمن استراتيجيات التهجين التنظيمي.	
٢			تطوير قيادة هجينة قادرة على مواجهة الصراعات والتقليل من التوترات الناجمة عن المنطقيات المتنافسة داخل الجامعة.	
٣			تحقيق التوازن بين المطالب المتناقضة الناتجة عن الهويات المختلفة للوصول إلى الهوية المقبولة للجامعة، من خلال استخدام استراتيجية الاقتران الانتقائي.	

٤	التغلب على التوتر الداخلي الناشئ عن وجود الهويات الهجينة داخل الجامعة، من خلال القيام بعملية التقييم الخارجي، لفهم كيف يمكن للجامعة أن تنجح في التنقل بين الهويات المتعددة التي يمثلها المشهد الهجين.
٥	تثقيف وتمكين القيادات الحالية والمستقبلية من ممارسات التهجين التنظيمي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل.
٦	البحث عن مصادر تمويل متنوعة داخل الجامعات، مثل زيادة الرسوم الدراسية أو الرسوم التفاضلية وتخفيض الميزانيات ومراجعة إيرادات البرامج الأكاديمية وتوفير طرق جديدة لتقديم التعليم والشراكة والمشاركة المجتمعية والعمل الخيري وبرامج الاحتفاظ والالتزام بالموارد والقيادة الجامعية.
٧	تقديم الحوافز المادية والمعنوية للقيادات الجامعية لاتباع استراتيجيات التهجين التنظيمي.

اقتراحات أخرى ترون إضافتها:

.....

وشكرا على حسن تعاونكم

ملحق (٢)

أسماء السادة خبراء القيادة والإدارة التربوية محكمو المخطط المبدئي للتصور
المقترح، (مرتبة ترتيبًا هجائيًا)

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د/ أحمد عبد النبي عبد العال خلاف	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة سوهاج
٢	أ.د/ أحمد نجم الدين أحمد عيادروس	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة الزقازيق
٣	أ.د/ حسام حمدي عبد الحميد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية وعميد كلية التربية جامعة حلوان
٤	أ.د/ سعاد بسيوني عبد النبي محمد عياد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ بكلية التربية جامعة عين شمس
٥	أ.د/ محمد أحمد عبد الدايم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ بكلية التربية جامعة الزقازيق
٦	أ.د/ نبيل سعد خليل	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ بكلية التربية جامعة سوهاج