

استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

إعداد

كريمة محمد لاشين

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة طنطا

الملخص

يُعدّ موضوع البراعة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة، نظرًا لحاجة المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين براعة استغلال الفرص المتاحة لديها لتحقيق الكفاءة على المدى القريب، وبراعة استكشاف الفرص الجديدة للتكيف مع التغيرات البيئية، بهدف تحقيق البقاء والتميز على المدى البعيد. ويمكن تحقيق البراعة التنظيمية بوعيها (بعد استغلال الفرص المتاحة، وبعد استكشاف الفرص الجديدة)، من خلال تبني أحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة، ومنها استراتيجية المحيط الأزرق، التي تعتمد على ابتكار قيمة، من خلال أبعادها الأربعة المتمثلة في (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار)، لتحقيق التميز وخفض التكلفة. ومن ثم، يهدف البحث الحالي إلى بناء استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. ولتحقيق هذا الهدف، استخدم البحث ما يلي:

١- المنهج الوصفي Descriptive Method، وذلك لرصد واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا.

٢- أسلوب التحليل البيئي SWOT Analysis، لتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا.

وتكوّن أدوات البحث من أداتين:

١- الأداة الأولى: استبانة لرصد واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا (من حيث: براعة استغلال الفرص المتاحة، وبراعة استكشاف الفرص

الجديدة). وطُبِّقت على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس، بلغ عددها (١٤٥) عضوًا.

٢- الأداة الثانية: استمارة لتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا (من حيث: نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات). وطُبِّقت على عينة من القيادات الجامعية السابقة والحالية، بلغ عددها (٢٥) قياديًا.

وتوصلت الدراسة الميدانية للبحث الحالي إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها:

- ١- إجمالي واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا جاء بدرجة ممارسة متوسطة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد احتل بُعد "براعة استغلال الفرص المتاحة" المرتبة الأولى، بدرجة ممارسة متوسطة، يليه بُعد "براعة استكشاف الفرص الجديدة" في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة.
- ٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا يُعديها (براعة استغلال الفرص المتاحة، وبراعة استكشاف الفرص الجديدة)، تبعًا لمتغير الدرجة العلمية، لصالح درجة "أستاذ".
- ٣- من أبرز نقاط القوة المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر القيادات الجامعية، وجود وحدة القياس والتقويم لدعم تطبيق الاختبارات الإلكترونية، وجود وحدة ضمان الجودة لتحقيق مستوى متميز من الأداء المؤسسي والأكاديمي، ووجود وحدة التعليم الإلكتروني لإدارة منظومة التعليم الإلكتروني.
- ٤- من أبرز نقاط الضعف المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، ضعف الاستفادة من نتائج البحوث التربوية من جانب صانعي السياسة التعليمية ومتخذي القرار، ضعف الميزانية المخصصة للبحوث التربوية، وقلة البحوث الجماعية والبحوث البيئية، وضعف البنية التحتية التكنولوجية.

٥- من أبرز الفرص المتاحة المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي فرضت على كلية التربية التحول الرقمي، وظهور نوعيات جديدة من المدارس، والتوسع في إنشاء المدارس الدولية، ومدارس (STEM) ومدارس ذوي الاحتياجات الخاصة وغيرها، والتقدم العلمي الذي فرض على كلية التربية إعداد نوعية جديدة من المعلمين.

٦- من أبرز التهديدات المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، إلغاء تكليف خريجي كليات التربية، أثر إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين سلباً على كليات التربية، وتغيير اللوائح لدرجة أن الكلية أصبحت تطبق أكثر من ثلاث لوائح في آن واحد.

في الختام، قدّم البحث استراتيجية مقترحة يمكن أن تساهم في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. وقد مرّ بناء الاستراتيجية المقترحة بأربع مراحل أساسية، هي:

١- مرحلة التحليل الاستراتيجي: شملت بناء مصفوفة التحليل البيئي SWOT Analysis، ووضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية المقترحة، ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب.

٢- مرحلة صياغة الاستراتيجية: شملت تحديد رؤية الاستراتيجية المقترحة، ورسالتها، وغاياتها، وأهدافها الاستراتيجية، والقيم الحاكمة لبناء الاستراتيجية.

٣- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: شملت إعداد الخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة، ومتطلبات تنفيذها، والمعوقات المحتملة لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة، وسبل التغلب على هذه المعوقات.

٤- مرحلة التقويم والرقابة للاستراتيجية المقترحة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية مقترحة، البراعة التنظيمية، استراتيجية المحيط الأزرق، كلية التربية، جامعة طنطا.

Abstract

A proposed Strategy to Enhance Organizational Ambidexterity in Faculty of Education Tanta University in light of Blue-Ocean Strategy

Organizational Ambidexterity is a topic of interest to researchers in recent years. This is due to the need for organizations to strike a balance between the dexterity of exploiting available opportunities to achieve efficiency in the short term, and the dexterity of exploring new opportunities to adapt to environmental changes to achieve survival and excellence in the long term. Organizational Ambidexterity can be achieved in its two dimensions (the dexterity of exploiting available opportunities and the dexterity of exploring new opportunities) by adopting one of the modern management strategies, including the blue ocean strategy, which relies on creating value through its four dimensions (exclusion, reduction, augmentation, and innovation) to achieve excellence and reduce costs.

Hence, **the current research aims to** arrive at a proposed strategy to enhance Organizational Ambidexterity in the Faculty of Education Tanta University in light of Blue Ocean Strategy.

To achieve this goal, the research used:

- 1- The descriptive approach to monitor the reality of practicing organizational ambidexterity in Faculty of Education Tanta University.
- 2- A SWOT analysis approach to analyze the internal and external environmental elements that influence the achievement of Organizational Ambidexterity in Faculty of Education Tanta University.

The research tools are consisted of two tools:

- 1- The first tool: a questionnaire to monitor the reality of Organizational Ambidexterity practice (in terms of exploitation dexterity and exploration dexterity) in Faculty of Education Tanta University. It was applied for a representative sample of (145) faculty members at Faculty of Education Tanta University.
- 2- The second tool: an environmental analysis questionnaire to assess the elements of the internal and external environment (in terms of strengths, weaknesses, opportunities, and threats) that influence Organizational Ambidexterity at Faculty of Education Tanta University. It was put in application for a sample of (25) university leaders.

The field studies of the current research reached a set of results, the most notable of which are:

- 1- The overall reality of practicing Organizational Ambidexterity in the Faculty of Education Tanta University came steadily from the perspective of faculty members. The dimension of dexterity in exploiting available opportunities ranked first with a moderate score, while the dimension of dexterity in exploring new opportunities ranked second with a modest score.
- 2- There were statistically significant differences between the responses of the study sample members regarding the reality of practicing Organizational Ambidexterity in Faculty of Education Tanta University in its two dimensions (dexterity in exploiting available opportunities and dexterity in exploring new opportunities) according to the variable of academic degree, in favor of the rank of professor.
- 3- Among the most prominent strengths influencing the enhancement of Organizational Ambidexterity in Faculty of Education Tanta University are the presence of an E-learning unit to manage the E-learning system, and the presence of a quality assurance unit to accomplish a distinguished level of institutional and academic performance.
- 4- Among the most prominent weaknesses influencing the enhancement of Organizational Ambidexterity in Faculty of Education Tanta University are the small number of faculty members at faculties of education, the limited budget allocated for educational research, the lack of an integrated research plan that integrates the visions of faculties of education in addressing societal problems, the limited use of educational research results.
- 5- Among the most prominent opportunities affecting the enhancement of Organizational Ambidexterity in Faculty of Education Tanta University are: communications technology revolution, which has forced faculties of education to undergo a digital transformation; scientific progress. These things gave a hand to the Faculties of Education to prepare a high-quality teacher pool.
- 6- Among the most prominent potential threats affecting the enhancement of Organizational Ambidexterity in Faculty of Education Tanta University are: the elimination of the graduates' assignments and projects at Faculties of Education, The establishment of the Professional Academy for Teachers had a negative impact on the College of Education, and a wave of changes in regulations.

In conclusion, the research presented a proposed strategy that could contribute to enhancing Organizational Ambidexterity at the

Faculty of Education, Tanta University, in light of the Blue Ocean Strategy. The development of the proposed strategy went through four basic stages:

- 1- Strategic analysis phase: This phase included constructing a SWOT analysis matrix, developing a set of proposed strategic alternatives, and then selecting the most appropriate strategic alternative for constructing the proposed strategy.
- 2- Strategy design phase: This phase included the vision, mission, goals, strategic objectives, and the values governing the construction of the proposed strategy.
- 3- Strategy Implementation phase: This phase included the implementation plan for the proposed strategy and the requirements for its implementation, potential obstacles to implementing the proposed strategy and ways to overcome these obstacles
- 4- Strategy follow-up and Evaluation phase.

Keywords: A proposed Strategy, Organizational Ambidexterity, Blue Ocean Strategy, Faculty of Education, Tanta University.

استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

إعداد

كريمة محمد لاشين

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة طنطا

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث

مقدمة

تُعد كلية التربية من الكليات الجامعية المنوط بها إعداد المعلم، عصب العملية التعليمية، وأساس نجاحها، وتحقيق أهدافها؛ ومن ثم، ينبغي الاهتمام بتطوير كليات التربية، إذ إنها المسؤولة عن إعداد المجتمع بالمعلمين، الذين تقع على عاتقهم مسؤولية تنشئة وتعليم أبناء الوطن، ابتداءً من مرحلة رياض الأطفال وحتى التحاقهم بالتعليم الجامعي. لذلك، أصبحت قضية تطوير كليات التربية وإصلاحها، مطلبًا ضروريًا للارتقاء بجودة التعليم ما قبل الجامعي، بما يدعم التنمية المجتمعية.

وتولي الدولة المصرية اهتمامًا كبيرًا بتطوير كليات التربية، من خلال تنفيذ عدد من المشروعات، ومن بين هذه المشروعات: مشروع "مدارس العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM)"، لزيادة اهتمام الطلاب في مجالي العلوم والرياضيات، إلى جانب إعدادهم لتلبية احتياجات سوق العمل في هذين المجالين، والمساهمة في إعداد المعلمين المؤهلين لذلك. مشروع "معلمي العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات"، لإعداد معلمي هذه التخصصات، من خلال برامج إعداد متقدمة على المستويين الجامعي وما بعد الجامعي. مشروع "التعليم للغد"، لإنشاء نظام تدريب مهني مستمر لمعلمي المرحلة الابتدائية. مبادرة "تميز المعلم"، وهي مشروع مدته خمس سنوات، وممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وينفذ مركز تطوير التعليم، لتطوير برامج إعداد المعلمين في كليات التربية بالجامعات، لتتوافق مع متطلبات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، واستراتيجية تطوير التعليم (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي،

مشروع تطوير كليات التربية، متاح على <https://moic.gov.eg>، تاريخ الدخول ٢٠٢٥/٥/١٣ م).

ورغم الاهتمام المتزايد بتطوير كليات التربية في الجامعات المصرية، لما لها من أهمية قومية في إعداد الكوادر المسؤولة عن تطوير التعليم في مختلف مراحل التعليم، وتطوير برامجها التعليمية ومناهجها لمواكبة المتغيرات العالمية المعاصرة.

إلا أن كليات التربية بالجامعات المصرية عامة، وجامعة طنطا خاصة، تواجه العديد من التحديات التي تؤثر على إعداد المعلمين، وجودة التعليم فيها. ومن أبرز هذه التحديات: قبول كلية التربية أعدادًا كبيرة من الطلاب تفوق قدرتها الاستيعابية، وغياب التنسيق بين كلية التربية والمدارس، وتقليدية المناهج الدراسية، ووجود فجوة بين ما يتم تدريسه في كلية التربية وما يحتاجه سوق العمل من مهارات وكفاءات، وغياب التركيز على المهارات العملية والإبداعية في إعداد المعلمين، وقلة وجود تدريب كافٍ على استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس، وضعف إنتاج البحوث العلمية التي تتناول قضايا التعليم، وقلة تحفيز أعضاء هيئة التدريس على التطوير المهني، وبطء عمليات الإصلاح والتطوير، ونقص التمويل مما يؤثر على جودة البنية التحتية، وضعف الاهتمام المجتمعي بمهنة التعليم، مما يجعل العديد من الطلاب ينظرون إلى كلية التربية كخيار أقل قيمة مقارنة بالكليات الأخرى (عابدين، ٢٠٢٢، ١١٠-١٢٣). ولمواجهة هذه التحديات على كلية التربية أن تتمتع بالبراعة التنظيمية.

ويُقصد بالبراعة التنظيمية القدرة على تحقيق التوازن بين بُعد الاستغلال (وهو الاستثمار في القدرات والموارد المتاحة) لتحقيق جودة وكفاءة الخدمات الحالية، وبُعد الاستكشاف (وهو البحث عن فرص جديدة مستقبلية) لتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل (Leitao, Brito & Pereira, 2024, 187).

وتُعد البراعة التنظيمية أحد مجالات السلوك التنظيمي، التي تسهم في زيادة قدرة الجامعة على مواجهة التحديات والتغيرات، سواء في بيئتها الداخلية – من خلال استغلال ما هو متاح من موارد – أو في بيئتها الخارجية – عبر استكشاف الفرص الجديدة. ويُعد مفهوم

البراءة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مجال الإدارة التربوية. وتتميز الجامعة البارعة تنظيميًا بقدرتها على تحقيق التوازن بين بُعدي الاستغلال والاستكشاف بشكل متزامن من خلال الجمع بين الكفاءة والابتكار (الشهراني، ٢٠٢٤، ٢٣٥).

وتحقيق البراعة التنظيمية شرط أساسي لبقاء الجامعة واستدامتها، وتحقيق التوازن بين براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف، هو جوهر البراعة التنظيمية Zeebaree, (2024, 24)، ولكن تحقيق التوازن بين براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف ليس بالأمر السهل، حيث تواجه المؤسسات صعوبة في التوازن بينهما لأنهما يبدوان متناقضين؛ إذ تركز براعة الاستغلال على الأنشطة المرتبطة بالابتكار التدريجي، أما براعة الاستكشاف تركز على الأنشطة المرتبطة بالابتكار الجذري (Campbell & et al., 2025, 1)، وتؤثر براعة الاستغلال بشكل أساسي على الأداء الحالي، في حين تؤثر براعة الاستكشاف على الأداء المستقبلي (Sayed & Dayan, 2024, 3). كما تركز براعة الاستغلال على تحسين العمليات والخدمات والأسواق الحالية، بينما تركز براعة الاستكشاف على البحث عن فرص جديدة، وتطوير خدمات مبتكرة، والدخول في أسواق جديدة ناشئة، وتختلف القدرات والمهارات المطلوبة لكل من براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف، مما يشكل تحديًا أمام الجامعة لتحقيق التوازن بينهما، فمن ناحية على الجامعة استغلال قدراتها الحالية بكفاءة، ومن ناحية أخرى عليها استكشاف فرص جديدة للنمو والتطور المستدام على المدى الطويل. ويمكن تحقيق البراعة التنظيمية ببُعديها (بُعد براعة استغلال الفرص المتاحة، بُعد براعة استكشاف الفرص الجديدة)، من خلال تبني إحدى الاستراتيجيات الإدارية الحديثة، ومنها استراتيجية المحيط الأزرق، والتي تُمكن الجامعة من اكتشاف مساحات سوقية جديدة غير معروفة، واستثمارها، وذلك عن طريق معرفة العناصر التي يمكن الاستغناء عنها، والتي يمكن تقليصها لتقليل التكلفة، والتي يمكن زيادتها لتحسين مستوى الجودة، والعناصر التي يمكن ابتكارها (Koca & Sağsan, 2020, 1555).

وبمعرفة العناصر التي يمكن الاستغناء عنها، والتي يمكن تقليصها لتقليل التكلفة، تتمكن الجامعة من تخفيض التكلفة، في حين أن معرفة العناصر التي يمكن زيادتها لتحسين مستوى الجودة، والعناصر التي يمكن ابتكارها، تتمكن الجامعة من إيجاد قيمة مبتكرة، تمكنها من فتح أسواقاً جديدة (محمد، ٢٠٢٢، ٣٣٧).

وتُعد استراتيجية المحيط الأزرق إحدى الاستراتيجيات التسويقية التنافسية الحديثة، التي تندرج تحت مظلة الإدارة الاستراتيجية، وتركز على كيفية إيجاد مساحات سوقية غير تقليدية وغير متنازع عليها، مما يقلل من حدة المنافسة ويجعلها غير ذات صلة، وذلك من خلال تقديم خدمات جديدة ومبتكرة، تحقق التمايز وخفض التكلفة في آنٍ واحد، وتعمل على جذب مستفيدين جدد، عبر أبعاد الاستراتيجية المتمثلة في: بُعد الاستبعاد، بُعد التقليص، بُعد الزيادة، وبُعد الابتكار (أمين، ٢٠٢٤، ١٠٢).

ومن ثم، فإن تبني كلية التربية استراتيجية المحيط الأزرق قد يُساعدها في تحقيق البراعة التنظيمية، من خلال استبعاد كل ما يحد من جودة الخدمات، وتقليص جوانب القصور والأخطاء، وزيادة كفاءة الخدمات والموارد الذاتية، وابتكار خدمات جديدة غير معروفة لإرضاء المستفيدين الحاليين والمحتملين، وكسب مستفيدين جدد، وبناء أسواق جديدة بعيدة عن المنافسين، تقدم فيها خدمات مبتكرة ومميزة وجودة عالية وتكلفة منخفضة، فتزداد معدلات نموها، فلا يوجد من ينافسها أو يتفوق عليها (زهران، ٢٠٢٢، ٢٠٥).

إذ تمكن استراتيجية المحيط الأزرق الكليات والجامعات من ابتكار القيمة، من خلال تحقيق التميز وتقليل التكاليف، لتحديد مكانة مميزة ومستدامة للكليات في برامجها وعروضها التعليمية، وإنشاء برامج جاذبة لطلابها (Erekson & Williams, 2022, 187).

ويتضح مما سبق أهمية استراتيجية المحيط الأزرق، ودورها في تعزيز البراعة التنظيمية، من خلال ابتكار القيمة، وخفض التكاليف.

مشكلة البحث وأسئلته

أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية على تحقيق البراعة التنظيمية، واستثمار الاكتشافات العلمية الحديثة والمخترعات المبتكرة، وتطبيق أحدث النظريات الإدارية والقيادية في إدارة الجامعات المصرية (سليمان، الوكيل، ٢٠٢٥، ٢١٣).

وبمراجعة البحوث والدراسات السابقة التي تم تطبيقها على "كلية التربية" مجال اهتمام البحث الحالي، يتضح أن هناك بعض المؤشرات والدلائل التي تشير إلى وجود بعض أوجه القصور والضعف في تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية.

وقد تم تقسيم أوجه الضعف والقصور التي رصدتها الدراسات السابقة تبعًا لبُعدي البراعة التنظيمية وهما: بُعد براعة استغلال الفرص المتاحة، وبُعد براعة استكشاف الفرص الجديدة، وذلك على النحو الآتي:

(أ) أوجه الضعف والقصور في بُعد براعة استغلال الفرص المتاحة، ومنها:

١- وجود عجز في أعداد أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات الأكاديمية، وتبعية الشعب العلمية بكلية التربية لكلية العلوم في الناحية الأكاديمية، وضعف نظام تقييم البرامج الدراسية، وضعف وجود خطة للتعيين الوظائف الإدارية تبعًا للاحتياجات الحقيقية (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٦٧).

٢- ضعف وجود قنوات اتصال واضحة ومحددة بين كلية التربية والمجتمع الخارجي، وضعف ثقافة إنشاء صف ثاني يتولى المناصب القيادية، وضعف المقررات الدراسية، وقلة الخدمات الإرشادية المقدمة للطلاب، وضعف الأنشطة المبنية على الاحتياجات الفعلية للطلاب، وقلة البرامج التدريبية، وضعف الموارد المالية (نافع، ٢٠٢٤، ٢٣ - ٢٤).

٣- البطء الشديد في استجابة كلية التربية لمطالب التغيير والتطوير، والميل إلى التتميط في التنظيم والمناهج، وضعف تقويم الخطط والبرامج الأكاديمية، ووجود فجوة بين النظرية والتطبيق سواء بالنسبة لإعداد المعلم في مرحلة ما قبل الخدمة أو في مرحلة التدريب أثناء الخدمة (سليمان، إبراهيم، وجعفر، ٢٠٢٤، ٢٥٤، ٢٦٠).

٤- تركز سياسات التطوير القائمة بكلية التربية على نقل أفضل الممارسات والسياسات العالمية بشكل منفصل عن الواقع المحلي والاحتياجات الحقيقية للمجتمع المصري ودون تقييم جدواها (السيد، ٢٠٢٤، ٩ - ١٠).

- ٥- قلة المشروعات البحثية بكلية التربية لمواجهة بعض المشكلات التربوية المجتمعية، وضعف نشر نتائج البحث العلمي المتعلقة بخطط التنمية والتطوير التربوي، وقلة تقديم خدمات استشارية تربوية للمؤسسات التعليمية بالمجتمع، وضعف إقامة شراكات مع مؤسسات المجتمع (عبدالجواد، ٢٠٢٣، ٢٨)
- ٦- يغلب على البرامج الأكاديمية بكلية التربية الطابع النظري، وقلة الوقت المخصص للتدريب الميداني، وإلغاء نظام تكليف خريجي كلية التربية، وقبول أعداد تفوق الطاقة الاستيعابية للكلية، وعقد اختبارات شكلية وروتينية لقبول الطلاب (عابدين، ٢٠٢٢، ١١١ - ١١٢).

(ب) أوجه الضعف والقصور في بُعد براعة استكشاف الفرص الجديدة، ومنها:

- ١- قلة عدد الطلاب الوافدين بالكلية، وقلة بروتوكولات التعاون البحثي لكلية مع المؤسسات المحلية والإقليمية والعالمية، ولا توجد بالكلية خطة لتسويق برامج الدراسات العليا، ومساهمة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في برامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة محدودة، وتعتمد الخدمات التي تقدمها الكلية في هذا المجال على المبادرات الفردية والجهود الشخصية (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة طنطا، ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٦١ - ٦٥).
- ٢- أن واقع تطبيق اللائحة الجديدة الموحدة بكلية التربية ٢٠٢٣م يعاني من العديد من المشكلات، ومنها: طرح مقررات دراسية موحدة لكليات التربية، وعدم الأخذ في الاعتبار اختلاف البيئات التي ينشأ فيها هؤلاء المعلمون واختلاف احتياجاتهم، وضعف تنسيق المقررات بين الأقسام المختلفة، وغياب الآلية الواضحة التي يحدد من خلالها تداخل التخصصات وتباينها، وافتقاد التربية العملية لوجود مشرفين تناسب تخصصاتهم مع تخصصات الطلاب (السيد، ٢٠٢٤، ٩ - ١٠).
- ٣- أن اللائحة الموحدة لكلية التربية التي أقرت وزارياً عام ٢٠٢٣م، تؤكد استمرار التوجه نحو التركيز على الجوانب الأكاديمية النظرية في برامج إعداد المعلم؛ إذ

تمثل المقررات الأكاديمية الإجبارية ٨٠٪ من عدد الساعات المعتمدة للبرنامج (عبد الغني، ٢٠٢٣، ٩).

٤- أن تطوير كلية التربية يتجه نحو تبني ثقافة آليات السوق، التي تعزز الأهداف الاقتصادية على حساب الأهداف الاجتماعية، وهو ما تجلى في تطبيق نظام الساعات المعتمدة، والتوسع في البرامج الخاصة مرتفعة المصروفات، والتي لا يستطيع الالتحاق بها إلا أصحاب القدرة المالية، الأمر الذي يُخل بمبدأ العدالة الاجتماعية (الشورى، ٢٠٢٣، ١٥٨).

٥- تعدد الأنظمة الإدارية المستخدمة في إدارة كلية التربية، وتنوع اللوائح تحت مظلة جامعية وإدارية واحدة، ونقص الطلب على بعض التخصصات في سوق العمل، وضعف الاستقلالية في إدارة كلية التربية، وغياب المناخ التنظيمي الذي يدعم الاستثمار والاستكشاف، ومعرفة آراء الطلاب فيما يتلقون من خدمات، وضعف اهتمام إدارة كلية التربية بآراء المؤسسات التعليمية التي يعمل فيها خريجوها، وغياب معايير تقييم أداء الأقسام التربوية (عمار، ٢٠٢٢، ٣٣٦ - ٣٣٧، ٣٤٤ - ٣٤٥).

٦- ضعف استجابة القائمين على تطوير برامج إعداد المعلم بكلية التربية للنقد الموجه لها، وحاجتها لتطوير هذه البرامج بتقليل عدد ساعاتها النظرية، وزيادة الممارسات الميدانية، وتعزيز التنافسية، وتزويد المتعلم بالكفايات التي تمكنه من الإسهام في تنمية مجتمعه، وتؤهله للمنافسة عالمياً، وربط برامج كلية التربية بخطط التنمية الشاملة، واحتياجات سوق العمل محلياً وعالمياً (الشريبي، والجلوي، ٢٠٢٣، ٩ - ١٠).

وخلاصة ما سبق أن كلية التربية بجامعة طنطا تعاني من العديد من أوجه الضعف والقصور في كل بُعد من أبعاد البراعة التنظيمية.

وقد توصلت بعض الدراسات السابقة إلى عدة نتائج، منها ما يلي:

١- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الابتكار - وهو أحد أبعاد استراتيجية المحيط

الأزرق - وتحقيق البراعة التنظيمية (Leitao, Brito & Pereira, 2024,

(186).

- ٢- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين استراتيجية المحيط الأزرق وكفاءة وفعالية الابتكار؛ حيث إن تبني المؤسسات لهذه الاستراتيجية يؤدي إلى تعزيز أدائها الابتكاري. (خاطر، ٢٠٢٤، ١٧٩ - ١٨٠).
 - ٣- وجود أثر إيجابي لاستراتيجية المحيط الأزرق في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في الجامعة، وذلك من خلال تعزيز الممارسات القيادية في استثمار المواهب والموارد والفرص غير المستغلة، وتوجيه الجامعة نحو تحقيق التميز التنظيمي (الديحاني، والكندري، ٢٠٢٤، ٣٠).
 - ٤- تمنح استراتيجية المحيط الأزرق الجامعة فرصاً أكبر لتطوير أنشطتها، وبناء وتعزيز عناصر القوة الأكاديمية لبرامجها بصورة مبتكرة، بعيداً عن القيود والاشتراطات التقليدية للمنافسة (عبد الوهاب، ومحمود، ٢٠٢٤، ٥٩).
 - ٥- تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنافسين، كما يتيح امتلاك موارد ذات قيمة نادرة غير قابلة للتقليد، ويُعزز من الابتكار، وتشجيع الأفكار الجديدة، واكتشاف أسواق جديدة لا يعرفها المنافسون الآخرون (الشوافي، ٢٠٢٤، ٥٦٣).
 - ٦- تبني الجامعة لاستراتيجية المحيط الأزرق يساعد في تحقيق البراعة التنظيمية، من خلال زيادة الاستثمار، وتعظيم القيمة، وابتكار خدمات، ومصادر تمويل جديدة، واغتنام فرص تسويقية، وتحسين جودة الخدمات، وخفض التكاليف، وتقليل حجم الأخطاء الداخلية المتعلقة بجودة الخدمات (الراجحي، ٢٠٢٣، ١٢٣).
- وفي ضوء ما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات السابقة، ورصد العديد من أوجه الضعف والقصور في كل بُعد من أبعاد البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا.
- يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس الآتي:
- كيف يمكن تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية لكل من البراعة التنظيمية واستراتيجية المحيط الأزرق؟ وما دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز البراعة التنظيمية بالجامعات المعاصرة؟
- ٢- ما الواقع النظري والميداني لممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا؟
- ٣- ما التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا؟
- ٤- ما درجة تقييم عناصر التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بها؟
- ٥- ما الاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق؟

أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في:

بناء استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (من حيث: الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار).

ويتحقق هذا الهدف الرئيس من خلال تحقق الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- تعرف الأسس الفكرية للبراعة التنظيمية بالجامعات، من حيث مفهوم البراعة التنظيمية، وأهدافها، وأهميتها، وأنواعها، وأبعادها، ومتطلبات تحقيقها.
- ٢- تعرف الأسس الفكرية لاستراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات، من حيث مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، وفلسفتها، وأهدافها، وأهميتها، وأبعادها، ومبادئها، ومبررات، ومراحل تطبيقها.
- ٣- توضيح دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز البراعة التنظيمية بالجامعات في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

- ٤- رصد الواقع النظري لممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية بجامعة طنطا من خلال الوثائق، والواقع الميداني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٥- التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، من حيث نقاط القوة، والضعف، والفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة.
- ٦- تقييم عناصر التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بها، من حيث درجة تأثير، واحتمالية استمرارية كل عنصر من عناصر التحليل الاستراتيجي ميدانياً.
- ٧- التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من الأسس النظرية والتطبيقية الآتية:

(أ) الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث الحالي في النقاط الآتية:

- ١- أهمية المتغيرين موضوع البحث، وهما متغير البراعة التنظيمية؛ إذ تُمكن البراعة التنظيمية الجامعة من الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة، والبحث عن فرص جديدة في الوقت ذاته. فضلاً عن متغير استراتيجية المحيط الأزرق، وهي أحد الاستراتيجيات الإدارية والتسويقية الحديثة التي تعتمد على ابتكار قيمة تكاد تكون غير موجودة لدى المنافسين. كما أن تبني استراتيجية المحيط الأزرق يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، والتي أكدت على ضرورة تحسين القدرة التنافسية للمنظومة التعليمية.
- ٢- أهمية التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

٣- أهمية المؤسسة الجامعية موضوع البحث، وهي كلية التربية؛ إذ تحظى كلية التربية بأهمية كبيرة في إعداد المعلم وتأهيله وتنميته المهنية لتحقيق أهداف التعليم وتطويره. كما يتفق البحث مع التوجه الحالي نحو تطوير كليات التربية، لتكوين معلم لمرحلة التعليم قبل الجامعي على أسس علمية وتربوية فعالة، لمواكبة التطورات العلمية والتقنية الحديثة.

٤- أهمية الفئتين اللتين يتناولهما البحث بالدراسة، وهما فئة أعضاء هيئة التدريس؛ نظرًا لكونهم معلمي الطالب المعلم، والركيزة الأساسية في تطوير العملية التعليمية. فضلًا عن فئة القيادات الجامعية؛ لكونهم قادة التغيير والتطوير في كلية التربية، والذين يحملون رؤية الدولة في إعداد المعلم بوصفه محور العملية التعليمية.

(ب) الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث الحالي في النقاط الآتية:

١- أهمية النتائج التي توصل إليها البحث، يؤمل أن تفيد نتائج البحث الحالي القيادات الجامعية بكلية التربية جامعة طنطا، في الوقوف على واقع ممارسة البراعة التنظيمية بها؛ لمعرفة نقاط القوة وتنميتها وضمان استمراريتها، ومعالجة نقاط الضعف والبحث عن سبل التغلب عليها. وربما قد تفتح هذه النتائج المجال أمام الباحثين لإجراء مزيد من الأبحاث التي تستكمل دراسة موضوع البراعة التنظيمية، واستراتيجية المحيط الأزرق، من خلال أبعاد ومجالات غير التي تناولتها البحث الحالي.

٢- أهمية المستفيدين من البحث، من المتوقع أن تفيد الاستراتيجية المقترحة واضعي السياسات، ومتخذي القرارات، والمسؤولين التربويين، والقائمين على إدارة كلية التربية جامعة طنطا في تعزيز البراعة التنظيمية على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، من خلال الخطة التنفيذية التي تضمنتها الاستراتيجية المقترحة، والتي تهدف إلى تحسين البرامج، والخدمات، والعمليات الحالية، وابتكار أخرى جديدة، بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للكلية على المدى الطويل، وبناء مركز

استراتيجي متميز يعزز استمراريته وبقائها، ويلبي متطلبات المجتمع وسوق العمل المحلي والإقليمي والعالمي.

٣- ندرة الدراسات السابقة على حد علم الباحثة- التي ربطت بين البراعة التنظيمية واستراتيجية المحيط الأزرق، وهو ما يؤكد على أهمية البحث الحالي لسد الفجوة في الدراسات التي ربطت بين المتغيرين، وهو ما يتصدى له البحث الحالي، والذي يحاول تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، ومن ثم قد يُعد البحث الحالي إضافة للدراسات السابقة.

مصطلحات البحث

تمثلت مصطلحات البحث الحالي في المصطلحات الآتية:

(أ) الاستراتيجية Strategy:

١- لغويًا: الإستراتيجية من الفُؤن العسْكريَّة، وتشير الإستراتيجية إلى براعة التَّخطيط، ويُقصدُ بها التَّخطيطُ وتَحْدِيدُ الوَسَائِلِ الَّتِي يَجِبُ الأخْذُ بِهَا لِتَحْقِيقِ الأَهْدَافِ البَعِيدَةِ، وتعني خُطَّةٌ شاملة في أي مجال من المجالات (قاموس المعاني الجامع، معنى استراتيجية، <https://www.almaany.com>، ٢٠٢٤/٨/٢١م).

٢- اصطلاحياً: تعرف الاستراتيجية بأنها "الوسائل والطرق والخطط لتحقيق أهداف على المدى البعيد اعتماداً على الموارد والأدوات المتاحة على المدى القصير" (الجنابي، ٢٠١٧، ٢١). والإستراتيجية هي "خطة طويلة المدى، تستهدف التوصل إلى مجموعة من السبل والبدائل، لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة، والتوصل إلى نتائج سريعة وفعالة، وتشتمل على أساليب التقويم التي يمكن عن طريقها التعرف على مدى نجاح الاستراتيجية في تحقيقها للأهداف التي تبنتها من قبل" (فليه، الزكي، ٢٠٠٤، ٥١). كما تعرف بأنها "وثيقة مكتوبة، تتسم بالمرونة والتنافسية، يتم إعدادها وصياغتها اعتماداً على نتائج التحليل البيئي، وهي تتضمن مجموعة من البرامج والمشاريع والنشاطات المنسجمة مع رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، التي يتم تأطيرها بتوقعيات زمنية، وموازنات تقديرية، تسهل إمكانية متابعة التنفيذ،

استنادًا إلى آليات معتمدة للمتابعة والتقويم الاستراتيجي، وذلك لضمان استمرار الاستجابة والتكيف مع المستجدات والتطورات على المستوى المحلي والعالمي" (النعيمة، ٢٠٢١، ٢٥).

٣- **إجرائيًا:** فيمكن تعريف الاستراتيجية بأنها: خطة طويلة المدى، تتسم بالمرونة والتنافسية، يتم إعدادها وصياغتها اعتمادًا على نتائج التحليل البيئي، وتستهدف تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، وتشتمل على الغايات والأهداف الاستراتيجية، وأنشطة التنفيذ، ومؤشرات قياس الأداء، ومسئولية التنفيذ، والتوقيتات، ومتطلبات التنفيذ، ومعوقات، وسبل التغلب عليها، وأساليب التقويم والرقابة، التي يمكن عن طريقها التعرف على مدى نجاح الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة.

(ب) البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity:

١- **لغويًا:** البراعة تعني فصاحة وسلامة الكلام من التّعقيد، والمهارة في استعمال اللغة، وعدم البراعة صفة الشخص الذي ليس لديه الحد الأدنى من القدرات التي تمكنه من عمل ما (قاموس المعاني الجامع، معنى البراعة، <https://www.almaany.com>، ٢٠٢٤/٨/٤م). ويعرف قاموس اكسفورد البراعة بأنها قدرة الإنسان على استخدام كلتا اليدين اليمنى واليسرى بسهولة ويسر (Oxford English Dictionary, Ambidexterity, <https://www.oed.com> dictionary, 8/8/2024).

٢- **اصطلاحيًا:** تُعرّف البراعة التنظيمية بأنها "القدرة التنظيمية على الجمع بين استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال" (García-Hurtado & et al, 2024, (347)، كما تُعرّف بأنها "استثمار الكفاءات الموجودة واستكشاف الفرص الجديدة" (حسن، والجنابي، ٢٠٢٤، ٥٧٤). وتُعرّف أيضًا بأنها "قدرة الجامعة على تحقيق التوازن بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي" (الزهراني، ٢٠٢٤، ٨٩١)، وتُعرّف كذلك بأنها "قدرة الجامعة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار قدراتها

الحالية لابتكار القيمة على الأمد القريب واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد بطريقة متزامنة" (الشهراني، ٢٠٢٤، ٢٣٧). كما تُعرّف بأنها "القدرة على الاستفادة بكفاءة من الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية وإيجاد الحلول والابتكارات لمواجهة تحديات البيئة الخارجية في المستقبل" (السباعي، ٢٠٢٥، ٢).

٣- **إجرائياً:** يمكن تعريف البراعة التنظيمية بالبحث الحالي بأنها قدرة كلية التربية جامعة طنطا على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار قدراتها الحالية، والاستفادة من الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية، لتحقيق التوازن بين استثمار الفرص والموارد المتاحة، لتحسين وتطوير الخدمات الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف فرص ومستفيدين وأسواق جديدة، لتقديم خدمات جديدة في مجالات جديدة، بهدف تحقيق ميزة تنافسية للكلية في الأسواق الحالية والمستقبلية.

(ج) استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) Blue Ocean Strategy:

١- **لغويًا:** المحيط هو قسم شاسع المساحة من سطح الكرة الأرضية تغمره المياه المالحة من كل جهة كالمحيط الأطلنطي والمحيط الهندي والمحيط الهادي، بينما الأزرق ما لونه الزرقاء، وماء أزرق يعني شديداً الصفاء (قاموس المعاني الجامع، معنى كلمة المحيط الأزرق <https://www.almaany.com>، ٢٠٢٤/٨/٢١م).

٢- **اصطلاحياً:** مصطلح المحيط الأزرق يعني "إنشاء مساحة سوقية غير متنازع عليها وجعل المنافسة غير ذات صلة" (Bragança, 2016, 326)، أو هي استراتيجية ابتكار القيمة لتحسين جودة المؤسسات التعليمية (Fitri, 2021, 20). وتُعرّف استراتيجية المحيط الأزرق بأنها "استراتيجية تهتم باكتشاف فرص جديدة غير مسبوقة واستثمارها في فتح أسواق جديدة وتحقيق مزايا تنافسية فريدة من خلال تطوير الأداء المؤسسي بالجامعة في ضوء أبعاد تلك الاستراتيجية الأربعة وهي الاستبعاد التقليص الزيادة الابتكار" (أمين، ٢٠٢٤، ١٠٢)، كما تُعرّف بأنها "استراتيجية تستهدف الجامعة من خلالها تحقيق الابتكار والتميز والإبداع في تقديم

خدماتها للأفراد المستهدفين، وفتح أسواق تنافسية جديدة لم تكن موجودة مسبقاً، وتوفير أطر ونماذج جديدة، تمكن الجامعة من التنافس ومواكبة المتغيرات المحلية والعالمية التي تطرأ على وظائفها الثلاث التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع" (عبد الوهاب، ومحمود، ٢٠٢٤، ٩٣).

٣- **إجرائياً:** تعرف استراتيجية المحيط الأزرق بالبحث الحالي بأنها استراتيجية إدارية، تستهدف تحقيق البراعة والإبداع والابتكار في الخدمات التي تقدمها كلية التربية جامعة طنطا للأفراد المستهدفين، وذلك باكتشاف فرص جديدة غير مسبوقة، واستثمارها في فتح أسواق جديدة، وتحقيق مزايا تنافسية فريدة، من خلال أبعاد تلك الاستراتيجية الأربعة، وهي الاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار.

حدود البحث

تحدد البحث بالحدود الآتية:

١- الحد الموضوعي:

أ. أبعاد البراعة التنظيمية، وتتمثل في:

- براعة استغلال الفرص المتاحة.
- براعة استكشاف الفرص الجديدة.

ب. أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وتتمثل في:

- الاستبعاد.
- التقليص.
- الزيادة.
- الابتكار.

نظراً لكونها أكثر الأبعاد تكراراً في قياس المتغيرين محل الدراسة بالدراسات السابقة.

٢- الحد البشري

أ. استبانة لرصد واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، طُبِّقت

على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس، بلغ عددهم (١٤٥) عضواً.

ب. استثمار التحليل البيئي لتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في تعزيز

البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، طُبِّقت على عينة من القيادات

الجامعية السابقة والحالية، وهم: العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام، ومديرو

الوحدات والمراكز بالكلية، بلغ عددهم (٢٥) قيادياً.

٣- **الحد المكاني:** اقتصر تطبيق أداتا الدراسة الميدانية - استبانة واقع ممارسة البراعة التنظيمية، واستمارة التحليل الاستراتيجي- على كلية التربية جامعة طنطا؛ نظراً لكونها الكلية المستهدفة من الاستراتيجية المقترحة، ولها خصوصيتها المرتبطة بعناصر بيئتها الداخلية والخارجية المحيطة بها.

٤- **الحد الزمني:** طُبِّقَت أداتا الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥م.

منهج البحث وأدواته

اعتمد البحث الحالي على ما يلي:

١- **المنهج الوصفي Descriptive Method:** وقد استعان البحث بأحد أدوات المنهج الوصفي، وهي الاستبانة، كأداة لجمع البيانات اللازمة حول واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، من حيث براعة استغلال الفرص المتاحة، وبراعة استكشاف الفرص الجديدة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٢- **أسلوب التحليل البيئي SWOT Analysis:** وهو أحد الأساليب الاستشرافية المستقبلية، المستخدمة في بناء الاستراتيجيات المقترحة، ويُستخدم لإجراء التحليل الاستراتيجي البيئي. ويمثل الاختصار SWOT أربعة مكونات رئيسية للتحليل البيئي، وهي نقاط القوة **Strengths**، والضعف **Weaknesses**، والفرص المتاحة **Opportunities**، والتهديدات المحتملة التي تواجه المؤسسة **Threats**. وقد استعان البحث باستمارة كأداة لتقييم درجة التأثير، واحتمالية الاستمرارية لكل عنصر من عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بها.

٣- **وقد تبنى البحث الحالي مراحل نموذج Wheelen and Hunger:** وهو أحد نماذج التخطيط الاستراتيجي وإعداد الاستراتيجيات، وهي؛ مرحلة التحليل

الاستراتيجي، ثم صياغة الاستراتيجية المقترحة، وتنفيذها، وأخيرًا تقييم ومراقبة الاستراتيجية (Wheelen & Hunger, 2012, 3).

خطوات السير في البحث

سار البحث الحالي وفقًا للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث الذي تم عرضه، وتضمن مقدمة البحث، ومشكلته، وأسئلته، وأهدافه، وأهميته، ومصطلحاته، وحدوده، ومنهجه، وأدواته، وخطوات البحث.

الخطوة الثانية: البراعة التنظيمية واستراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات المعاصرة- إطار نظري، وتضمن ثلاثة محاور أساسية، وهي:

- ١- البراعة التنظيمية بالجامعات المعاصرة.
- ٢- استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات المعاصرة.
- ٣- دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز البراعة التنظيمية بالجامعات المعاصرة.

الخطوة الثالثة: الواقع النظري والميداني لممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية بجامعة طنطا، وتتضمن محورين أساسيين، وهما:

- ١- الواقع النظري من الوثائق.
 - ٢- الواقع الميداني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الخطوة الرابعة: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا: وتشمل:**

- ١- التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية.
 - ٢- التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الخارجية.
- الخطوة الخامسة: تقييم عناصر التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بها:**
- وتتضمن محورين أساسيين، وهما:

- ١- إجراءات إعداد وتطبيق استمارة التحليل الاستراتيجي.

٢- نتائج التحليل البيئي لتقييم عناصر التحليل الاستراتيجي.

الخطوة السادسة: بناء الاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وتكونت الاستراتيجية المقترحة من أربع مراحل أساسية، وهي:

- المرحلة الأولى: التحليل الاستراتيجي.
 - المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجية.
 - المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية.
 - المرحلة الرابعة: التقويم والرقابة للاستراتيجية المقترحة.
- وفيما يلي عرض تفصيلي لخطوات البحث، وذلك على النحو الآتي:

الخطوة الثانية: البراعة التنظيمية واستراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات

المعاصرة: إطار نظري

يتضمن الإطار النظري للبحث ثلاثة محاور أساسية، وهي:

١- البراعة التنظيمية بالجامعات المعاصرة

يتناول هذا المحور الأسس الفكرية للبراعة التنظيمية للجامعات، من حيث مفهوم البراعة التنظيمية، وأهدافها، وأهميتها، وأنواعها، وأبعادها، ومتطلبات تحقيقها، على النحو الآتي:

١/١- مفهوم البراعة التنظيمية بالجامعات المعاصرة

يشير مصطلح البراعة في أبسط معانيه إلى قدرة الفرد على استخدام كلتا يديه بمهارة متساوية. ويستخدم مصطلح البراعة في مجال التطوير المؤسسي، للإشارة إلى المؤسسات التي لديها القدرة على التوازن بين أنشطتها الحالية، واكتشافها لفرص أخرى جديدة. ويُعد (Duncan) أول من استخدم مفهوم البراعة تنظيمية في عام ١٩٧٦م (Leitao, Brito & Pereira, 2024, 187). والبراعة التنظيمية هي "قدرة المؤسسة على إدارة أنشطة متضاربة في ذات الوقت مثل: الاستغلال والاستكشاف، الكفاءة والفاعلية، الابتكار التدريجي والابتكار الجذري" (Du & Chen, 2018, 44).

- قدرة الجامعة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والبحث عن فرص جديدة في الوقت ذاته (أبو عجوة، ٢٠٢١، ١٦٥).
- "قدرة الجامعة على تخصيص الموارد الأساسية اللازمة لتحقيق النجاح في كل من الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية لضمان الحفاظ على الاستدامة على المدى الطويل" (Zeebaree, 2024, 25).
- قيام الجامعة بأداء نشاطين تنظيميين لهما نفس الأهمية للجامعة ولكنهما متناقضين، كالاستغلال لتعزيز قدراتها الحالية بهدف تحقيق الابتكار التدريجي، والاستكشاف للاستفادة من الفرص الخارجية الجديدة لتحقيق الابتكار الجذري (Clauss & et al., 2021, 204)؛ (يعقوب، الكرداوي، وهريدي، ٢٠٢٢، ٣٢٩).
- قدرة الجامعة على إحداث التوازن بين استغلال الموارد المتاحة لتحقيق جودة وكفاءة الخدمات التي تقدمها في الوقت الحالي، واستكشاف وتقديم الأفكار والخدمات الجديدة بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية للجامعة على المدى الطويل (ناصف، عبدالسلام، ومحروس، ٢٠٢٣، ١٩).
- "نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته؛ حيث تتمثل مدخلات البراعة التنظيمية في (الهيكل التنظيمي والإطار التنظيمي ونمط القيادي)، بينما تتمثل عمليات التشغيل في (أنشطة الاستغلال والاستكشاف)، وتتمثل مخرجات البراعة التنظيمية في نتائج الأداء والتي تشمل (النمو والبقاء)" (طه، ٢٠٢١، ٣١).
- "قدرة القيادة الجامعية على وضع مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تمكنها من التعامل مع التغيرات المحيطة بكفاءة، من خلال سلسلة من الخطوات التنفيذية التي تقوم بها الجامعة، بما يؤدي إلى ابتكار خدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين وورعاتهم، وتحسين أنشطتها، وتنويع خدماتها التعليمية، وزيادة قنواتها التسويقية، بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية، وإيجاد فرص جديدة للتكيف مع المتطلبات المجتمعية" (دسوقي، ٢٠٢١، ٨١٢).

ويتضح مما سبق أن مفهوم البراعة التنظيمية هو مفهوم ثنائي البُعد، حيث يتكون من بُعدين هما: الاستغلال والاستكشاف. وجوهر مفهوم البراعة التنظيمية يتمثل في تحقيق التوازن بين نشاط الاستغلال (وهو استثمار في الحاضر) من خلال استغلال الفرص والإمكانات الحالية وإشباع حاجات المستفيدين الحاليين والأسواق الحالية، بهدف تحسين وتطوير المنتجات والخدمات الحالية. وبين نشاط الاستكشاف (وهو استثمار في المستقبل) من خلال البحث عن إمكانات وفرص جديدة، ومستفيدين جدد، ودخول أسواق جديدة، بهدف ابتكار خدمات ومنتجات وعمليات جديدة، لمواكبة المستجدات والمتغيرات البيئية، وضمان بقاء الجامعة واستمرارها، وتحقيق ميزة تنافسية لها على المدى الطويل. ومن ثم؛ يقصد بالبراعة التنظيمية القدرة على تحقيق التوازن بين استثمار الفرص والموارد المتاحة لتحسين وتطوير الخدمات الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف فرص ومستفيدين وأسواق جديدة لتقديم خدمات جديدة في مجالات جديدة، بهدف تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الحالية والمستقبلية.

٢/١- أهداف البراعة التنظيمية وأهميتها للجامعات المعاصرة

تتمثل أهداف البراعة التنظيمية في الاستغلال، والاستكشاف، والكفاءة، والابتكار، والاستخدام الأمثل للموارد والفرص المتاحة، والتكيف مع التغيرات البيئية، والاستدامة على المدى الطويل (Zeebaree, 2024, 24)، واكتساب معلومات جديدة، وتطوير المعرفة القائمة باستمرار، والتحسين المستمر، والاستجابة لاحتياجات السوق، واكتشاف فرص جديدة (Clauss & et al., 2021, 204 - 205).

ويمكن تلخيص أهداف البراعة التنظيمية في النقاط الآتية: Trieu & et al.,

(Yunita & et al., 2023, 2)؛ (2023, 546)

- إحداث التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف.
- الاستغلال الأمثل للمعارف المتاحة، والبحث عن المعرفة الجديدة واستثمارها.
- إحداث تغيير في الهيكل والثقافة التنظيمية، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم.

- إحداث التكامل بين الجهود الفردية والتنظيمية المتنوعة، والاستثمار الفعال للموارد المتاحة.
 - الابتكار التدرجي في الخدمات الحالية، مع المحافظة على معدلات عالية الأداء على المدى البعيد.
 - الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق وظروف البيئة المحيطة، وتلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين.
 - التميز والابتكار في الخدمات المقدمة على المدى القريب والبعيد، وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة.
 - ألفة والتعاون بين المؤسسة والجهات الخارجية سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، مما يعود بالنفع على كل من الطرفين.
- ومما سبق يتبين أن الهدف من تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات هو استغلال الفرص والموارد المتاحة، واستكشاف الفرص الجديدة واستثمارها، وتحسين وتطوير الخدمات الحالية، وابتكار خدمات جديدة، وتلبية حاجات المستفيدين الحاليين، وجذب مستفيدين جدد، ودخول أسواق جديدة، ومواكبة المستجدات والمتغيرات البيئية، والتكيف معها.

أما أهمية البراعة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- تعزيز الروح الجماعية والجهد التعاوني، وتنوع الأفكار واتخاذ القرارات المشتركة، والابتكار في تسخير الواقع الحالي، واستكشاف الآفاق المستقبلية بناءً على الموارد المتاحة، والاستفادة منها لتوليد أفكار جديدة (Zeebaree, 2024, 25).
- تمكن الجامعة من تحقيق أهدافها التنظيمية عن طريق تحقيق التوازن بين الأنشطة الحالية والمستقبلية في ظل بيئة تتسم بالتغيير، وتحقيق الموائمة بين استثمار الكفاءات القائمة واستكشاف كفاءات أخرى جديدة، وتعزيز البراعة الهيكلية، وتمكين العاملين من استثمار وقتهم وجهدهم في الأنشطة الاستكشافية والاستثمارية والتي

تؤثر إيجابياً على عواندها، وتحقق رضا المستفيدين منها (الجارية، والعشماوي، ٢٠٢٣، ٦٦٠).

- وسيلة لتحسين القدرات التنافسية للجامعة، وتساعدها على الحفاظ على ديمومتها، والبقاء على المدى البعيد، مع ضمان الاستمرارية والنمو في المستقبل، والحفاظ على المرونة الاستراتيجية، ومواجهة الاضطرابات والتوترات والتغيرات المحتملة التي قد تحدث في الجامعة (الزهراني، ٢٠٢٤، ٨٨٧).
- تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق جودة وإنتاجية عالية، ومواجهة التغيرات البيئية الجديدة بشكل استباقي باستخدام التقنيات الرقمية لضمان الازدهار على المدى الطويل (Clauss & et al., 2021, 204).
- تعد مفتاح لاستدامة ونجاح وتطوير الجامعة عبر الانخراط في أنشطة الاستثمار والاستكشاف، والتوازن والتزامن بين الطلبات الحالية والمتوقعة، والتكيف مع التحديات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (الشهراني، ٢٠٢٤، ٢٣٧).
- كما تُسهم في تحقيق التنمية المستدامة لأنها تتطلب تلبية الاحتياجات الحالية دون تعريض احتياجات الأجيال القادمة للخطر، من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة لضمان استدامتها في الوقت الحالي، واكتشاف فرص جديدة لضمان استدامتها في المستقبل (Shi, Van & Mc Ewan, 2024, 898).

وبناء على ما سبق فإن تبني الجامعة للبراعة التنظيمية يُسهم في تحقيق أهدافها التنظيمية، وتحسين أدائها، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية، والاحتفاظ بميزة تنافسية مستدامة للجامعة، وتحقيق رضا المستفيدين منها، وتحقيق النجاح والتميز والتقدم والتطور المستمر؛ وذلك من خلال دراسة وتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعة، من أجل الاستثمار الأمثل للموارد والفرص المتاحة داخلها، واستكشاف فرص جديدة خارجها لتقديم خدمات جديدة تمكنها من المنافسة.

٣/١- أنواع البراعة التنظيمية وأبعادها بالجامعات المعاصرة تتمثل أنواع البراعة التنظيمية فيما يلي:

أ. البراعة المتسلسلة: يُقصد بها التركيز على أحد الأهداف المتنافسة تلو الآخر Du (& Chen, 2018, 44).

ب. البراعة القيادية: يُقصد بها سلوكيات القائد في تطوير السياق العام وطبيعة العمل، والمرونة في التعامل مع الظروف المستجدة والطارئة ببراعة، ومنح الإدارات العديد من الخيارات لتحقيق أهدافها المنشودة بفعالية (علوان، ٢٠٢١، ٤٦٧، ٤٦٩).

ج. البراعة السياقية: يُقصد بها الجمع بين نشاط الاستكشاف ونشاط الاستغلال معًا داخل نفس الوحدة التنظيمية بطريقة تعزز القيمة (Leitao, Brito & Pereira, 2024, 188)؛ (Shi, Van & Mc Ewan, 2024, 902)؛ حيث يسهل القرب المكاني بين العاملين من تبادل المعارف والخبرات والتعلم، والتكامل بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف دون إجراء فصل هيكلي بين الوحدات التنظيمية (يعقوب، الكرداوي، وهريدي، ٢٠٢٢، ٣٣٠ - ٣٣١)؛ وذلك للحد من التنافس والصراع على الموارد بين الوحدات والأفراد.

د. البراعة الهيكلية: يُقصد بها إنشاء وحدات تنظيمية منفصلة داخل الهيكل التنظيمي لفصل أنشطة الاستغلال عن أنشطة الاستكشاف (Belik & Knudsen, 2023, 188)؛ (Leitao, Brito & Pereira, 2024, 188)؛ بحيث تكون بعض الوحدات التنظيمية التي تركز على تقديم الخدمات الجديدة مسؤولة عن أنشطة الاستكشاف، والوحدات التنظيمية التي تركز على تحقيق الجودة في الخدمات الحالية مسؤولة عن أنشطة الاستثمار، ويتم التنسيق بين الوحدات التنظيمية الاستثمارية والاستكشافية من خلال القيادة الجامعية، بهدف علاج التعارض بينهما، على اعتبار أن نشاطي الاستغلال والاستكشاف في صراع دائم مع بعضهما البعض (ناصف، عبد السلام، ومحروس، ٢٠٢٣، ٣٠)، ويكون هذا الصراع بقدر تنافسهم على موارد الجامعة البشرية والمادية والمالية المتاحة.

وبذلك يتضح تعدد أنواع البراعة التنظيمية، ومنها البراعة (المتسلسلة، والقيادية، والسياقية، والهيكلية)، والبراعة السياقية عكس البراعة الهيكلية؛ إذ تقوم البراعة السياقية

على فكرة أن أنشطة الاستغلال والاستكشاف ليست بالضرورة أنشطة متناقضة مع بعضها البعض، بل أن نشاط استغلالي قد يُسهم في تعزيز نشاط استكشافي، والعكس صحيح، والقيمة التي يضيفها النشاطين معاً (الاستغلال، والاستكشاف) أكبر من القيمة التي يمكن أن يضيفها كل نشاط على حده، ومن ثم يجب على الجامعة السعي لتحقيق النشاطين معاً من خلال القيادة البارعة، لأن التركيز على أحد النشاطين دون الآخر، قد يؤدي إلى مشكلات تضعف قدرة الجامعة على استكشاف الفرص الجديدة، واستثمارها في المستقبل.

أما أبعاد البراعة التنظيمية تتمثل في بُعدين رئيسيين، يوضحهما الشكل الآتي:



شكل (١)

يُوضح أبعاد البراعة التنظيمية
(المصدر: الشكل من إعداد الباحثة)

يتضح من الشكل السابق ما يلي:

البُعد الأول: براعة استغلال الفرص المتاحة

يُقصد به مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الجامعة بهدف استثمار الفرص والموارد والإمكانيات المتاحة، من أجل إشباع حاجات المستفيدين الحاليين والأسواق الحالية، وتحسين وتطوير العمليات والخدمات الحالية في المجالات القائمة (دسوقي، ٢٠٢١، ٨١٢). ويتضمن بُعد براعة استغلال الفرص المتاحة مجموعة من الممارسات التنظيمية من أبرزها، تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة في الوقت الحاضر بما ينتج عنه رضا المستفيدين، والاستثمار الفعال للموارد المتاحة بشكل يؤدي إلى تحقيق ابتكار تدريجي في العمليات اليومية، وزيادة مهارات وكفاءة العاملين، وخفض التكاليف، وزيادة التفاعلات بين العاملين، وزيادة مستوى الرقابة المركزية، وتحسين قنوات الاتصال والتسويق الحالية، والتوسع في الأنشطة والخدمات المقدمة، والقدرة التكنولوجية الراهنة، ووضوح إجراءات العمل، وتبادل

المعرفة والمعلومات المتاحة، والالتزام باللوائح التي تكفل تحقيق الأداء قصير المدى على النحو الملائم، وتطوير البرامج الدراسية والأنشطة التعليمية، ومشاركة الجهات المجتمعية (ناصر، عبدالسلام، ومحروس، ٢٠٢٣، ٢٣ - ٢٥)، وتحسين القدرات والمعرفة الحالية والاستفادة منها بكفاءة، وتلبية الاحتياجات الحالية (Campbell & et al., 2025, 2).

البُعد الثاني: براءة استكشاف الفرص الجديدة

يُقصد به مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الجامعة بهدف البحث عن إمكانات جديدة، وفرص جديدة، ومستفيدين جدد، والدخول إلى أسواق جديدة (Zeebaree, 2024, 26). ويتضمن بُعد براءة استكشاف الفرص الجديدة مجموعة من الممارسات التنظيمية من أبرزها وضع برامج جديدة، واتخاذ قرارات متعلقة بالمخاطرة، وإقامة شراكات جديدة، وإجراء تغيير جذري في شكل العمليات والخدمات المقدمة وطريقة أدائها، وفتح أسواق جديدة، واستخدام تكنولوجيا ومعارف أكثر تطوراً، واكتشاف حلول جديدة للمشكلات، وطرق جديدة لأداء العمل، وتوقع الحاجات المستقبلية للجهات المستفيدة، والعمل على تلبيتها بشكل مستمر (ناصر، عبدالسلام، ومحروس، ٢٠٢٣، ٢٥ - ٢٧)، والبحث عن المعرفة الجديدة والفرص المحتملة، والتنوع والمجازفة والتجريب والمرونة والاكتشاف والابتكار (Campbell & et al., 2025, 2) والتكيف مع التغيرات البيئية، وتلبية حاجات ورغبات المستفيدين في الأسواق الجديدة الناشئة، وتقديم خدمات وعمليات وقنوات توزيع جديدة ومبتكرة، بغرض الحصول على ميزة تنافسية لمواجهة الجامعات المنافسة (الزهراني، ٢٠٢٤، ٨٩٣).

ومما سبق يمكن القول أن تحقيق البراعة التنظيمية في الجامعة يتكون من بُعدين

أساسيين هما: البُعد الأول الاستغلال الأمثل للفرص الموجودة داخل الجامعة، ويُرتبط هذا البُعد بتحقيق الكفاءة والفعالية للجامعة، من خلال تحسين النواحي التكنولوجية، والمعرفية الحالية، وصقل الكفاءات، والتوسع في التقنيات، وتحسين العمليات، والمخرجات، والخدمات الحالية، وتلبية احتياجات المستفيدين الحاليين. أما البُعد الثاني الاستكشاف والبحث عن الفرص الجديدة، ويرتبط هذا البُعد باستخدام التقنيات، والمعرفة الحديثة، مما يُحقق ميزة

تنافسية للجامعة، ويساعد هذا البُعد في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، والتكيف معها، بالإضافة إلى البحث عن فرص جديدة، ومستفيدين جدد، ودخول أسواق جديدة، من خلال تقديم خدمات مبتكرة، تسهم في استمرارية الجامعة وديمومتها، وضمان رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين على حد سواء. وتتحقق البراعة التنظيمية عندما تنفذ الجامعة أنشطة الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد، حيث يُعد الاستغلال والاستكشاف مهمتين متكاملتين، حيث يؤدي الاستغلال إلى نتائج فورية قصيرة المدى، بينما قد يؤدي الاستكشاف إلى نتائج مستقبلية طويلة المدى. وجوهر البراعة التنظيمية يكمن في تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف، أي التوازن بين استثمار الفرص المتاحة، واستكشاف فرص جديدة.

٤/١- متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المعاصرة

إن تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعة يعتمد على توافر مجموعة من المتطلبات أبرزها ما يلي: (علوان، ٢٠٢١، ٥١٧ - ٥٢٠)؛ (الطاهر، وحسن، ٢٠٢١، ١٧٤)؛ (حسون، والجنابي، ٢٠٢٤، ٥٧٦ - ٥٧٧)

أ. **وجود قيادة جامعية واعية وفاعلة** لديها رؤية استراتيجية ملهمة، وتقديم دعم كافي وتشجيع الأفكار الجديدة الإبداعية، التي تسهم في تطوير عمل الجامعة، والعمل بروح الفريق، وتنمية روح التعاون بين أعضاء الفريق الواحد بالجامعة، وتشجيعهم على تقديم المساعدة لبعضهم البعض.

ب. **توفير مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والابتكار**، والتوازن بين ممارسات الاستغلال والاستكشاف، وفتح قنوات اتصال عديدة بمؤسسات المجتمع لتبادل الآراء والأفكار والتعامل معها بجدية.

ج. **تحليل التغيرات البيئية** لاكتشاف ما بها من فرص جديدة، ومواكبة التغيرات المحيطة، والتطور المعرفي والتقني في وسائل الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة، ونظم المعلومات وتقنياتها.

د. **التحسين المستمر** فى البرامج التعليمية، واستحداث برامج جديدة، بما يسهم فى سد احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، ومتطلبات سوق العمل المحلي والعالمي، وتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين، ومتطلبات المجتمع وسوق العمل، وتوقع التغيرات التي تطرأ على هذه الاحتياجات والمتطلبات.

هـ. **نشر الوعي** بأهمية البراعة التنظيمية لدى العاملين، وتدريبهم على توقع الفرص المحتملة وسبل استكشافها واستثمارها، ووضوح الهدف الاستراتيجي الذي يوضح أهمية كل من الاستكشاف والاستثمار، وبيان المبررات التي تدعو الجامعة لمواصلة استغلال الفرص، مع وجود تنسيق فعال بين وحدات الجامعة.

و. **إجراء تغييرات هيكلية** لمواكبة المتغيرات الحاصلة في بيئة العمل الديناميكية، وإجراء تغيير من قبل إدارة الجامعة سواء بالإضافة، أو الاستغناء عن وحدات معينة، أو فصلها عن بعضها كونها تمارس نشاطين مختلفين، وتسهيل العمليات وعدم تعقيدها، وإعطاء صلاحيات للوحدات الرئيسية لخلق المواءمة بين الخدمات والأسواق الحالية.

وخلاصة ما سبق فإن تحقيق البراعة التنظيمية للجامعة يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات، منها: وجود قيادة واعية وفعالة، تمتلك رؤية استراتيجية بارعة، وتنمية روح التعاون بين أفراد المجتمع الجامعي، والعمل بروح الفريق، والمرونة الإدارية، والتحرر من البيروقراطية، واستغلال الطاقات والمواهب والخبرات والكفاءات التي يتمتع بها أفراد المجتمع الجامعي، واستثمارها، إلى جانب وجود هياكل تنظيمية مرنة، وعناصر بشرية قادرة على استثمار الفرص المتاحة، واستكشاف الفرص الجديدة، واستحداث وحدات للأنشطة الاستكشافية والاستثمارية داخل الجامعة، وتطوير مهارات أفراد المجتمع الجامعي في مجال استثمار الفرص المتاحة، واستكشاف الفرص الجديدة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في جميع البرامج التعليمية، والعمليات الإدارية، واستحداث برامج وتخصصات جديدة، تتوافق مع متطلبات سوق العمل، وابتكار مشاريع استثمارية ذات عوائد مخصصة لعمليات التطوير، ورصد وتحليل البيئة الخارجية، والعمل على استثمارها بالشكل الأمثل.

٢- استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات المعاصرة

يتناول هذا المحور الأسس الفكرية لاستراتيجية المحيط الأزرق، من حيث مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، وفلسفتها، وأهدافها، وأهميتها، ومبررات تطبيقها، وأبعادها، ومبادئها، ومراحل تطبيقها، وذلك على النحو الآتي:

١/٢- ماهية استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات المعاصرة

تعددت تعريفات استراتيجية المحيط الأزرق تبعًا لاختلاف التوجهات الفكرية التي استندت إليها هذه التعريفات، وفيما يلي عرض بعضًا منها:

- "إحدى استراتيجيات الإدارة الحديثة التي تبحث عن مسارات تساعد على الخروج من المنافسة، والبحث عن مساحات سوقية جديدة لم يصل إليها المنافسين، من خلال ابتكار القيمة" (فهم، ٢٠٢٣، ٤٢).
- "استراتيجية تستهدف تحقيق ميزة تنافسية بالجامعة، من خلال البحث عن بدائل في بيئات بكر لم يسبقها إليها أحد من المنافسين، لما تقدمه من برامج وخدمات تتواءم مع وظائف المستقبل التي تفرضها المتغيرات المستحدثة" (أحمد، جابر، ٢٠٢٤، ٢٠٩).
- فهم قدرات الموارد البشرية والاستفادة من مهاراتهم وطاقاتهم، مع تقليص الموارد البشرية غير المستخدمة فعليًا، وتقليل الهدر بالجامعة، والبحث عن قيم ومنافع جديدة، وجذب مستفيدين جدد، وتحقيق التمايز وخفض التكلفة، وابتكار القيمة للمستفيدين والجامعة معًا (محمد، ٢٠٢٢، ٣٠٨).
- "استراتيجية جديدة تسعى إلى التجديد والتغيير، وإيجاد نقطة تنافسية جديدة لابتكار قيمة جديدة غير معروفة لدى المنافسين، من خلال تطبيق أبعادها الأربعة (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، والابتكار) لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للجامعة" (Maswadeh, 2022, 498).
- طريقة للإبداع والابتكار في تقديم الخدمات التي تقدمها الجامعة دون منافسة مباشرة، من خلال سياسات وخدمات فريدة تجذب المستفيدين بشكل جديد، واستبعاد كل ما

يحد من ابتكار القيمة، وتقليص جوانب القصور والأخطاء، وزيادة كفاءة الخدمات والتوسع في البدائل التعليمية، وزيادة الموارد الذاتية (أمين، ٢٠٢٤، ٩١). ويتضح مما سبق أن مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق يركز على ابتكار قيمة جديدة لكل من المستفيد والجامعة؛ وذلك من خلال تقليل، واستبعاد كل الأنشطة والعمليات والخدمات الغير ضرورية، وزيادة، وابتكار أنشطة وعمليات وخدمات جديدة؛ تزيد من رضا المستفيدين، وتمكن الجامعة من الإبداع والابتكار، والاستثمار الأمثل للموارد والفرص المتاحة، وابتكار أسواق جديدة؛ إذ تقوم استراتيجية المحيط الأزرق على أساس الانسحاب من الأسواق التقليدية القائمة، والتي تتميز بخدماتها المعروفة، وإزدامها بالمنافسين، واللجوء إلى الأسواق التي لم توجد بعد؛ نظرًا لما تحققه من فرص يصعب إيجادها في الأسواق التقليدية، إذ تجد الجامعة نفسها أمام خيارين لا بديل لهما، إما الدخول في منافسة مع الجامعات المنافسة لها، والبحث عن كيفية التفوق عليهم عن طريق تحقيق المزايا التنافسية، أو تنأى الجامعة بنفسها بعيدًا عن المنافسة، من خلال فتح أسواق جديدة، وجذب مستفيدين جدد.

٢/٢- فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق وأهدافها بالجامعات المعاصرة

ترتكز فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق على أن التفوق لا يتم من خلال المنافسة والمواجهات المباشرة، وإنما يتم من خلال فتح مجالات وأسواق جديدة، بالإضافة إلى جاهزيتها للنمو، كما ترتكز فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق على الابتكار القيمي، من خلال الابتكار في قيم المؤسسة والمستفيدين على حد سواء، إلى جانب تركيزها على القيمة المضافة، والتكلفة والسعر، وظهرت استراتيجية المحيط الأزرق نتيجة للتطور في مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (آل مسلط وحويجي، ٢٠٢١، ٢٤).

وتعتمد فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق على قيام المؤسسات على اختلاف أشكالها بإنشاء أسواق جديدة صافية ذات اللون الأزرق لم تعكرها دموية المنافسة، تعرض فيها خدماتها الجديدة، وابتكار قيمة تجعل المستفيد أكثر ولاءً لخدماتها، ومن ثم تستطيع المؤسسة تحقيق أرباح وفيرة، مما يضمن لها مركزًا تنافسيًا. ومصطلح استراتيجية المحيط الأزرق

مصطلح حديث، اقتبس من مياه المحيطات الزرقاء الصافية، واستراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية إدارية، وتسويقية، تهدف إلى تحقيق الابتكار، والتنافس الإيجابي، وقد قدمها كل من (Kim & Mauborgne) من جامعة هارفارد الأمريكية عام ٢٠٠٥م (Kim & Mauborgne, 2015, 22)

وتتمثل أهداف استراتيجية المحيط الأزرق فيما يلي: (زهران، ٢٠٢٢، ٢٢٤ - ٢٢٥)

- تحقيق التمايز، وخفض الكلفة في آن واحد.
 - مواكبة التغيرات، وتوظيفها بما يحقق أهداف الجامعة.
 - بناء أسواق جديدة غير معروفة للجميع، وجذب مستفيدين جدد.
 - البعد على المنافسين المحتملين، والتفرد بمنافسة جديدة مختلفة لا يستطيع هؤلاء المنافسين الوصول إليها.
 - استبعاد وتقليل العمليات والأنشطة والخدمات غير الضرورية لعملية الإنتاج والتسويق وخدمة المستفيدين؛ لتقليل التكلفة.
 - زيادة العمليات والأنشطة والخدمات التي تزيد من رضا المستفيدين، والاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة.
 - استثارة الأفكار الإبداعية والمواهب الجديدة وتبنيها في سياق استراتيجي يعتمد على إدخال التقنية الحديثة.
 - ابتكار قيمة جديدة متميزة للمستفيدين والجامعة في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بتكلفة منخفضة مقارنة بالجامعات المنافسة.
- ومما سبق يتبين أن فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق تركز على تحقيق قيمة مبتكرة بتكلفة أقل، وتستهدف الجامعة من تبني استراتيجية المحيط الأزرق ابتكار القيمة؛ ويُقصد بابتكار القيمة؛ تقديم خدمات مبتكرة، وجودة عالية، وتكلفة منخفضة، وفي أقل فترة زمنية ممكنة، من خلال إنشاء أسواق جديدة خالية نسبيًا من المنافسين، عن طريق تحقيق التمايز للبرامج والخدمات والمخرجات الجامعية، وتطوير منظومة الأداء الإداري

والأكاديمي بالجامعة، وتطوير البرامج التعليمية والبحثية، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وإدخال كل جديد ومبتكر من الأفكار، والسياسات، والأهداف، والبرامج، والأنشطة، وأساليب العمل، والاستفادة من طاقات وقدرات العاملين، واستثمار الفرص والموارد المتاحة.

٣/٢- أهمية استراتيجية المحيط الأزرق ومبررات تطبيقها بالجامعات بما يعزز البراعة التنظيمية

تتمثل أهمية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق فيما يلي:

- تحقيق قيمة مبتكرة للجامعة بتكلفة أقل، وابتكار مصادر تمويلية جديدة، وأسواق جديدة ومناطق غير معروفة لم تكتشف بعد، فالجامعة لا تتفوق من خلال المنافسة مع المنافسين، وإنما عبر إيجاد أسواق جديدة خالية من الصراع حولها (الزهراني، ٢٠٢٢، ٢٢٨).
- تحقيق التميز والتفرد، وإرضاء المستفيدين الحاليين، وكسب مستفيدين جدد؛ من خلال فتح أسواق جديدة غير معروفة من قبل (الشوافي، ٢٠٢٤، ٥٩٧).
- تحقيق التحسين المستمر للجامعة، ومواجهة التغيرات والتحديات التي تواجهها، وبناء مركز استراتيجي متميز يحقق لها الاستمرارية والبقاء، وتلبية متطلبات المجتمع وسوق العمل (عبد العزيز، ٢٠٢١، ١٩٧).
- تعزيز البراعة والاستدامة التنظيمية للجامعة؛ وذلك بدعوتها إلى التجديد والتطوير، وتطبيق الإبداع والابتكار، والتميز في ابتكار خدمات ومنتجات لم تقدم من قبل الجامعات المناظرة (عبد الوهاب، ومحمود، ٢٠٢٤، ٩٥).
- تعزيز الميزة التنافسية للجامعة، وتحسين أدائها وكفاءتها باستمرار، وتعزيز سمعتها، إذ تكتسب الجامعة التي تقدم ابتكاراً في القيمة سمعة سريعة، وتكسب ولاء المستفيدين في البيئة التنافسية (حمد، ٢٠٢٠، ٢٠٣٦، ٢٠٥٣).

- تنمية الذكاء الاستراتيجي للجامعة، وتوفير المعلومات التي تحتاج إليها الجامعة في بيئة أعمالها، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي من شأنها ابتكار الخدمات والقيمة المضافة للمستفيدين، وتحقيق النمو المستقبلي (عبد الوهاب، ومحمود، ٢٠٢٤، ٩٥ - ٩٧).
- وبذلك فإن تبني استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعة كأحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة يُساعد على تحقيق قيمة مبتكرة للجامعة، تكاد تكون غير موجودة لدى المنافسين لزيادة قدراتها التنافسية، وتحقيق التحسين المستمر، والتجديد والتغيير، والإبداع والابتكار، والتميز والتفرد، وبناء مركز استراتيجي متميز يحقق لها الاستمرارية والبقاء، وتنمية الذكاء الاستراتيجي للجامعة، وتعزيز البراعة والاستدامة التنظيمية، والبعد عن المنافسة التقليدية بين الجامعات.

وهناك مبررات عديدة قد تدفع الجامعة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لتعزيز براعتها التنظيمية

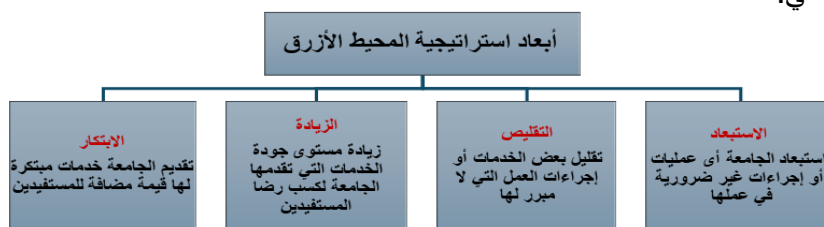
- منها: التقدم السريع في مجال تطوير التقنيات المستخدمة في العمليات الإنتاجية والخدمية، وسرعة تدفق المعلومات والخدمات، وتطور وانفتاح الأسواق، وزيادة العرض على الطلب، والعولمة، والتغيرات البيئية، وصعوبة التنبؤ بها (عبد العزيز، ٢٠٢١، ٢٢٩ - ٢٣٠).
- ويمكن تقسيم مبررات تبني استراتيجية المحيط الأزرق إلى ما يلي: (عبد الله، ٢٠٢١، ١٥ - ١٦)؛ (Fitri, 2021, 20 - 21)

- **مبررات مرتبطة بالأسواق:** منها استهداف أسواق جديدة لم يصل إليها المنافسين، والابتعاد عن الأسواق التقليدية ذات المنافسة الشرسة، ودخول أسواق جديدة، والبحث عن طلب جديد، وعدم الاكتفاء بالطلب الحالي.
- **مبررات مرتبطة بالمستفيدين:** ومنها استهداف مستفيدين جدد، وإقناع المستفيدين الحاليين والمستقبليين بجودة خدمات الجامعة، وتمكين الجامعة من تلبية احتياجات المستفيدين، وتحقيق رغباتهم، سعياً لكسب ولائهم للجامعة وخدماتها.
- **مبررات مرتبطة بالمنافسة والمنافسين:** منها أن استراتيجية المحيط الأزرق استراتيجية تنافسية، تمنح الجامعة مزايا تنافسية مستدامة، من خلال ابتكار أساليب واستراتيجيات تسويقية وتنافسية، يصعب محاكاتها من قبل المنافسين.

- **مبررات مرتبطة بالموارد المادية والبشرية:** إن تبني استراتيجية المحيط الأزرق يمكن الجامعة من زيادة قيمتها، من خلال امتلاك موارد مادية وبشرية نادرة، وذات كفاءة ومؤهلات علمية عالية، تزيد من قيمتها.
- **مبررات مرتبطة بالابتكار:** منها؛ ابتكار القيمة للجامعة وللمستفيدين معاً، والتركيز على الصورة المستقبلية للجامعة، وليس فقط على الصورة الحالية فقط، ومساعدتها على التحسين والتطوير المستمر، والتغلب على العقبات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن هناك العديد من المبررات لتبني استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعة، منها: التقدم الهائل غير المسبوق في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛ الذي أدى إلى تحسن كبير في الخدمات التي تقدم للمجتمع وللمستفيدين، علاوة على حاجة الجامعة إلى استهداف أسواق جديدة لم يصل إليها المنافسين من قبل، من خلال استهداف مستفيدين جدد، وامتلاك موارد مادية وبشرية يصعب تقليدها من قبل الجامعات المنافسة، من أجل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وبراعة تنظيمية، تمكنها من التغلب على العقبات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها.

٤/٢- أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ومبادئ تطبيقها بالجامعات المعاصرة
هناك أربعة أبعاد لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعة، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل (٢)

يُوضح أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق
(المصدر: الشكل من إعداد الباحثة)

يتضح من الشكل السابق ما يلي:

البعد الأول: الاستبعاد

يُقصد به استبعاد الجامعة أى عمليات أو إجراءات تعتبرها غير ضرورية في عملها؛ لتقليل التكلفة دون التأثير على مستوى الجودة (Nasereddin, 2022, 2687)، ومن الأنشطة والخدمات التي يمكن للجامعة استبعادها؛ التخصصات غير الملائمة لسوق العمل، والإجراءات الروتينية في عملياتها لتقديم الخدمة في الوقت المحدد، التجهيزات القديمة لتوفير نفقات الصيانة، والتكاليف التشغيلية التي تضخم التكلفة النهائية، والكوادر البشرية غير الكفوة (آل مسلط، حويجي، ٢٠٢١، ٤٧)، بعض الأنشطة التعليمية والمجتمعية والتي ينتج عنها مصاريف بالغة، والطرق التقليدية في التدريس، والمعامل القديمة غير المستغلة (زهران، ٢٠٢٢، ٣١٨)، والبرامج الدراسية التي لم تعد مواكبة للنمو المعرفي والتطور التكنولوجي، والبرامج المكررة مع جهات مماثلة والتي لا تقوم على دراسة جدوى لاحتياجات الواقع (عبد الله، ٢٠٢١، ٤٣ - ٥٠)، وعلاوة على استبعاد كل ما هو غير ضروري بالعملية الأكاديمية بهدف رفع كفاءة البرامج الدراسية.

البعد الثاني: التقليل

يُقصد به تقليل بعض الخدمات أو إجراءات العمل التي ترى الجامعة أنها غير ضرورية أو غير مبررة، مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها، مما يسهم في تقليل حجم التكاليف (Nasereddin, 2022, 2687)، ومن الأنشطة والخدمات التي يمكن للجامعة تقليصها؛ البرامج الدراسية التقليدية لضعف إقبال الطلاب عليها، والتعليم المباشر مقابل التعليم الإلكتروني، والبحوث النظرية مقابل البحوث الجماعية (محمد، ٢٠٢٢، ٣٨٧ - ٣٨٨)، واستخدام أساليب التقويم التقليدية التي تقيس مهارات الحفظ والاسترجاع فقط، والبرامج غير المتوافقة مع احتياجات سوق العمل، الإجراءات الإدارية عند اعتماد البرامج الأكاديمية، المدة الزمنية للبرامج الدراسية دون الإخلال بجودتها (عبد الله، ٢٠٢١، ٤٣ - ٤٩)، بالإضافة إلى أخطاء العاملين؛ من خلال رفع كفاءتهم ومهاراتهم، وجوانب القصور والضعف في خدمات الجامعة، والمخاطر

والتهديدات المحتملة (آل مسلط، حويجي، ٢٠٢١، ٤٧)، والاعتماد الرئيسي على مصادر التمويل من الطلاب، وازدواجية التخصصات في بعض الأقسام بكليات الجامعة، والهدر في الوقت والجهد المبذول في إنجاز مهام العاملين؛ من خلال التحول إلى الإدارة الرقمية، وتسرب الكفاءات إلى الجامعات الخاصة والجامعات العربية (حمد، ٢٠٢٠، ٢٠٨٨).

البعد الثالث: الزيادة

يُقصد به تحسين وزيادة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة بشكل مستمر؛ لكسب ثقة ورضا المستفيدين، وتحقيق التفوق والبراعة التنظيمية على منافسيها (عبد العزيز، ٢٠٢١، ٢٧٥)، ومن الأنشطة والخدمات التي يمكن للجامعة زيادتها؛ الاعتماد على الأساليب التقنية الحديثة، ومركز الابتكار بالجامعة لرعاية المبدعين والمبتكرين من الطلاب، وبراءات الاختراع، وحاضنات الأعمال التكنولوجية، والجوائز التشجيعية في مجالات وظائف الجامعة، وكذلك جوائز التميز في النشر العلمي لأعضاء هيئة التدريس، والدعم المادي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث العلمية، ومكافآت التميز الإداري، والمؤتمرات الدولية، وحقوق الملكية الفكرية، وعدد المنح والبعثات، والرعاية الصحية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، وعدد الكليات المعتمدة، وعدد الوحدات ذات طابع خاص، ودورات تنمية قدرات الموارد البشرية بالجامعة، والمعامل المركزية والإلكترونية، واعتماد التقنية في التدريس والخدمات الإلكترونية، ونظام الإمتحانات الإلكترونية (محمد، ٢٠٢٢، ٣٧٩ - ٣٨١)، وخدمات التوجيه والإرشاد الأكاديمي المقدمة للطلاب، والتعليم الإلكتروني، والمقررات الدراسية المتوائمة مع متطلبات العصر.

البعد الرابع: الابتكار

يُقصد به تقديم الجامعة خدمة مبتكرة، لها قيمة مضافة للمستفيدين، وتوفير بيئة عمل مبتكرة، واستخدام أساليب إنتاج وتسويق مبتكرة وذات قيمة جديدة، وتحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات جيدة ومفيدة (عبد العزيز، ٢٠٢١، ٢٣٤ - ٢٣٥)، ومن الأنشطة والخدمات التي يمكن للجامعة ابتكارها؛ كلية للذكاء الاصطناعي كمتطلب للعصر التكنولوجي، وبرامج دراسية جديدة ومبتكرة، ونادي الموهوبين لاكتشاف ودعم الموهوبين من طلاب الجامعة،

وإنشاء الجامعة الأهلية، والجامعة الذكية، ومبنى للمدرجات المركزية، ومعامل مركزية، واستحداث وظيفة نائب رئيس الجامعة للشؤون المالية والإدارية بدلاً من أمين عام الجامعة، استحداث وظيفة مستشار مالي وإداري بجانب المستشار القانوني لرئيس الجامعة؛ للتغلب على المشكلات المالية التي تواجه الجامعة (محمد، ٢٠٢٢، ٣٨٢ - ٣٨٣)، وإنشاء وحدة مسئولة عن إدارة الإبداع والابتكار، وروابط للخريجين للتواصل معهم، وعقد شراكات بين الجامعة والجامعات المرموقة إقليمياً ودولياً، وفتح كليات ومراكز بحثية جديدة، وبرامج أكاديمية متميزة، وابتكار أساليب جديدة في تقديم الخدمات غير التعليمية للطلاب، مثل: خدمات النقل وخدمات الترفيه والسياحة، وفتح مطاعم عريقة داخل الجامعة، وفتح محطات للوقود (زهران، ٢٠٢٢، ٣١٩، ٣٢٣).

ويتضح مما سبق أن استراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية رباعية الأبعاد، إذ تتكوّن من أربعة أبعاد رئيسية، هي بُعد استبعاد العمليات والخدمات والأنشطة غير الضرورية، مما يُسهم في خفض التكاليف مع الحفاظ على جودة الخدمات الجامعية المقدمة للمستفيدين. وبُعد تقليص العمليات والخدمات والأنشطة غير الضرورية قدر الإمكان؛ مما يؤدي إلى مزيد من تقليل التكاليف. وبُعد زيادة العمليات وإجراءات العمل التي تُحسّن جودة الخدمات الجامعية المقدمة للمستفيدين. وبُعد ابتكار عمليات وخدمات وأنشطة جديدة تحظى برضا المستفيدين، وتُقدّم حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجهها الجامعة. ويتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية أن تتمتع القيادات الجامعية بعقلية تتسم بالتجديد، والمخاطرة المحسوبة، والرغبة في التجربة، والتحدى، والتطلع المستمر نحو الأفضل، مع القدرة على ابتكار القيمة في المخرجات والخدمات، وإيجاد أسواق جديدة، وتقديم خدمات غير مطروحة مسبقاً، تُحقّق ميزة تنافسية، واستدامة تنظيمية، بعيداً عن ملاحقة المنافسين؛ الأمر الذي يُسهم في تعزيز البراعة التنظيمية للجامعة، وتقوية وجودها في السوق، وزيادة الإقبال على خدماتها.

وهناك مجموعة من المبادئ التي يتم أخذها في الاعتبار عند تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعة، منها يلي:

المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق

بالبحث عن أسواق جديدة للخروج من حدود المنافسة، واستهداف شرائح جديدة ومختلفة من المستفيدين، والتوجه نحو الخدمات الجديدة خارج الاستراتيجية الحالية للجامعة (Koca&Sağsan,2020,1555).

المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكاملة للجامعة

بالتركيز على الأهداف العامة، وتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها، واكتشاف الفرص، والوصول إلى مستوى متفوق من الأداء وفقاً لمتطلبات المستفيدين، وابتكار برامج وخدمات جديدة (خاطر، ٢٠٢٤، ١٥١) يتطلبها سوق العمل لم تقدمها الجامعات الأخرى من قبل.

المبدأ الثالث: الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي

باستهداف فئة جديدة بدلاً من التركيز على فئة معينة من المستفيدين، والتفكير في البرامج التي قد يحتاجها سوق العمل بعيداً عن البرامج التقليدية التي تقدمها الجامعات الأخرى (Ravindran & et al , 2023, 10)؛ (عبد الرحمن، أحمد، وشحاته، ٢٠٢٤، ٤٤٣).

المبدأ الرابع: تصميم خطة استراتيجية قابلة للتطبيق

يتم ترجمتها إلى نماذج وخطط عمل، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة، وترتيب الاستراتيجيات التي تتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وامتلاك الموارد التي تساعد في تنفيذ الاستراتيجية، وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات المستفيدين، في ضوء معايير رضا المستفيد، والتكلفة، والجودة (محمد، ٢٠٢٢، ٣٣٩ - ٣٤٠).

المبدأ الخامس: التكامل والتناغم بين صياغة إجراءات الخطة المقترحة وآلية تنفيذها

من خلال إشراك أعضاء الجامعة في صياغة إجراءات الخطة المقترحة، وإطلاع كل من له علاقة بالخطة على إجراءات الخطة، وشرح أهداف وآلية تنفيذ الخطة، ومعايير التقييم التي سيتم اعتمادها، ومنح الجامعة العاملين التقدير والاهتمام؛ لضمان مشاركتهم في صنع

القرارات، وتوضيح المغذى وراء كل قرار اتخذ، وبيان قواعد العمل وسياساته المستجدة الخاصة بالاستراتيجية (محمد، ٢٠٢٢، ٣٣٩ - ٣٤٠).

المبدأ السادس: التغلب على العقبات التنظيمية

يتناول هذا المبدأ العقبات التي قد تواجه الجامعة أثناء تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق، وكيفية التغلب عليها، ومنها: (فهيم، ٢٠٢٣، ٥٣ - ٥٤)

- **عقبة الموارد**، عند وجود تحول قوي في الاستراتيجية التي تتبعها الجامعة؛ تزداد الحاجة إلى الموارد، ويمكن التغلب على هذه العقبة بزيادة تلك الموارد بما يضمن تنفيذ الاستراتيجية المستهدفة.
- **عقبة الدافع**: ويمكن التغلب على هذه العقبة بالبحث عن آلية لإقناع إدارة الجامعة وتحفيزهم نحو تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.
- **العقبة المعنوية**: ويمكن التغلب على هذه العقبة بزيادة وعي أفراد المجتمع الجامعي بأهمية التحول من اتباع استراتيجية المحيط الأحمر إلى استراتيجية المحيط الأزرق الأمانة، وصياغة خطة مستقبلية لتطبيقها.
- **العقبة السياسية**: وتعني ما تواجهه الجامعة من تغيرات على الصعيد الداخلي والخارجي من قبل أصحاب المصالح، وتعد تلك العقبة أصعب العقبات التي تواجه أية جامعة، لأن التغلب عليها سيضمن بنسبة كبيرة نجاح تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

ويتضح مما سبق أن هناك ستة مبادئ تُسهم في تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعة بنجاح، وهي: مبدأ إعادة بناء حدود السوق للتخلص من المنافسة الشرسة، ومبدأ التركيز على رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، ومبدأ استهداف فئة جديدة من المستفيدين، ومبدأ تصميم خطة استراتيجية قابلة للتطبيق وترجمتها إلى نماذج وخطط عمل، ومبدأ التكامل بين صياغة إجراءات الخطة الاستراتيجية المقترحة وآليات تنفيذها. وأخيراً مبدأ التغلب على العقبات التنظيمية التي قد تواجه الجامعة عند تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق.

٥/٢- مراحل تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات المعاصرة

يمر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بثلاث مراحل وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة تحليل استراتيجية المحيط الأزرق

وتتضمن هذه المرحلة عدة عناصر تتمثل فيما يلي: (محمد، ٢٠٢٢، ٣٤٢ - ٣٤٤)

- تحليل الوضع الراهن للبيئة الجامعة لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.
- التعرف على الخدمات والبرامج التي تقدمها كليات الجامعة وجدوى كل منها وعائد تقديمها على الجامعة ومدى فائدتها للمستفيدين منها.
- تحديد البرامج والخدمات التي يتطلب تطويرها وتلك التي يلزم الاستغناء عنها والأخرى التي يمكن إضافتها وابتكارها.
- إعادة صياغة رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية بما يتناسب مع توجه الفكر الاستراتيجي الجديد وطبيعة البيئة التنافسية للجامعة.
- وضع السياسات وبناء فريق استراتيجية المحيط الأزرق، والفهم الجيد والواضح للوضع الحالي للجامعة.
- تحليل الوضع المستقبلي للجامعة بتحديد حجم ومجالات العمل واكتشاف المحيط الذي لا يوجد به مستفيدين وإعادة تصميم حدود السوق.

المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق

- وهي مرحلة جعل الاستراتيجية جاهزة لـ تنفيذ، وتحويلها إلى خطط عمل ومقاييس، وتتضمن توفير الموارد والمتطلبات اللازمة لتنفيذ أنشطتها، وتحديد الأفراد المسؤولين عن عملية التنفيذ، وتحديد المعوقات التي تحول دون التنفيذ، ووضع الحلول والبدائل للتغلب عليها. وتتطلب هذه المرحلة: (عبد الرحيم، ٢٠٢١، ٥٥)
- عملية تحويل الغايات والأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل ومقاييس.

- عملية إيصال الاستراتيجية الجديدة للعاملين والتأكد من فهمهم لها، وإقناعهم بدوافع تطبيقها، ومعرفة (ماذا، ولماذا، وكيف، ومتى، ومن) المسؤول عن التنفيذ.
- عملية التنسيق لتحديد الأدوار والمسؤوليات والمحاسبية للمسؤولين عن التنفيذ، ومتابعة عمليات التنفيذ وإجراء التعديلات المطلوبة طبقاً للواقع الفعلي، وربط الاستراتيجية بالموارد المطلوبة لتنفيذها.
- عملية التنفيذ وهي العملية الفعلية لتنفيذ الأنشطة وكافة الأعمال المحددة لتنفيذ الاستراتيجية.

المرحلة الثالثة: مرحلة تقييم مدى نجاح تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق

تتضمن هذه المرحلة:

- مراقبة تنفيذ الاستراتيجية.
- تقييم مدى التزام الكليات أو الإدارات بخطة العمل.
- متابعة وقياس الأداء الفعلي لجودة الخدمات الجامعية.
- رصد مدى رضا المستفيدين وأعضاء هيئة التدريس عن الخدمات التي تقدمها الجامعة.
- تعديل الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

وبذلك يمكن القول أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعة يمر بعدة

مراحل تتمثل في: مرحلة تحليل وصياغة استراتيجية المحيط الأزرق وذلك من خلال تشخيص الوضع الحالي للجامعة في مساحة السوق الحالية، وفهم المجالات والعوامل المتنافسة عليها، والبعد عن المنافسين، وابتكار قيمة للمستفيدين تتجاوز حدود المنافسة الحالية، ثم مرحلة تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق للتأكد من أن الخطة الاستراتيجية التي تمت صياغتها يتم تنفيذها طبقاً لما هو مخطط لتحقيق الأهداف المنشودة، عن طريق تحويل الاستراتيجية إلى خطط عمل تتضمن البرامج التنفيذية، والموازنات المالية، ومعايير ومؤشرات الأداء، وتحديد الموارد، والأفراد المسؤولين عن عملية التنفيذ،

والمعوقات التي تحول دون التنفيذ، وسبل التغلب عليها، وأخيرًا مرحلة تقييم مدى نجاح تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق.

٣- دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز البراعة التنظيمية بالجامعات المعاصرة

يتناول هذا المحور دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز البراعة التنظيمية بالجامعات المعاصرة، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

- أن فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق تقوم على ابتكار القيمة، وإنشاء مساحة سوقية غير متنازع عليها عبر تحليل الوضع الراهن، والعمل على تقليص واستبعاد العمليات التي لا فائدة منها، وزيادة العمليات التي تضيف قيمة للمستفيد، وتشجيع النشاط الابتكاري (خاطر، ٢٠٢٤، ١٧٩ - ١٨٠)، الأمر الذي ينعكس على تقديم خدمات مبتكرة تلقى قبولاً من المستفيدين.
- قد أوصت إحدى الدراسات بضرورة قيام الجامعات بتوسيع المحيط الأزرق الذي تبحر فيه، من خلال استثمار التطورات التكنولوجية بشكل مستمر ودائم، واكتشاف موارد مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها (Maswadeh, 2022, 496)، كما أكدت دراسة أخرى على ضرورة تبني الجامعة لاستراتيجيات معلوماتية ومهاراتية متوافقة مع متطلبات سوق العمل، ومنها استراتيجية المحيط الأزرق، من أجل استثمار المعرفة، وتطوير الأداء، والحصول على تصنيفات متقدمة عالميًا (Nasereddin, 2022, 2685).
- أن لاستراتيجية المحيط الأزرق دورًا مهمًا في تحقيق البراعة التنظيمية عن طريق الابتكار في الأداء؛ فمن خلال هذه الاستراتيجية يتم الاستغناء عن كثير من الخدمات التي لا تناسب الواقع، أو تخفيض بعضها، وتحسين البعض الآخر، وابتكار خدمات جديدة تتناسب مع متغيرات العصر، كما أن تطبيق الاستراتيجية يقلل من المخاطر التي تواجه أي مؤسسة (عبد الرحيم، ٢٠٢١، ٤٨). وقد أكدت إحدى الدراسات على وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد استراتيجية

المحيط الأزرق ومتطلبات الجامعات الرائدة (Nasereddin, 2022, 2685)؛ إذ تُعد استراتيجية المحيط الأزرق واحدة من أدوات تحليل البيئة الاستراتيجية للجامعة، والتي تعزز ميزتها التنافسية على نظيراتها التي تقدم خدمات مماثلة.

- تعمل على تحقيق البراعة التنظيمية من خلال استثمار الوقت الإضافي للممارسات والإجراءات الإدارية، وتحقيق الأهداف، وتحقيق التميز للمؤسسة على المؤسسات المناظرة، وتحقيق قفزة قوية في القيادة التنظيمية بتكلفة منخفضة، مع المحافظة على الجودة، من خلال إتباع طرق ابتكارية لإقناع المستفيدين منها للالتحاق ببرامجها والتسويق المتميز للبرامج التي تقدمها بهدف جذب أكبر عدد ممكن من الفئة المستهدفة (الشوادي، ٢٠٢٤، ٦٠٢-٦٠٣). وقد أكدت إحدى الدراسات على وجود علاقة ارتباطية قوية بين الابتكار التنظيمي في الجامعة واستراتيجية المحيط الأزرق Koca & Sağsan, 2020, 1562)؛ إذ يمكن ابتكار القيمة لجامعة من خلال فتح أسواق جديدة غير المتنازع عليها.

- توفر أطر عمل تطبيقية تفيد الجامعة في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال ابتكار أسواق جديدة خالية من المنافسة في ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات بابتكار قيمة أو خدمة من شأنها خلق طلب جديد عليها (زهران، ٢٠٢٢، ١٨١)، وزيادة فرص النمو، والبعد عن المنافسة المباشرة، وابتكار مصادر جديدة للتمويل، وتقديم مجموعة من الخدمات المبتكرة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، وتقديم برامج تلبي الحاجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين ولسوق العمل (آل مسلط، حويجي، ٢٠٢١، ٢٥). وقد أكدت إحدى الدراسات أن الحل الأمثل للمنافسة الشديدة التي تواجه الجامعات في الأسواق المحلية والعالمية، هو تبني وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق التي تمكن كل جامعة أن تميز نفسها، وتعزز نقاط قوتها (Koca & Sağsan, 2020, 1560).
- تمكن القيادات الجامعية من تحقيق البراعة التنظيمية من خلال اكتشاف الفرص والإمكانيات المتاحة واستثمارها، وتحويل الأفكار الجديدة إلى خدمات مبتكرة من خلال التفكير المسبق في احتياجات المستفيدين وإرضائهم، وتقليل الوقت والتكلفة،

وتوقع المشكلات قبل حدوثها، وتوسيع وزيادة نطاق العمل والخدمات، وابتكار خدمات جديدة؛ إذ توجد علاقة ارتباطية بين الأداء الابتكاري واستراتيجية المحيط الأزرق (الديحاني، والكندري، ٢٠٢٤، ٣٣ - ٣٤، ٤٢-٤٣)، والتي لها أثرًا إيجابيًا في أداء الابتكار وخفض تكلفة الإنتاج.

• تجمع استراتيجية المحيط الأزرق بين استراتيجيتي التميز أو القيمة والتكلفة المنخفضة، وتحقيق قوة أكاديمية تسمح بتحقيق قيمة جديدة ومبتكرة لتقليل الموقف التنافسي المزدهم للجامعة؛ وذلك بتحسين الخدمات والأنشطة البحثية والتعليمية والإدارية المقدمة، وزيادة الكفاءة والجودة لإنتاج مخرجات تعليمية وبحثية جديدة تتناسب مع متغيرات العصر ومتطلبات سوق العمل (عبد الوهاب، ومحمود، ٢٠٢٤، ٦٨ - ٦٩)؛ إذ تعطي استراتيجية المحيط الأزرق الفرصة للبحث عن مزيد من القيمة، وإنشاء طلب جديد غير مألوف وغير متنازع عليه خارج نطاق المحيط التنافسي للجامعة.

• توجد علاقة بين الاستراتيجيات الاستكشافية والاستغلالية وابتكار القيمة؛ إذ تُساعد أنشطة الابتكار الاستكشافي في تقديم خدمات جديدة لشرائح جديدة من المستفيدين، بينما تُساعد أنشطة الابتكار الاستغلالي في التحسينات التدريجية، والتوسع في الخدمات الحالية المقدمة للمستفيدين الحاليين، بناءً على المعرفة والموارد الحالية (Sayed & Dayan, 2024, 2-3).

• كما تمكن استراتيجية المحيط الأزرق القيادات الجامعية من تحقيق البراعة التنظيمية من خلال بناء برامج وخدمات تلبي متطلبات سوق العمل، واكتشاف فرص توظيف لخريجها غير مكتشفة من قبل. كما توجه استراتيجية المحيط الأزرق القيادات الجامعية إلى الإجراءات والأنشطة التي يتم إزالتها أو تقليصها وتلك التي يتم زيادتها وابتكارها وصولاً للأداء الإداري المتميز، وابتكار الحلول والمبادرات، واتخاذ قرارات رشيدة، والحد من الممارسات الخطأ، وجذب المواهب، واستثمار الطاقات، وإنجاز المهام والأنشطة بأقل تكلفة، وتحسين القدرات التنافسية للجامعة (محمد،

٢٠٢٢، ٣٣٤ - ٣٣٧)، من خلال تحديد نقاط القوة وتنميتها، ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها، وتحليل الفرص المتاحة واستثمارها، والتعرف على التهديدات المحتملة وتجنبها.

- ومن ثم على الجامعة إعادة النظر في استراتيجيتها الاستكشافية والاستغلالية لتحسين أدائها على المدى القريب والبعيد، وتقسيم مواردها بين الاستكشاف والاستغلال في الوقت نفسه (García-Hurtado & et al, 2024, 347) لتعزيز براعتها التنظيمية.

يتضح مما سبق أن دور استراتيجية المحيط الأزرق تتمثل في أنها تُساعد الجامعة في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال فهم بيئة العمل، واستثمار الموارد المتاحة، واكتشاف الفرص غير المستغلة، واغتنامها، وإنشاء أسواق جديدة، وابتكار قيمة مميزة وفريدة للمستفيدين في سعر الخدمات، وفائدتها، وتميز خدمات الجامعة عن غيرها من المنافسين، عن طريق خفض التكاليف، ورفع القيمة المقدمة للمستفيدين. إذ تركز استراتيجية المحيط الأزرق على الابتكار الذي يحقق البراعة التنظيمية للجامعة، من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية والفرص المتاحة لابتكار خدمات ومنتجات غير مسبقة تجعلها تبتعد عن المنافسة التقليدية.

الخطوة الثالثة: الواقع النظري والميداني لممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

وتتضمن محورين أساسيين، وهما:

١- الواقع النظري لممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

ويشمل نشأة كلية التربية جامعة طنطا، ورؤيتها، ورسالتها، ونظام القبول، والإعداد بها، وجوانب الإعداد، بالإضافة إلى أبرز جهودها في تعزيز البراعة التنظيمية، وذلك على النحو الآتي:

١/١- نشأة كلية التربية

أنشئت كلية التربية جامعة طنطا كأول كلية في منطقة الدلتا لتخريج المعلمين، بالقرار الجمهوري رقم (١٠٨٨) لسنة ١٩٦٩م. وبدأت الكلية بثلاث شعب علمية هي

(الرياضيات، طبيعة وكيمياء، والعلوم البيولوجية والجيولوجية). والتحق بها عدد (٢١٢) طالبا وطالبة، وقد تم تعيين السيد الأستاذ الدكتور/ إبراهيم عصمت مطاوع كأول عميد للكلية بالقرار الجمهوري رقم (١٠٨٩) لسنة ١٩٦٩م. وبدأت الكلية بمقر مدرسة طنطا الثانوية بشارع الجيش (المقر الحالي)، واستمرت في ذات المقر لمدة عامين. ثم تغير مقر الكلية، ونقلت إلى مبنى مدرسة القديس لويس (مبنى إدارة الجامعة القديم حاليًا). وأنشئت شعبة إعداد معلمي اللغة الإنجليزية واللغة الفرنسية عام ١٩٧٠م، كما أنشئت شعبة إعداد معلمي الفلسفة والاجتماع عام ١٩٧٢م، وأضيفت شعبة لإعداد معلمي اللغة العربية عام ١٩٧٥م. وبدأت الدراسات العليا في الدبلوم العام والدبلوم الخاص عام ١٩٧٦م. ثم أنشئت شعبة المعلم التجاري وشعبة الطفولة والتعليم الابتدائي بشعبة المختلفة (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٧).

خلاصة القول أن كلية التربية جامعة طنطا تُعد أول كلية في منطقة الدلتا، مما يعكس دورها الريادي في إعداد المعلمين بالمنطقة، وشهدت نموًا تدريجيًا في التخصصات الأكاديمية، مما يعكس حرص الكلية على تلبية احتياجات المجتمع التربوي في مصر عامة، ومنطقة الدلتا خاصة.

٢/١- رؤية كلية التربية ورسالتها

تتمثل رؤية كلية التربية جامعة طنطا في أن تكون "كلية رائدة متميزة في إعداد معلم متميز مهنيًا وبحثيًا محليًا وإقليميًا وعالميًا". أما رسالتها تتمثل في "إعداد معلم التعليم قبل الجامعي وتنميته مهنيًا وأكاديميًا وأخلاقيًا وفق أحدث استراتيجيات التدريس والاتجاهات التربوية العالمية، وابتكار صيغ جديدة لإعداد المعلم، وإعداد الباحثين القادرين على تطوير المعرفة التربوية واستخدامها في حل المشكلات التعليمية والتربوية لخدمة المجتمع" (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٤٨).

ويتضح من ذلك أن رؤية كلية التربية جامعة طنطا تركز على الريادة والتميز، في حين تركز رسالتها على الابتكار التربوي في المجالات الثلاثة، وهي التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

٣/١- نظام القبول بالكلية

يعتمد نظام القبول في كلية التربية على توزيع الطلاب من مكتب التنسيق، طبقاً لمجموع درجاتهم في الثانوية العامة، ثم قواعد التنسيق الداخلي حسب العرض والطلب على الشعب المختلفة، ويحكم كل ذلك الدرجات التي حصل عليها الطالب في التخصص الذي يرغب في دراسته، وتؤخذ رغبات الطالب كأحد المعايير للتوزيع على الشعب المختلفة، كما تعد مقابلات شخصية لتحديد مدى الاستعداد والرغبة للدراسة والاتجاه نحو مهنة التعليم (عمار، ٢٠٢٢، ٣٤٧).

وبذلك يمكن القول أن نظام القبول بكلية التربية يعتمد على المعايير الأكاديمية والرغبات الشخصية، مما يعكس حرص الكلية على اختيار طلاب مؤهلين أكاديمياً ومهنيًا لمهنة التعليم، وفق معايير تجمع بين التحصيل العلمي والاستعداد المهني.

٤/١- نظم الإعداد

وتتمثل في نظامين، وهما (الشريبي، والجلوي، ٢٠٢٣، ١١٦):

- النظام التكاملي: يقوم الطالب فيه بدراسة المواد الثقافية والمواد التربوية ومواد التخصص جنباً إلى جنب خلال دراسته الجامعية الأولى، لمدة أربع سنوات، ويتميز هذا النظام أنه ينمي الشعور بالمهنة وأعرافها وتقاليدها طوال فترة الإعداد، فالتأهيل منذ اللحظة الأولى لدخوله كلية التربية يعد كي يكون معلماً، وأهم ما يؤخذ على هذا النظام ضعف الإعداد التخصصي والثقافي.
 - النظام التتابعي: هو الإعداد الذي يبدأ فيه الطالب بالتخصص في مادة علمية بإحدى الكليات الأكاديمية المتخصصة، ثم بعد انتهائه من دراسته الجامعية الأولى، يبدأ إعداد التربوي المهني بكلية التربية، ومن مميزاته أنه يزود المعلم بخلفية معرفية ومهارية واسعة في مجال التخصص، لكن يؤخذ عليه أنه يصعب معه التخطيط لتلبية سوق العمل وتوجيه الدراسة التخصصية لتتناسب مع متطلبات مهنة التدريس.
- ويتضح مما سبق أن هناك نظامين رئيسيين لإعداد المعلم بكلية التربية، وهما النظام التكاملي والنظام التتابعي، ولكل نظام مزاياه وعيوبه.

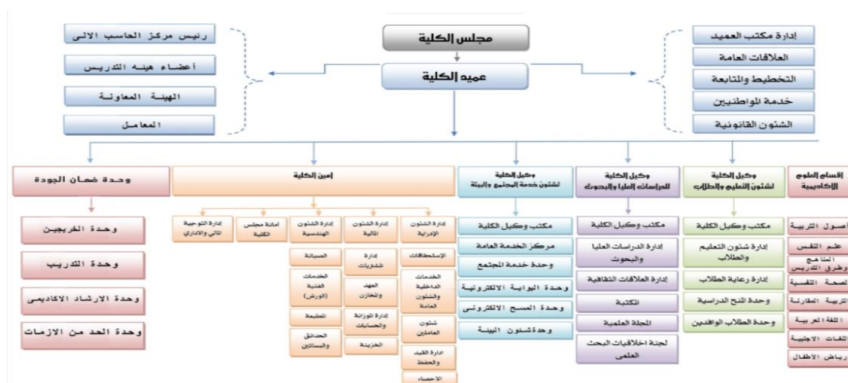
وتشتمل على: (جامعة طنطا، كلية التربية، اللائحة الداخلية لمرحلة البكالوريوس كلية التربية جامعة طنطا نظام الساعات المعتمدة، ٢٠٢٢، ١٩ - ٢٠)؛ (الشربيني، والجلوي، ٢٠٢٣، ١٨)

- الإعداد الثقافي: يُقصد به تزويد الطالب بمجموعة من المعارف العامة التي تزيد من مداركته وخبراته بنسبة ١٠٪ تقريباً.
 - الإعداد المهني التربوي: يُقصد به تزويد الطالب بالمعارف والمهارات التدريسية اللازمة لمهنة المعلم، من خلال المقررات التربوية في مجال المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم وعلم النفس والصحة النفسية وأصول التربية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية بنسبة ٢٠٪ تقريباً.
 - الإعداد الأكاديمي التخصصي: يُقصد به تزويد الطالب بالمعارف والمهارات في مجال من مجالات المعرفة ليكون متمكناً من أساسيات العلم بنسبة ٧٠٪ تقريباً.
- وبذلك يمكن القول أن نسب الإعداد التربوي لا تحقق مردوداً تربوياً حقيقياً، رغم أن التربية الميدانية (التدريب الميداني) تُعد هي البوتقة التي ينصهر فيها جوانب إعداد المعلم (التخصصية، والتربوية، والثقافية)، إلا أنه يتم ترديد مقولة مفادها أن خريجي كلية الآداب هم الأكثر كفاءة وتمكننا من مادتهم العلمية إذا ما قورنوا بخريجي كلية التربية.

٦/١- جهود كلية التربية جامعة طنطا لتعزيز البراعة التنظيمية

- من أبرز جهود كلية التربية جامعة طنطا لتعزيز البراعة التنظيمية ما يلي (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٣٥، ٦٦ - ٦٧):
- وجود مجلة علمية محكمة لنشر بحوث أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، سواء من داخل الكلية أو خارجها.
 - وجود نظام جودة داخلي، له دور فاعل في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين والطلاب.

- تنظيم الكلية العديد من الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية لخدمة المجتمع في العديد من المجالات المحلية والإقليمية والعالمية.
- تنظيم العديد من الدورات التدريبية التربوية في مجال القيادة التربوية الفعالة وجودة الأداء المدرسي وغيرها. وورش عمل مجانية لطلاب الكلية وخريجها وباحثيها وموظفيها وأعضاء هيئة التدريس بها، مقابل تقديم ساعات خدمية للمجتمع تعادل ساعات التدريب التي حصل عليها المتدربين، لتنمية الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية ومعاونتهم وباحثيها وطلابها بأهمية العمل التطوعي.
- عقد شراكة مجتمعية بين الكلية ومؤسسات المجتمع المدني المختلفة.
- تضم الكلية كوادر علمية متميزة من أعضاء هيئة التدريس، كثير منهم أتموا دراساتهم العليا في جامعات ومعاهد عالمية، ويشارك عدد منهم باللجان العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين، ويتم انتداب بعض أعضاء هيئة التدريس من الكلية لبعض كليات الجامعة.
- وجود هيكل تنظيمي ملائم ومتكامل، يمثل الوعاء الذي تمارس من خلاله الكلية أنشطتها لتحقيق أهدافها، ويمكن توضيح هذا الهيكل من خلال الشكل الآتي:



شكل (٣)

يُوضح الهيكل التنظيمي لكلية التربية جامعة طنطا

(المصدر: كلية التربية جامعة طنطا، الهيكل التنظيمي، <https://edu.tanta.edu.eg>،

2020/05/21

ويتضح من الشكل السابق أن الهيكل التنظيمي لكلية التربية جامعة طنطا معبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات المختلفة للكلية، وموضح بدقة للعلاقة بين المستويات الإدارية، وتسلسل علاقات السلطة، وخطوط الاتصال، وتدفق المعلومات، والمسؤوليات عن الأنشطة المختلفة لإدارات وأقسام ووحدات الكلية.

- وجود العديد من المشروعات التعاونية بين الكلية ومؤسسات المجتمع، منها مديرية التربية والتعليم بالغربية لتدريب المعلمين ومديري المدارس، والأكاديمية المهنية للمعلمين في مجال التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، وهيئة تعليم الكبار للمساهمة في محو الأمية وتعليم الكبار.
- وجود برامج تعليمية متنوعة في التخصصات العلمية والأدبية والفنية التي تلبي احتياجات المجتمع التربوي، ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (١)

يُوضح بعض البرامج التعليمية التي تقدمها كلية التربية جامعة طنطا

م	اسم البرنامج التعليمي	عدد المقررات لكل برنامج	نسبة أعضاء هيئة التدريس : الطلاب
١	برنامج إعداد معلم اللغة العربية والدراسات الإسلامية	٥١	٣٧ : ١
٢	برنامج إعداد معلم اللغة الإنجليزية	٦٤	٤٥ : ١
٣	برنامج إعداد معلم اللغة الفرنسية	٦٦	٤٥ : ١
٤	برنامج إعداد معلم الجغرافيا	٥٧	١٠ : ١
٥	برنامج إعداد معلم التاريخ	٥٨	١٠ : ١
٦	برنامج إعداد معلم الفلسفة والاجتماع	٥٢	٢٦ : ١
٧	برنامج إعداد معلم علم النفس	٥٤	٣٠ : ١
٨	برنامج إعداد معلم اللغة العربية والدراسات الإسلامية للتعليم الابتدائي	٤٧	٥٠ : ١
٩	برنامج إعداد معلم اللغة الإنجليزية للتعليم الابتدائي	٦٢	٦٧ : ١
١٠	برنامج إعداد معلم اللغة الفرنسية للتعليم الابتدائي	٦١	٤٨ : ١
١١	برنامج إعداد معلم علوم اجتماعية للتعليم الابتدائي	٤١	٢٨ : ١
١٢	برنامج إعداد معلم الرياضيات	٥٧	٢٥ : ١
١٣	برنامج إعداد معلم الفيزياء	٦٠	٢٥ : ١
١٤	برنامج إعداد معلم الكيمياء	٥٠	٢٤ : ١
١٥	برنامج إعداد معلم العلوم البيولوجية والجيولوجية	٦٥	٢٣ : ١
١٦	برنامج إعداد معلم رياضيات للتعليم الابتدائي	٥٠	٢٤ : ١
١٧	برنامج إعداد معلم علوم للتعليم الابتدائي	٥١	٢٣ : ١
١٨	برنامج إعداد معلم العلوم التجارية	٢٩	٢٤ : ١
١٩	برنامج إعداد معلم العلوم الزراعية	٤٩	٢٥ : ١
٢٠	برنامج إعداد معلمة رياض الأطفال	٦٩	٦٦ : ١
٢١	برنامج إعداد معلم اللغة العربية تربية خاصة	٧١	٤٨ : ١
٢٢	برنامج إعداد معلم اللغة الإنجليزية تربية خاصة	٨٧	٦٨ : ١
٢٣	برنامج إعداد معلم الدراسات الاجتماعية تربية خاصة	٧٢	٤٧ : ١
٢٤	برنامج إعداد معلم الرياضيات تربية خاصة	٧١	٣٨ : ١
٢٥	برنامج إعداد معلم العلوم تربية خاصة	٧١	٢٩ : ١
٢٦	برنامج إعداد معلم العلوم باللغة الإنجليزية تخصص كيمياء	٥٠	١٠ : ١
٢٧	برنامج إعداد معلم العلوم باللغة الإنجليزية تخصص بيولوجي	٦٥	١٠ : ١
إجمالي عدد البرامج = ٢٧		إجمالي عدد المقررات (غير المكررة) = ١٤٦٨	

(المصدر: الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٢١).

ويتضح من الجدول السابق أن الكلية تعد المعلم في جميع المراحل التعليمية، ولجميع التخصصات التي تحتاجها المدارس في جميع مراحل التعليم ما قبل الجامعي، بالإضافة إلى

استحداث بعض البرامج المميزة بمصروفات، تطلبها سوق العمل، لاغنام الفرصة لزيادة موارد الكلية عن طريق جذب الطلاب القادرين والوافدين، مثل برامج إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الأجنبية.

٢- الواقع الميداني لممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

ويشتمل هذا المحور على الدراسة الميدانية كما يلي:

١/٢- أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- قياس واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من حيث براعة استغلال الفرص المتاحة، وبراعة استكشاف الفرص الجديدة.
- الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا وفقاً لمتغير الدرجة العلمية أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس.

٢/٢- مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة طنطا، ويبلغ عددهم (٢٣٢) عضو هيئة تدريس، وفقاً لإحصاء عام ٢٠٢٥م، بقاعدة بيانات نظم المعلومات الإدارية بجامعة طنطا، وهذا العدد غير شامل الهيئة المعاونة من المعيدين والمدرسين المساعدين (جامعة طنطا، قاعدة بيانات نظم المعلومات الإدارية، http://tdb2.tanta.edu.eg/university_statistics/staff_statistics.aspx، تاريخ الدخول ٢٠٢٥/١/١٤م). ويمكن توضيح ذلك في الجدول الآتي:

كريمة محمد لاشين

جدول (٢)

يُوضح أعداد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة طنطا وفقًا لإحصاء عام ٢٠٢٥م

Faculty/Department	Demonstrator		Assistant Lecturer		Lecturer		Associate Professor		Professor		Professor Emeritus		Associate Prof		Emeritus Lecturer		Emeritus Part Time Prof		Total
	Male	Female	Male	Female	Male	Female	Male	Female	Male	Female	Male	Female	Male	Female	Male	Female	Male	Female	
Faculty Of Agriculture	4	21	6	16	5	12	21	13	28	5	20	0	1	0	0	0	0	0	152
Faculty Of Engineerin	87	71	112	64	77	36	49	13	48	19	34	2	2	0	1	0	0	0	615
Faculty Of Education	3	60	2	34	18	74	9	23	13	10	47	20	6	2	7	3	0	0	331
Faculty Of Medicine	63	198	287	504	263	378	159	192	203	189	260	124	18	9	26	8	3	3	2888
Faculty Of Arts	13	53	13	18	32	58	14	25	25	10	45	15	11	2	18	11	1	0	364
Faculty Of Sporting Education	2	5	10	29	18	26	33	42	29	26	17	13	0	3	0	2	0	0	255
Faculty Of Specific Education	5	26	5	31	21	61	10	33	6	26	7	7	1	1	1	1	0	0	242
Faculty Of commerce	26	37	31	47	24	25	12	15	20	8	24	5	6	1	6	5	0	0	292
Faculty Of Science	47	70	28	56	66	63	51	34	63	35	115	33	6	5	2	4	0	0	678
Faculty Of Pharmacy	13	52	18	42	8	37	4	14	4	12	11	7	2	1	2	0	0	0	227
Faculty of Law	8	7	19	13	4	4	3	2	12	0	9	1	1	0	1	0	0	0	84
Faculty Of Dentistry	15	47	28	61	28	65	17	19	21	16	27	30	0	0	1	5	0	0	384
Faculty of Nursing	4	80	3	57	0	53	0	33	0	33	0	12	0	1	0	3	0	0	279
Faculty of Computers and Informatics	0	0	1	6	3	5	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	19
Faculty of Applied Arts	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Total	290	727	563	979	568	897	383	460	473	391	616	269	54	25	65	42	4	3	6814

(المصدر: جامعة طنطا، قاعدة بيانات نظم المعلومات الإدارية،

تاريخ http://tdb2.tanta.edu.eg/university_statistics/staff_statistics.aspx،

الدخول ٢٠٢٥/١/١٤م).

وتم اختيار عينة ممثلة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (طريقة حساب حجم العينة

بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون، متاح على <https://www.scribd.com>، تاريخ الدخول

٢٠٢٥/١/٢٠م).

$$n = \frac{NP(1 - P)}{(N - 1)(d^2 / Z^2) + P(1 - P)}$$

حيث إن:

N	حجم مجتمع الدراسة
P	نسبة توفر الخاصية والمحايدة، وتساوي ٠,٥٠
D	نسبة الخطأ، وتساوي ٠,٠٥
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٠٩٥، وتساوي ١,٩٦

وفي ضوء معادلة ستيفن ثامبسون تكونت عينة البحث من (١٤٥) فرد، وقد تم

اختيار أفراد عينة الدراسة بطريقة عشوائية. ويوضح الجدول الآتي نسبة عينة الدراسة إلى المجتمع الأصلي.

جدول (٣)

الدرجة العلمية	المجتمع الأصلي	العينة	نسبة العينة إلى المجتمع الأصلي
أستاذ	٩٠	٥١	%٥٦,٦٦
أستاذ مساعد	٤٠	٢٥	%٦٢,٥
مدرس	١٠٢	٦٩	%٦٧,٦٤
الإجمالي	٢٣٢	١٤٥	%٥٤,٦٨

(المصدر: إعداد الباحثة استنادًا إلى البيانات الواردة من قاعدة بيانات نظم المعلومات الإدارية لجامعة طنطا وفقًا لعام ٢٠٢٥م).

٣/٢- أداة الدراسة الميدانية

قامت الباحثة بتصميم استبانة للتعرف على واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، وتكونت الاستبانة من جزئين، وهما:

- الجزء الأول: تضمن: عنوان الدراسة، والهدف من الاستبانة، وعينة الدراسة.
- الجزء الثاني: تضمن محاور الاستبانة وعباراتها، وتكونت الاستبانة من محورين: الأول: واقع ممارسة براعة استغلال الفرص المتاحة، ويحتوي على (١١) عبارة، أما الثاني: واقع ممارسة براعة استكشاف الفرص الجديدة، ويحتوي على (١٠) عبارات. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة، وقد تم تطبيق الاستبانة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥م

٤/٢- صدق الأداة وثباتها

للتحقق من صدق أداة الدراسة الميدانية، استخدم البحث الطرق الآتية:

- الصدق الظاهري للأداة صدق المحكمين: حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكليات التربية ببعض الجامعات المصرية ملحق (١)، بهدف التعرف على ملاءمة الاستبانة للهدف الذي وضعت من أجله، وملاءمة العبارات للمحور الخاص بها، وقد تم تعديل بعض عبارات الاستبانة في ضوء ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم وإعدادها في صورتها النهائية ملحق (٢).

- صدق الاتساق الداخلي للأداة: تم حسابه باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين محوري الاستبانة من خلال الجدول الآتي:

جدول (٤)

يُوضح معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة

م	محاور الاستبانة	براعة الاستغلال	براعة الاستكشاف	المجموع الكلي
١	براعة استغلال الفرص المتاحة	---	٠,٩٠٨	٠,٩٨١
٢	براعة استكشاف الفرص الجديدة	٠,٩٠٨	---	٠,٩٧٢
	المجموع الكلي	٠,٩٨١	٠,٩٧٢	---

ويتضح أن قيمة معاملات الارتباط بين محوري الاستبانة عالية، ودالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)؛ إذ تتراوح ما بين (٠,٩٠٨ - ٠,٩٨١)، ويُشير ذلك إلى تحقق الاتساق الداخلي للاستبانة؛ مما يُعطي الثقة في استخدامها لقياس ما وضعت لقياسه. كما تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول (٥)

يُوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة

م	محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
١	براعة استغلال الفرص المتاحة	١١	٠,٩٢٠
٢	براعة استكشاف الفرص الجديدة	١٠	٠,٨٨٨
	الاستبانة ككل	٢١	٠,٩٢٦

ويتضح أن قيمة معاملات الثبات لمحوري الاستبانة عالية؛ إذ تتراوح ما بين (٠,٨٨٨ - ٠,٩٢٠)، كما أن قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل عالية أيضًا؛ إذ يُقدر بـ (٠,٩٢٦)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة أداة الدراسة الميدانية.

٥/٢- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، والمعروف باسم SPSS، اختصارًا لـ Statistical Package For the Social Sciences، الإصدار الثاني والعشرين، في حساب ما يلي:

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، لتحديد درجة ثبات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية Mean، لترتيب محاور وأبعاد وعبارات الاستبانة.

- الانحرافات المعيارية Std. Deviation، لتحديد درجة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.
- تحليل التباين الأحادي One way ANOVA، لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بين أكثر من متوسطين وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس).
- اختبار شيفيه Scheffé، لمعرفة اتجاه الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بين أكثر من متوسطين.

ولغايات التحليل الإحصائي للنتائج تم اعتماد المعيار الآتي:

جدول (٦)

يوضح معيار التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية

واقع الممارسة	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة
مدى المتوسطات	١,٠٠ - ١,٦٦	١,٦٧ - ٢,٣٣	٢,٣٤ - ٣,٠٠

٦/٢- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

يتناول هذا المحور عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، وتفسيرها، على النحو الآتي:

١/٦/٢- نتائج واقع ممارسة براعة استغلال الفرص المتاحة بكلية التربية جامعة طنطا

ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (٧)

يوضح نتائج واقع ممارسة براعة استغلال الفرص المتاحة بكلية التربية جامعة طنطا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع الممارسة	الترتيب
١	تقدم الكلية خدمات عالية الجودة لتحقيق رضا المستفيدين منها.	٢,١١٠	٠,٥٧٨	متوسطة	٢
٢	توظف الكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم خدماتها.	٢,١١٠	٠,٥٧٨	متوسطة	٢
٣	تعقد الكلية دورات تدريبية مستمرة لتنمية مهارات وكفاءة العاملين بها.	٢,٣٣١	٠,٦٦٧	متوسطة	١
٤	تطبق الكلية نظام رقابة ومساءلة داخلية لاستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال.	٢,٠٠٠	٠,٦٧٧	متوسطة	٣
٥	تضع الكلية خطة استراتيجية لتحديد أعداد الطلاب المقبولين بها في ضوء إمكانياتها المادية والبشرية.	١,٨٩٦	٠,٧٤٢	متوسطة	٦

كريمة محمد لاشين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع الممارسة	الترتيب
٦	تطبق الكلية اختبارات قبول مقننة في ضوء معايير علمية دقيقة لقياس قدرات وميول الطلاب المتقدمين للالتحاق بها.	١,٩٩٣	٠,٦٧١	متوسطة	٤
٧	يتناسب عدد أعضاء هيئة التدريس بالكلية مع عدد الطلاب الملتحقين بها.	١,٨٨٩	٠,٧٣٧	متوسطة	٧
٨	تشكل الكلية لجنة لمراجعة المقررات الدراسية للتخلص من الحشو والتكرار الزائد في كثير من المقررات.	١,٩٠٣	٠,٨٨٤	متوسطة	٥
٩	تعقد الكلية شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لتوفير الدعم المادي.	١,٧٧٢	٠,٧٧٩	متوسطة	٩
١٠	تسهم الكلية بشكل فعال في حل مشكلات المجتمع التربوية والتعليمية.	١,٨٩٦	٠,٧٤٢	متوسطة	٦
١١	تستطلع الكلية آراء المؤسسات التعليمية التي يعمل فيها خريجها لإعداد خريج متميز قادر على المنافسة في سوق العمل.	١,٨٨٢	٠,٧٥٠	متوسطة	٨
الإجمالي		١,٩٨٠	٠,٥٥١	متوسطة	

وباستقراء النتائج الإحصائية في الجدول السابق يتضح ما يلي:

من أكثر الممارسات التنظيمية التي تقوم بها إدارة كلية التربية جامعة طنطا لاستغلال الفرص المتاحة: عقد دورات تدريبية مستمرة لتنمية مهارات وكفاءة العاملين بها، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم خدماتها، وتقديم خدمات عالية الجودة لتحقيق رضا المستفيدين منها. ويرجع ذلك إلى اهتمام الكلية ببرامج التنمية المهنية لتطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس بها، كما أن حرص الكلية على استخدام التكنولوجيا في تحسين خدماتها المقدمة للمستفيدين في الأسواق الحالية، يرجع إلى وجود وحدة الخدمات التكنولوجية بها واستثمارها في تقديم الخدمات التكنولوجية التدريسية والبحثية والمجتمعية والإدارية والتدريبية.

أما أقل ممارسات إدارة كلية التربية جامعة طنطا لاستغلال الفرص المتاحة: عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لتوفير الدعم المادي، واستطلاع آراء المؤسسات التعليمية التي يعمل فيها خريجها لإعداد خريج متميز، ووضع خطة استراتيجية لتحديد أعداد الطلاب المقبولين بها في ضوء إمكانياتها المادية والبشرية، وتناسب عدد أعضاء هيئة التدريس بالكلية مع عدد الطلاب الملتحقين بها، والمشاركة الفعالة في حل مشكلات المجتمع التربوية والتعليمية. ويرجع ذلك إلى ضعف علاقة كلية التربية بمؤسسات المجتمع ومشكلاته، نتيجة لغياب التنسيق والتعاون بين الكلية والمؤسسات المجتمعية والتعليمية التي

تستفيد من خريجي الكلية، واستيعاب أعداد أكبر من الطلاب يفوق قدرتها الاستيعابية سواء من حيث الموارد البشرية والمادية المتاحة، مما يجعل الكلية غير قادرة على تخصيص الميزانية اللازمة لعقد شراكات مع مؤسسات المجتمع، ووضع خطط مستقبلية لتحديد عدد الطلاب المقبولين بها في ضوء إمكاناتها المادية والبشرية المتاحة.

إجمالي واقع ممارسة براعة استغلال الفرص المتاحة بكلية التربية جامعة طنطا جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؛ حيث بلغ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول براعة استغلال الفرص المتاحة (١,٩٨٠)، وبمقارنته مع النسب الموضحة آنفاً بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣). ويرجع ذلك إلى أن الممارسات التي تقوم بها الكلية محل الدراسة لاستثمار الفرص والموارد المتاحة لتحسين وتطوير خدماتها الحالية لتلبية احتياجات المستفيدين والأسواق الحالية ليست بالدرجة الكبيرة المرجوة، وربما يرجع ذلك إلى ضعف الموارد المادية والبشرية المتاحة نتيجة ضعف ميزانية الكلية لتحسين خدماتها الحالية.

وبشكل عام، تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة، منها: دراسة (محمد، ٢٠٢٣، ٨١) والتي توصلت إلى أن مستوى براعة الاستغلال لدى قيادات جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة (الجارية، والعشماوي، ٢٠٢٣، ٦٩٢) والتي توصلت إلى أن درجة توافر بُعد استثمار الفرص المتاحة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر جاء بدرجة متوسطة، وتتفق أيضاً مع دراسة (رزوق، رفاعي، والبوريني، ٢٠٢٤، ١٠٣٦) والتي توصلت إلى أن درجة توافر بُعد براعة الاستغلال في الجامعات الحكومية الأردنية جاء بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة (الزهراني، ٢٠٢٤، ٩٠١) والتي توصلت إلى أن مستوى براعة الاستغلال بالجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة. ويُعد هذا الاتفاق مؤشراً على أهمية استغلال الفرص المتاحة واستثمارها في جميع الجامعات بوجه عام، وكلية التربية جامعة طنطا بوجه خاص.

بينما تختلف هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع بعض نتائج الدراسات السابقة، ومنها: دراسة (أبو عجوة، ٢٠٢١، ١٨١) والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة براءة الاستغلال لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة جاء بدرجة مرتفعة. ودراسة (علوان، ٢٠٢١، ٤٩٩) والتي توصلت إلى أن واقع بُعد الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة داخل جامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة منخفضة. ودراسة (دسوقي، ٢٠٢١، ٨٠٢) والتي توصلت إلى أن مستوى براءة الاستغلال بجامعة ٦ أكتوبر جاء بدرجة عالية. ودراسة (الزهراني، ٢٠٢٢، ٣٤٢) والتي توصلت إلى أن ممارسة البراعة الاستثمارية للجامعات السعودية جاءت بدرجة مرتفعة. ودراسة (الشهراني، ٢٠٢٤، ٢٤٤) والتي توصلت إلى أن واقع بُعد استغلال الفرص في الجامعات السعودية جاء بدرجة منخفضة. ويُعزى هذا الاختلاف في النتائج إلى اختلاف البيئة التطبيقية والبشرية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، علاوة على التباين في الممارسات الإدارية لاستثمار الفرص المتاحة أمام الجامعات.

٢/٦/٢- نتائج واقع ممارسة براءة استكشاف الفرص الجديدة بكلية التربية جامعة طنطا ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (٨)

يُوضح نتائج واقع ممارسة براءة استكشاف الفرص الجديدة بكلية التربية جامعة طنطا

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع الممارسة	الترتيب
١	تستحدث الكلية برامج تعليمية جديدة لجذب مستفيدين جدد.	٢,٤٤١	٠,٦٩٥	كبيرة	١
٢	تضع الكلية معايير قبول جديدة لحسن اختيار العناصر المتقدمة للالتحاق ببرامجها التعليمية.	٢,١١٧	٠,٧٥٠	متوسطة	٢
٣	تبتكر الكلية بعض المقررات الدراسية التكنولوجية المتوائمة مع متطلبات العصر.	٢,٠٠٦	٠,٨٢٠	متوسطة	٣
٤	تعقد الكلية شراكات جديدة مع الكليات المناظرة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.	١,٦٥٦	٠,٦٨٥	ضعيفة	١٠
٥	تقدم الكلية برامج تأهيلية جديدة للخريجين لتزويدهم بمهارات سوق العمل.	١,٧٧٢	٠,٦٣١	متوسطة	٨
٦	تفتح الكلية قنوات اتصال جديدة مع مؤسسات المجتمع لتبادل الآراء والأفكار.	١,٦٦٢	٠,٦٦٨	متوسطة	٩
٧	تعتمد الكلية على مصادر تمويل ذاتية جديدة لتوفير مواردها المالية.	٢,٠٠٠	٠,٤٨٥	متوسطة	٥
٨	تقدم الكلية حلولاً جديدة مبتكرة للمشكلات التي تواجهها.	١,٧٧٢	٠,٦٤٢	متوسطة	٧
٩	تستخدم الكلية التقنيات التكنولوجية الحديثة لتسويق خدماتها.	١,٧٨٦	٠,٦٣٦	متوسطة	٦
١٠	تلبى الكلية حاجات ورغبات المستفيدين في الأسواق الجديدة الناشئة بشكل مستمر.	٢,٠٠٠	٠,٦٧٧	متوسطة	٤
الإجمالي		١,٩٢١	٠,٢٤٢	متوسطة	

وباستقراء النتائج الإحصائية في الجدول السابق يتضح ما يلي:

من أكثر الممارسات التنظيمية التي تقوم بها إدارة كلية التربية جامعة طنطا لاستكشاف الفرص الجديدة: استحداث برامج تعليمية جديدة لجذب مستفيدين جدد، ووضع معايير قبول جديدة لحسن اختيار العناصر المتقدمة للالتحاق ببرامجها التعليمية، وابتكار بعض المقررات الدراسية التكنولوجية المتوائمة مع متطلبات العصر، والاعتماد على مصادر تمويل ذاتية جديدة لتوفير مواردها المالية، وتلبية حاجات ورغبات المستفيدين في الأسواق الجديدة الناشئة بشكل مستمر. وقد ترجع هذه النتيجة إلى اهتمام الكلية بتقديم برامج تعليمية جديدة لتلبية متطلبات سوق العمل، مما يزيد من إقبال الطلاب عليها من ناحية، وتشكل هذه البرامج الجديدة مصدر دخل مباشر لها من ناحية أخرى، وربما يرجع ذلك إلى وجود منافسة قوية بين كليات التربية لجذب أعداد أكبر من الطلاب، وزيادة مصادر دخلها من خلال تقديم تعليم متميز يلبي متطلبات الأسواق التعليمية الجديدة.

أما أقل الممارسات التنظيمية التي تقوم بها إدارة كلية التربية جامعة طنطا لاستكشاف الفرص الجديدة: عقد شراكات جديدة مع الكليات المناظرة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وفتح قنوات اتصال جديدة مع مؤسسات المجتمع لتبادل الآراء والأفكار، وتقديم حلول جديدة مبتكرة للمشكلات التي تواجهها، وتسويق خدماتها باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ضعف اهتمام كلية التربية بعقد شراكات مع الكليات المناظرة، وتسويق خدماتها لمؤسسات المجتمع، وتقديم حلول مبتكرة لمشكلاته التعليمية، وربما يرجع ذلك إلى ضعف وجود رؤية استراتيجية واضحة لكلية التربية لبناء شراكات فعالة سواء مع الكليات المناظرة لها، أو مع المؤسسات التعليمية بالمجتمع، أو قد يرجع ذلك إلى بيروقراطية القوانين الجامعية التي تحد من عقد شراكات مع المؤسسات الجامعية والتعليمية بسهولة، وقلة الوعي بأهمية الشراكات في تحسين مستوى التعليم والتدريب وتوفير فرص عمل لخريجها، أو ربما لضعف تنفيذ حملات تسويقية فعالة لتسويق خدمات كلية التربية؛ نتيجة ضعف وجود فرق عمل متخصصة في التسويق وإدارة الشراكات، وضعف العلاقات بين كلية التربية والمؤسسات الأخرى وقلة التعاون بينهم.

إجمالي واقع ممارسة براءة استكشاف الفرص الجديدة بكلية التربية جامعة طنطا جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؛ حيث بلغ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول براءة استكشاف الفرص الجديدة (١,٩٢١)، وبمقارنته مع النسب الموضحة بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسات إدارة كلية التربية جامعة طنطا فيما يتعلق باستكشاف الفرص الجديدة ليست بالدرجة الكبيرة المرجوة، وربما يرجع ذلك إلى نقص الموارد المادية والبشرية المتاحة لدى كلية التربية، مما يجعل من الصعب استكشاف موارد وفرص جديدة، من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المحلية والعالمية، وبما يضمن لها البقاء والاستمرار في المدى الطويل، أو ربما يرجع ذلك إلى قلة الوعي بالفرص المستقبلية المتاحة، ومقاومة التغيير لاستكشاف موارد وفرص جديدة خوفاً من الفشل أو التغيير في الروتين الجامعي.

وبشكل عام، تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة، منها: دراسة (الزهراني، ٢٠٢٢، ٣٤٢) والتي توصلت إلى أن ممارسة البراعة الاستكشافية للجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة. ودراسة (محمد، ٢٠٢٣، ٨١) والتي توصلت إلى أن مستوى براءة الاستكشاف لدى قيادات جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة. ودراسة (الجارية، والعشماوي، ٢٠٢٣، ٦٩٢) والتي توصلت إلى أن درجة توافر بُعد اكتشاف الفرص الجديدة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر جاء بدرجة متوسطة. ودراسة (رزوق، رفاعي، والبوريني، ٢٠٢٤، ١٠٣٦) والتي توصلت إلى أن درجة توافر براءة الاستكشاف في الجامعات الحكومية الأردنية جاء بدرجة متوسطة. ودراسة (الزهراني، ٢٠٢٤، ٩٠١) والتي توصلت إلى أن مستوى براءة الاستكشاف بالجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة. وهذا الاتفاق ربما يؤكد على أهمية استكشاف الفرص الجديدة والبحث عنها في كافة المؤسسات الجامعية عامة وكلية التربية خاصة.

بينما تختلف هذه النتيجة مع بعض نتائج الدراسات السابقة، منها: دراسة (أبو عجوة، ٢٠٢١، ١٨١) والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة براعة الاستكشاف لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة جاء بدرجة مرتفعة. ودراسة (علوان، ٢٠٢١، ٤٩٩) والتي توصلت إلى أن واقع بُعد استكشاف الفرص الجديدة داخل جامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة منخفضة. ودراسة (دسوقي، ٢٠٢١، ٨٠٢) والتي توصلت إلى أن مستوى براعة الاستكشاف بجامعة ٦ أكتوبر جاء بدرجة عالية. ودراسة (الشهراني، ٢٠٢٤، ٢٤٤). وهذا الاختلاف ربما يرجع إلى اختلاف البيئة التطبيقية والبشرية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وربما يرجع ذلك - أيضاً - إلى التباين في الممارسات الإدارية لبراعة استكشاف الفرص الجديدة بالجامعات المختلفة.

٣/٦/٢- نتائج واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا (النتائج الإجمالية للاستبانة ككل)
ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (٩)

يوضح النتائج الإجمالية لواقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

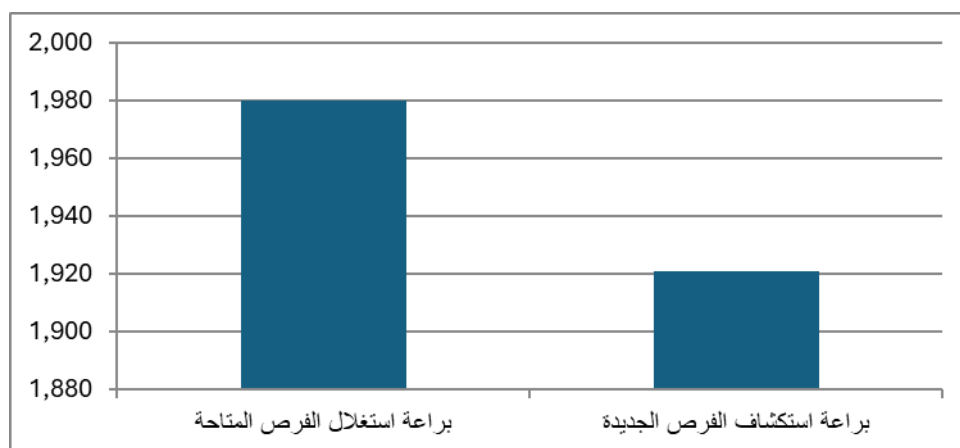
م	محاور الاستبانة	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع الممارسة	الترتيب
١	براعة استغلال الفرص المتاحة	١١	١,٩٨٠	٠,٥٥١	متوسطة	١
٢	براعة استكشاف الفرص الجديدة	١٠	١,٩٢١	٠,٢٤٢	متوسطة	٢
	الاستبانة ككل	٢١	١,٩٥٠	٠,٤٧١	متوسطة	

وباستقراء النتائج الإحصائية في الجدول السابق يتضح ما يلي:

إجمالي واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها جاء بدرجة (متوسطة)؛ حيث بلغ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ككل (١,٩٥٠)، وبمقارنته مع النسب الموضحة بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣)؛ مما يؤكد على أن واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا ليس بالدرجة الكبيرة المرجوة. وقد يرجع ذلك

إلى قلة استغلال الفرص المتاحة، واستكشاف الفرص الجديدة بالبيئة الخارجية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

أما عن ترتيب أبعاد واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، يمكن توضيحها في الشكل الآتي:



شكل (٤)

يوضح ترتيب أبعاد واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

(المصدر: الشكل من إعداد الباحثة)

ويتضح من الشكل السابق أن بُعد "براعة استغلال الفرص المتاحة" احتل المرتبة الأولى، وقد يرجع ذلك إلى وجود مجموعة من الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية لكلية التربية جامعة طنطا، والتي يمكن استثمارها الاستثمار الأمثل لتحسين وتطوير خدماتها. أما بُعد "براعة استكشاف الفرص الجديدة" فقد جاء في المرتبة الثانية، وقد يرجع ذلك إلى صعوبة التنبؤ بالفرص الجديدة، واكتشافها، وتقدير نتائجها، كما أنها تتطلب موارد أكبر ومهارات جديدة، مما يزيد من المخاطر المحتملة على عكس براعة استغلال الفرص المتاحة.

وبشكل عام، تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة، منها: دراسة (محمد، ٢٠٢٣، ٨١) والتي توصلت إلى أن مستوى البراعة التنظيمية لدى قيادات جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة. ودراسة (الجارية، والعشماوي، ٢٠٢٣، ٦٩٢) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد البراعة

التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر في مستوى متوسط. ودراسة (رزوق، رفاعي، والبوريني، ٢٠٢٤، ١٠٣٦) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية جاء بدرجة متوسطة، كما تتفق أيضًا مع دراسة (الزهراني، ٢٠٢٤، ٩٠١) والتي توصلت إلى أن مستوى البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة. وهذا الاتفاق ربما يؤكد على أهمية استكشاف الفرص الجديدة واستثمار الفرص المتاحة في كافة المؤسسات التعليمية عامة وكلية التربية خاصة.

بينما تختلف هذه النتيجة مع بعض نتائج الدراسات السابقة، ومنها: دراسة (علوان، ٢٠٢١، ٥٠٠) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة البراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزقازيق جاءت بدرجة ممارسة منخفضة. ودراسة (الشهراني، ٢٠٢٤، ٢٥٠) والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة منخفضة. وهذا الاختلاف ربما يرجع إلى اختلاف البيئة التطبيقية والبشرية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وربما يرجع ذلك - أيضًا - إلى التباين في الممارسات الإدارية لبراعة استثمار الفرص المتاحة، واستكشاف الفرص الجديدة بالجامعات المختلفة.

٤/٦/٢ - نتائج الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير الدرجة العلمية

أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس

ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (١٠)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لحساب دلالة الفروق بين مجموعات أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير الدرجة العلمية

م	محاور الاستبانة	تحليل التباين الأحادي	مجموعة المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
١	براعة استغلال الفرص المتاحة	بين المجموعات	٣١٧١,٥٠٧	٢	١٥٨٥,٧٥٤٨	١٢٦,٥٨٥	٠,٠٠٠ دالة
		داخل المجموعات	١٧٧٨,٨٦٥	١٤٢	١٢,٥٢٧		
		المجموع	٤٩٥٠,٣٧٢	١٤٤			

كريمة محمد لاشين

٢	براءة استكشاف الفرص الجديدة	بين المجموعات	٢٢٩٤,١٩١	٢	١١٤٧,٠٩٦	١٦٧,٩٩٩	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٩٦٩,٥٧٤	١٤٢	٦,٨٢٨		دالة
		المجموع	٣٢٦٣,٧٦٦	١٤٤			
	الإجمالي (الاستبانة ككل)	بين المجموعات	١٠٧٨٦,٤٢٧	٢	٥٣٩٣,٢١٣	١٦١,٩٩٩	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٤٧٢٧,٤٠٨	١٤٢	٣٣,٢٩٢		دالة
		المجموع	١٥٥١٣,٨٣٤	١٤٤			

وباستقراء النتائج الإحصائية في الجدول السابق يتضح ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة بُعد براءة استغلال الفرص المتاحة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية؛ إذ بلغت قيمة F المحسوبة (١٢٦,٥٨٥)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠). وأظهرت نتائج اختبار شيفيه أن هذه الفروق لصالح درجة أستاذ بقيمة (٢٩,٠٣)، عند مقارنتها بدرجة أستاذ مساعد بقيمة (١٧,١١)، ودرجة مدرس بقيمة (٢٢,٩١). وتفسر هذه النتيجة بأن هناك اختلاف بين آراء أعضاء هيئة التدريس أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة براءة استغلال الفرص المتاحة وفقاً لاختلاف درجاتهم العلمية، إذ يرى الأساتذة أن واقع ممارسة براءة استغلال الفرص المتاحة أكبر من الأساتذة المساعدين والمدرسين، وربما يرجع ذلك إلى أن الأساتذة غالباً ما يكونون على دراية بكيفية استثمار الفرص والموارد المتاحة بشكل أكثر فاعلية، وكذلك الاستفادة من هذه الفرص المتاحة أكثر من غيرهم، ومن ثم ظهرت فروق بينهم.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة بُعد براءة استكشاف الفرص الجديدة؛ إذ بلغت قيمة F المحسوبة (١٦٧,٩٩٩)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وأظهرت نتائج اختبار شيفيه أن هذه الفروق لصالح درجة أستاذ بقيمة (٢٥,٥٤)، عند مقارنتها بدرجة أستاذ مساعد بقيمة (١٤,٨٤)، ودرجة مدرس بقيمة (٢٠,٩٧). وتفسر هذه النتيجة بأن هناك اختلاف بين آراء أفراد العينة حول واقع ممارسة براءة استكشاف الفرص الجديدة وفقاً لاختلاف درجاتهم العلمية، إذ يرى الأساتذة أن واقع ممارسة براءة استكشاف الفرص الجديدة أكبر من الأساتذة

المساعدين والمدرسين، وربما يرجع ذلك إلى أن الأساتذة غالبًا ما يكونون مسؤولين عن استكشاف الفرص الجديدة بالبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة التي قد تسهم في تحسين جودة التعليم والتعلم، من خلال البحث المستمر عن فرص وموارد جديدة، ومن ثم ظهرت فروق بينهم.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا ببُعديها (بُعد براعة استغلال الفرص المتاحة، وبُعد براعة استكشاف الفرص الجديدة)؛ إذ بلغت قيمة F المحسوبة (١٦١,٩٩٩)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وأظهرت نتائج اختبار شيفيه أن هذه الفروق لصالح درجة أستاذ بقيمة (٥٣,٥٧) عند مقارنتها بدرجة أستاذ مساعد بقيمة (٣١,٩٢)، ودرجة مدرس بقيمة (٤٣,٨٩). وتفسر هذه النتيجة بأن هناك اختلاف بين آراء أفراد العينة حول واقع ممارسة البراعة التنظيمية بالاستبانة ككل ببُعديها (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف) وفقًا لاختلاف درجاتهم العلمية، إذ يرى الأساتذة أن واقع ممارسة البراعة التنظيمية ببُعديها أكبر من الأساتذة المساعدين والمدرسين، وربما يرجع ذلك إلى أن الأساتذة في كلية التربية غالبًا ما يتمتعون بقدرة عالية على اكتشاف الفرص والموارد الجديدة، واستثمارها الاستثمار الأمثل، ومن ثم ظهرت فروق بينهم.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج الدراسات السابقة، منها: دراسة (الزهراني، ٢٠٢٤، ٨٨٥) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية وفقًا لمتغير الدرجة العلمية. وهذا الاتفاق ربما يؤكد على أهمية ممارسة البراعة التنظيمية ببُعديها (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف) في كافة المؤسسات التعليمية عامة وكلية التربية خاصة.

بينما تختلف هذه النتيجة مع بعض نتائج الدراسات السابقة، ومنها: دراسة (محمد، ٢٠٢٣، ٨٣) والتي توصلت إلى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج وفقًا لمتغير الدرجة العلمية. ودراسة (الجارية، والعشماوي، ٢٠٢٣، ٦٩٢) والتي توصلت إلى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول

واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكليات جامعة الأزهر وفقًا لمتغير الدرجة العلمية. كما تختلف—أيضًا—مع دراسة (الشهراني، ٢٠٢٤، ٢٤٨) والتي توصلت إلى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الدرجة العلمية. وهذا الاختلاف ربما يرجع إلى اختلاف البيئة التطبيقية والبشرية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

من مجمل ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية، يمكن عرض أبرز نقاط القوة والضعف في واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجدول الآتي:

جدول (١١)

يُوضح أبرز نقاط القوة والضعف في واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	واقع ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية	نقاط القوة	نقاط الضعف
١	واقع ممارسة براعة استغلال الفرص المتاحة بكلية التربية جامعة طنطا	١. عقد دورات تدريبية مستمرة لتنمية مهارات وكفاءة أعضاء هيئة التدريس بالكلية. ٢. توظف الكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم خدماتها نتيجة وجود وحدة تكنولوجيا المعلومات بالكلية. ٣. تقدم الكلية خدمات عالية الجودة لتحقيق رضا المستفيدين نتيجة وجود وحدة ضمان الجودة لتحقيق مستوى متميز من الأداء الأكاديمي والمهني بالكلية.	١. ضعف عقد الكلية شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لتوفير الدعم المادي. ٢. ضعف مسايرة محتوى المقررات الدراسية للتطورات المحلية والإقليمية والعالمية، وضعف استطلاع الكلية لأراء المؤسسات التعليمية التي يعمل فيها خريجها لإعداد خريج متميز. ٣. ضعف سياسة القبول ببعض برامج إعداد المعلم، وضعف وجود خطة استراتيجية بالكلية لتحديد أعداد الطلاب المقبولين بها في ضوء إمكانياتها المادية والبشرية. ٤. قلة أعداد أعضاء هيئة التدريس بالكلية في ظل الزيادة الحالية للطلاب المقيدين بها، وضعف تناسب عدد أعضاء هيئة التدريس مع عدد الطلاب الملتحقين بها. ٥. وجود فجوة بين البحث التربوي وتطبيقاته، وضعف المشاركة الفعالة في حل مشكلات المجتمع التربوية والتعليمية.
٢	واقع ممارسة براعة استكشاف الفرص الجديدة بكلية التربية جامعة طنطا	١. استحداث الكلية برامج تعليمية جديدة لجذب مستفيدين جدد وفقًا لنظام الساعات المعتمدة. ٢. وضع معايير قبول جديدة لحسن اختيار العناصر المتقدمة للالتحاق ببرامجها التعليمية المتميزة.	١. قلة الميزانية المخصصة للكلية، وضعف عقد شراكات مع الكليات المناظرة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي. ٢. ضعف الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الكلية، وضعف فتح قنوات اتصال جديدة مع مؤسسات المجتمع لتبادل الآراء

استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

م	واقع ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية	نقاط القوة	نقاط الضعف
		٣. ابتكار بعض المقررات الدراسية التكنولوجية المتوائمة مع متطلبات العصر ٤. الاعتماد على مصادر تمويل ذاتية جديدة لتوفير مواردها المالية منها البرامج المميزة لإعداد المعلم. ٥. تلبية حاجات ورغبات المستفيدين في الأسواق الجديدة الناشئة باستمرار	والأفكار. ٣. ضعف تقديم حلول جديدة مبتكرة للمشكلات التي تواجه المجتمع. ٤. ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وضعف تسويق خدمات الكلية باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة.

(المصدر: الجدول من إعداد الباحثة في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية للبحث الحالي) ومما سبق يتبين أن واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، من حيث براعة استغلال الفرص المتاحة، وبراعة استكشاف الفرص الجديدة، جاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة ممارسة متوسطة، مع وجود بعض نقاط القوة التي ينبغي تنميتها، ونقاط ضعف تستوجب المعالجة.

الخطوة الرابعة: التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

ويمكن توضيحها في الشكل الآتي:



شكل (٥)

يُوضح التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية

بكلية التربية جامعة طنطا

(المصدر: الشكل من إعداد الباحثة)

وفيما يلي عرض تفصيلي لمحاور التحليل الاستراتيجي، وذلك على النحو الآتي:

١- التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) المؤثرة

في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

يقصد بالبيئة الداخلية: مجموعة الظروف والعوامل والمتغيرات والموارد الموجودة داخل كلية التربية، وتؤثر تأثيراً مباشراً على براعتها التنظيمية، ويمكن للكلية من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها والتحكم فيها، وتتضح عناصر البيئة الداخلية على النحو الآتي:

١/١- نقاط القوة المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية

- يقصد بنقاط القوة strengths: الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة أو المزايا والإمكانات التي تتمتع بها كلية التربية، وتزيد من براعتها التنظيمية، ومن أبرزها ما يلي:
- استحداث مجموعة من البرامج المميزة لإعداد المعلم، منها برنامج تدريس العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية، يشارك في تدريسه جميع أقسام الكلية (الخطّة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ١٨، ٥٨).
 - تطوير لوائح كليات التربية وفقاً لنظام الساعات المعتمدة؛ إذ يتيح العمل بنظام الساعات المعتمدة للمتعلم حرية أكبر في اختيار المقررات الدراسية ويسمح له بقدر كبير من المرونة في تنظيم هذه المقررات الدراسية (عمارة، والطاهر، ٢٠٢٣، ١٥) بما يتناسب مع قدراته وإمكاناته وظروفه.
 - عقد كلية التربية مؤتمرات سنوية، دورية تُطرح فيها دراسات وأبحاث تغطي مجالات مختلفة، ترتبط بتطوير التعليم سواء الجامعي أو ما قبله من مختلف الجوانب، والتعرف على الاتجاهات التربوية الحديثة (العربي، وعمر، ٢٠٢٣، ١٧٣).
 - مشاركة العديد من أساتذة الكلية في التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة، علاوة على المشاركة الفعالة في إعداد المعلم الجامعي في برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية (الخطّة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٣٦).

- التوسع في برامج الدراسات العليا وتُعد كلية التربية من مراكز الجذب للدارسين العرب في مجالات الدراسات العليا التربوية (عابدين، ٢٠٢٢، ١١١).
- مشاركة العديد من أساتذة الكلية في تحكيم مشروعات تربوية في الوطن العربي، واللجان العلمية الدائمة لترقية أعضاء هيئة التدريس، ولجان التحكيم، والعمل كمستشارين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي، والمشاركة في تحكيم الأبحاث المقدمة للنشر في مجلات الجامعات العربية والدولية (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٣٦).
- وجود عدد من الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص، مثل ما يلي (كلية التربية جامعة طنطا، الوحدات والمراكز، <https://edu.tanta.edu.eg>، ٢٠٢٤/١٠/٣):
 - وحدة التعليم الإلكتروني؛ لإدارة منظومة التعليم الإلكتروني، وتدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب ليكونوا قادرين على استخدام أنظمة التعليم الإلكتروني.
 - وحدة تكنولوجيا المعلومات؛ لإتاحة وتداول المعلومات في الصورة الإلكترونية من خلال شبكات معلومات الجامعة بشكل مباشر، واستحداث أنماط تعليمية جديدة، وتهيئة المجتمع الجامعي للتعامل مع التكنولوجيات الحديثة.
 - وحدة الإرشاد الأكاديمي؛ لتقديم خدمات إرشادية متنوعة للطلاب بهدف تلبية احتياجاتهم الأكاديمية، وتوعيتهم بلوائح الكلية وقوانينها.
 - وحدة القياس والتقويم؛ لدعم تطبيق الاختبارات الإلكترونية، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على أساليب القياس والتقويم الحديثة، وتفعيل بنك الأسئلة، والاختبارات الإلكترونية.
 - وحدة النشر العلمي؛ لنشر البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين، والسعي نحو حصول المجالات العلمية التي تصدرها الكلية على تقييم متميز ومعامل تأثير قوي، يحقق لها الانتشار عالميًا.

➤ وحدة الخريجين؛ للارتقاء بمستوى الخريجين، وتلبية احتياجاتهم وتأهيلهم في ضوء متطلبات سوق العمل المتجددة.

➤ وحدة ضمان الجودة؛ لتحقيق مستوى متميز من الأداء الأكاديمي والمهني، وتقييم الأداء المؤسسي، ومراجعة وتقييم البرامج الأكاديمية واستيفائها لنواتج التعلم المستهدفة، وتأهيل الكلية للتقدم للإعتماد وكسب ثقة المستفيدين ورضاهم.

➤ وحدة الأزمات والكوارث؛ لتوفير الأمن والاستقرار في بيئة العمل الجامعي بالكلية ضد الأزمات الراهنة والمحتملة، ووضع الخطط والاستراتيجيات للتصدي للأزمات، والحد من المخاطر والآثار السلبية الناجمة عنها.

➤ مركز الخدمة العامة (المجتمعية)؛ لتدريب أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والمعلمين، على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة، ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

➤ مركز تعليم الكبار؛ للمشاركة في القضاء على الأمية، بالتعاون مع الهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار في المشروع القومي لمحو الأمية.

وبذلك يتضح أن كلية التربية بجامعة طنطا تمتلك العديد من نقاط القوة التي يمكن تنميتها لتعزيز البراعة التنظيمية، في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

٢/١- نقاط الضعف المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية

يقصد بنقاط الضعف Weaknesses: الأنشطة التي لا تتمتع بميزة تنافسية أو تدار بطريقة ضعيفة، أو وجود قصور أو عجز في الموارد والمهارات أو القدرات، والذي يحد من الأداء الفعال لكلية التربية، ويضعف براعتها التنظيمية، ومنها ما يلي:

- وجود عجز في أعداد أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات الأكاديمية (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٦٧)، كما يقوم بالتدريس أعضاء هيئة التدريس من كليات أخرى، مثل كليات التجارة والآداب والعلوم وغيرها لتدريس المقررات الأكاديمية التخصصية (عمار، ٢٠٢٢، ٣٤٥).

- ضعف سياسة القبول ببرامج إعداد المعلم، بالاعتماد على مجموع الدرجات بالثانوية العامة، إلى جانب المقابلات الشخصية، التي يشير الواقع إلى إجرائها بشكل صوري، مع إضافة بعض الشروط البسيطة الخاصة بدرجات الطالب في مادة التخصص، مما لا يسمح بانتقاء الطلاب على أسس موضوعية سليمة، وقلة وجود معايير أخرى للقبول بالكلية، مثل الرغبة والاختبارات النفسية والاجتماعية والعلمية المقننة (عمر، عبد التواب، وعبد المعطي، ٢٠٢٢، ١٩٠).
- ضعف انسجام برامج كلية التربية مع متطلبات سوق العمل، وزيادة الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، مما نجم عن ذلك زيادة معدل البطالة (جوهر، وعيسى، ٢٠٢٣، ٤٤٢).
- ضعف مستوى خريجي كلية التربية في بعض المقررات التخصصية الأكاديمية، وقلة توافق البرامج التعليمية مع المعايير الأكاديمية لبعض التخصصات العلمية والأدبية والأساسي والتربية الخاصة (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٥٨). كما ينظر الطالب المعلم إلى مقررات الإعداد المهني التربوي والثقافي على أنها مقررات إضافية مما يقلل اهتمامه بها ويضعف انتمائه لمهنة التدريس (عبد الغني، ٢٠٢٣، ٨).
- ضعف مساهمة محتوى المقررات الدراسية للتطورات المحلية والإقليمية والعالمية، وقلة الالتزام بتوصيف المقررات، وكثرة عدد الساعات وعدد المقررات، ونمطية بعض المقررات الدراسية وتكرارها (عمار، ٢٠٢٢، ٣٤٨).
- مدة التدريب العملي (التربية العملية) المخصصة للطلاب غير مفعلة (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٦٠)، كما لا يحظى التدريب العملي (التربية العملية) في برامج إعداد المعلم بالقدر الكافي من الاهتمام، ويغلب عليه الطابع الشكلي في الإشراف والتنظيم (جوهر، جمعة، ٢٠٢٣، ٦)، وكثرة الطلاب للمشرف الواحد مما يحول دون المتابعة الدقيقة.

- ضعف الأنشطة الطلابية، وقلة توافر أماكن وإمكانات الممارسة؛ نتيجة اللوائح المقيدة لعمل الاتحادات الطلابية، وضعف ممارسة الإدارة الجامعية الأساليب الديمقراطية في إدارة شؤون الطلاب، وضعف فرص الحوار والنقاش والنقد البناء بين الأساتذة والطلاب (الشورى، ٢٠٢٣، ١٦٥).
- ضعف أساليب التقويم للتحقق من مستوى جودة خريجي الكلية، ونقص الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمعايير العالمية في التقويم، ونقص التدريب على استخدام أساليب التقويم المستمر (عمر، عبد التواب، وعبد المعطي، ٢٠٢٢، ١٩١)، واللجوء إلى الاختبارات المقالية والموضوعية في صورتها المعتادة التي لا تقيس في الغالب سوى العمليات العقلية في أدنى مستوياتها.
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية، والبطء الشديد في تحديث برمجيات وأجهزة نظم دعم القرار، وضعف شبكات الانترنت، وقلة أجهزة الحاسب الآلى، وقلة اهتمام بعض القيادات بالتطور التكنولوجي وتطبيقاته (عبد الجواد، وعلي، ٢٠٢٣، ٤)، ونقص المهارات التقنية، وضعف توظيف تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة.
- ضعف الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة كلية التربية، وغياب المناخ التنظيمي الذي يدعم الاستثمار والاستكشاف ومعرفة آراء الطلاب فيما يتلقون من خدمات، وذلك للحكم على نواتج العملية التعليمية (عمار، ٢٠٢٢، ٣٤٤ - ٣٤٥)، وضعف اهتمام إدارة الكلية بآراء المؤسسات التعليمية التي يعمل فيها خريجيها، وضعف تكوين علاقات مع مؤسسات المجتمع.
- الموازنة المخصصة سنوياً لأغراض أنشطة البحث العلمي غير كافية (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٦٢)، فضلاً عن ضالة البحوث الجماعية والبحوث البينية بين الأقسام، وشيوع البحوث النمطية التي تكرر لإعادة إنتاج المعرفة وليس اكتشافها (العربي، وعمر، ٢٠٢٣، ١٧٣)، ولا توجد خريطة بحثية متكاملة تجمع رؤى كليات التربية في تناول المشكلات المجتمعية (غنايم، ٢٠٢٣، ٩٢).

- وجود فجوة بين البحث التربوي وتطبيقاته، وضعف الاستفادة من نتائج البحوث التربوية من جانب صانعي السياسة التعليمية ومتخذي القرار، وندرة عقد شراكات مع وزارة التربية والتعليم في القضايا ذات الصلة بالعملية التربوية (العربي، وعمر، ٢٠٢٣، ١٧٣ - ١٧٤).
 - قلة عدد أعضاء هيئة التدريس المنضمين للجمعيات والروابط التربوية العالمية، وضعف المشاركة في المؤتمرات السنوية التي تعقدها هذه الجمعيات والروابط الدولية (عابدين، ٢٠٢٢، ١٢٦)، والعزوف عن المشاركة في هذه الجمعيات والروابط العالمية.
 - ضعف الإرشاد المهني للخريجين لمساعدتهم في الالتحاق بسوق العمل، وإخبارهم بالمستجدات المهنية والبحثية (محمود، ٢٠٢٢، ١٢٤).
 - ضعف التنسيق بين كلية التربية وجهات التدريب بوزارة التربية والتعليم، وتقليدية بعض برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين في طرائقها وأساليبها وموضوعاتها ونمطية بعض أساليب التقويم بها (مغاوري، ٢٠٢١، ٣).
 - ضعف ملائمة خريجي كلية التربية للعمل بالمدارس الدولية ومدارس المتفوقين، نتيجة لضعف إسهام برامج الإعداد في إكساب الطلاب المهارات اللازمة للعمل بتلك المدارس، فالواقع يشير إلى وجود عجز في أعداد المعلمين المؤهلين للعمل بها، وضعف توافر العديد من متطلبات تدويل التعليم، مثل قلة توفير الدعم المالي لتمويل الأنشطة اللاصفية للطلاب الدوليين، وغياب اشتراك الطلاب في المسابقات الدولية (عمر، عبد التواب، وعبد المعطي، ٢٠٢٢، ١٧٥).
- ويتبين من ذلك أن كلية التربية بجامعة طنطا تعاني من العديد من نقاط الضعف التي ينبغي معالجتها لتعزيز البراعة التنظيمية في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

٢- التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) المؤثرة

في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

يقصد بالبيئة الخارجية: مجموعة التغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أنشطة كلية التربية وبراعتها التنظيمية، وتخرج عن نطاق سيطرتها، ويمكن توضيح عناصر البيئة الخارجية، على النحو الآتي:

١/٢- الفرص المتاحة المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية

يقصد بالفرص المتاحة Opportunities: التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لكلية التربية، وتؤثر تأثيرًا إيجابيًا على براعتها التنظيمية، ومن أبرزها ما يلي:

- المنافسة القوية بين كليات التربية بالجامعات المصرية لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب عن طريق تلبية احتياجات طلبتها ومجتمعها بشكل أفضل (سليمان، إبراهيم، وجعفر، ٢٠٢٤، ٢٦٠).
- التقدم العلمي السريع والمتلاحق؛ فرض على كلية التربية إعداد نوعية من المعلمين الباحثين القادرين على استيعاب المعارف، وتوظيفها على النحو الأمثل في ممارساتهم التربوية (حسن، عبدالتواب، وعبدالمعطي، ٢٠٢٣، ٨٢).
- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ والتي فرضت على كلية التربية التحول الرقمي في التعليم والتقويم والمتابعة وتقديم الخدمات الإدارية، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في طرق التدريس، وتعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحسين الخدمات الرقمية نتيجة التوجه الاستراتيجي للحكومة المصرية في مجال التحول الرقمي لرفع جودة الخدمات وكفاءتها (منظومة التحول الرقمي في مصر في ضوء رؤية ٢٠٣٠، <https://draya-eg.org>، ٢٠٢٤/١٠/٣، ٢٠٢٤/١٠/٣).
- التوجه نحو زيادة الموارد الذاتية من البرامج الخاصة؛ فرض على كلية التربية أن تقدم برامج متميزة لتوفير مصادر دخل أساسية للكلية لتنمية مواردها الذاتية والإنفاق على تطوير العملية التعليمية (حسن، عبد التواب، وعبد المعطي، ٢٠٢٣، ٨١ - ٨٢).
- ظهور أنواع جديدة من المدارس، والتوسع في إنشاء المدارس الدولية، ومدارس العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM)، وكذلك مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة وغيرها؛ مما فرض على كلية التربية استحداث مجموعة من

البرامج المتميزة والمتنوعة لتلبي شرائح وأصناف مختلفة من المؤسسات التعليمية (حسن، عبد التواب، وعبد المعطي، ٢٠٢٣، ٦٥، ٨٢).

- المبادرات الدولية، ومنها مبادرة "تميز المعلم" الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، لتعزيز قدرات طلاب كليات التربية بالجامعات الحكومية المصرية، لإعداد وتطوير المعلمين الحاليين والمستقبليين في مراحل التعليم الأساسي (المشروع القومي لتطوير التعليم، الهيئة العامة للاستعلامات، متاح على <https://www.sis.gov.eg>، تاريخ الدخول ٢٥/٩/٢٠٢٤م).

- صدور استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، وما جاء فيها من أهداف استراتيجية تتعلق بمحور التعليم والتدريب، مثل: تمكين المتعلم من متطلبات ومهارات القرن ٢١، وتطوير قدرات هيئة التدريس، وتطوير البرامج الأكاديمية، والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم، وتفعيل قواعد الاعتماد والجودة، ومسايرة المعايير العالمية (استراتيجية مصر للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، الهيئة العامة للاستعلامات، متاح على <https://www.sis.gov.eg>، تاريخ الدخول ٣/١٠/٢٠٢٤م).

- مشاركة الكلية في مشروعات قومية لتطوير كليات التربية، ومنها (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٧١)، (صالح، ٢٠٢١، ٢٥ - ٣٠):

➤ مشروع تطوير كليات التربية (FEEP) Faculties of Education Enhancement Project؛ لمتابعة التطورات العلمية والخبرات الأجنبية في رؤية كليات التربية ونظم إعداد المعلم بها، ومسايرة المستجدات فيما يتصل بالتخصصات العلمية والتكوين المهني مراعيًا الخصوصية الثقافية، وتبني منظور تربوي علمي يزيل الفواصل الجامدة بين الأقسام العلمية تحقيقًا لوحدة المعرفة والتفاعل بين التخصصات المختلفة، والاهتمام بالبعد

التطبيقي العملي الذي يؤكد على اكتساب الطالب المعلم مهارات وأساسيات البحث في مجال التعليم.

➤ مشروع تطوير البرامج الأكاديمية للاعتماد (DAPAP) Developing Academic Programs for Accreditation Project، لدعم منظومة التعليم العالي عن طريق حفز مؤسساتها لتطوير برامج أكاديمية متكاملة بمعايير اعتماد قومية تتفق مع المعايير الدولية..

➤ مشروع متابعة وتقييم البرامج الجديدة (MENPP) Monitoring New of Evaluation and Programs، وتشمل هذه البرامج جميع البرامج الجديدة التي تعمل بنظام الساعات المعتمدة، وبرامج التعليم باللغة الانجليزية أو الفرنسية، أو البرامج المشتركة مع مؤسسات تعليمية أجنبية أو البرامج التي يلتحق بها الطلاب الوافدون.

➤ مشروع تطوير نظم تقييم الطلاب والامتحانات (DSASP) Development Students Assessment Systems Project، لتطوير نظم التقييم والامتحانات للطلاب في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق المخرجات التعليمية المستهدفة للبرامج الأكاديمية بما يتوافق مع المعايير الأكاديمية كأحد متطلبات الجودة والاعتماد.

➤ مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد (CIQAP) Continuous Improvement and Qualifying for Accreditation Project، ويهدف هذا المشروع إلى الوصول إلى قدرة مؤسسية ذاتية على التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد، وتقديم الدعم المالي والفني لمؤسسات التعليم العالي من خلال خطط استراتيجية متميزة وخطط تنفيذية موضوعية وجادة.

يتضح مما سبق أن كلية التربية جامعة طنطا تمتلك العديد من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، والتي ينبغي استثمارها لتعزيز البراعة التنظيمية بها، في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

٢/٢- التهديدات المحتملة المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية

يقصد بالتهديدات المحتملة Threats: التغيرات والمخاطر التي تحدث في البيئة الخارجية لكلية التربية، وتؤثر سلبياً على براعتها التنظيمية، ومنها:

- إلغاء نظام التكليف الذي كان متبعاً مع خريجي كليات التربية (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٧٢).
- التغيير المستمر في لوائح الدراسة من قبل المجلس الأعلى للجامعات، الأمر الذي يؤدي إلى إرهاق أعضاء هيئة التدريس في إعداد التوصيفات والمراجع الدراسية، واضطراب الطلاب بالمراحل الانتقالية لنظم الدراسة (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٥١)، لدرجة أن الكلية أصبحت تطبق أكثر من ثلاث لوائح في آن واحد.
- ضعف التوازن بين نسب الإعداد التربوي؛ إذ تتمثل نسبة الإعداد المهني التربوي بنسبة ٢٠٪ تقريباً، والإعداد الثقافي بنسبة ١٠٪ تقريباً، والإعداد الأكاديمي التخصصي بنسبة ٧٠٪، كما أن نسبة المقررات التربوية قليلة مقارنة بالمقررات التخصصية، سواء من حيث عدد المقررات والساعات الخاصة بالتدريس (عمار، ٢٠٢٢، ٣٤٣، ٣٤٨)، مما أدى إلى ترديد مقولة مفادها أن كلية الآداب هي الأفضل وأن خريجها هم الأكثر كفاءة وتمكناً من مادتهم العلمية إذا ما قورنوا بخريجي كلية التربية.
- مركزية اللوائح والقوانين والتشريعات التي تحكم العمل الجامعي عامة وكلية التربية خاصة، إذ يسود المناخ البيروقراطي بشكل يحد من حرية إدارة الكلية في التصرف في موازنتها الداخلية، أو نقل الاعتمادات المالية من بند لآخر، ولا تعطي للقيادات سلطات أو صلاحيات حقيقية تمكنهم من إحداث التغيرات المطلوبة، إضافة إلى قدم هذه التشريعات واللوائح وعدم مناسبتها للأدوار الجديدة (عمر، ٢٠١٠، ٣٦٠ - ٣٦١).
- الهجوم الواضح على كليات التربية في مصر، ويكاد يكون تجاهل خريجي كليات التربية واضحاً وربما لافتاً، بل وصل الأمر إلى المناداة بإلغائها، فتعالت الصيحات والمطالبات بإغلاق تلك الكليات، وهي دعوة تقلل من قيمة ومكانة هذه الكليات

بكوادرها التربوية المؤهلة من أعضاء هيئات التدريس بها؛ والذين هم قادات التربية في مصر والعالم العربي الذين صنعوا النهضة التعليمية في كثير من البلاد العربية الشقيقة (جوهري، جمعة، ٢٠٢٣، ٦).

- تعدد مؤسسات إعداد المعلم دون ترابط أو تكامل؛ فهناك كليات التربية النوعية، ورياض الأطفال، والتربية الموسيقية، والاقتصاد المنزلي، والتربية الفنية، والتربية الرياضية، وهناك أقسام للاقتصاد المنزلي والتربية الفنية والموسيقية داخل بعض كليات التربية (عابدين، ٢٠٢٢، ١٠٨، ١٢١).
- وجود فجوة بين كليات التربية ومؤسسات التربية والتعليم، فلم يعد هناك نوع من التعاون بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم سوي بضعة مؤتمرات تنتهي بمجموعة من التوصيات التي لا علاقة لها بالتطبيق العملي على أرض الواقع (جوهري، جمعة، ٢٠٢٣، ٦).
- تذبذب وزارة التربية والتعليم في سياسات سد النقص من المعلمين؛ حيث لجأت إلى سبل متعددة غير كافية إن لم تكن مناسبة من الأصل، مثل: زيادة نصاب المعلمين من الحصص وبما يقلل من إنتاجيتهم، كما لجأت وزارة التربية والتعليم إلى نظام "التطوع" بدون أجر (عابدين، ٢٠٢٢، ١٢٢).
- اختيار معظم وزراء التربية والتعليم من غير التربويين، وكان من عواقب ذلك إلغاء التكليف، وتعيين غير التربويين من المعلمين على حساب التربويين المؤهلين، وتكليف كليات التربية بتأهيلهم، مما أدى إلى ضعف مكانة كليات التربية وخريجها (عابدين، ٢٠٢٢، ١٢٧).
- لم تتحدد أي جهة رقابية مستقلة مسؤولة عن تقييم سياسات إصلاح كليات التربية، ولا أداء العاملين داخلها في أثناء تنفيذ خطط الإصلاح القومي ولا بعده للكشف عن نواحي القصور والخلل، وتطبيق مبدأ المحاسبية بما يضمن جودة كليات التربية، ولم تُبذل محاولات الإصلاح على تشخيص مدقق لواقعها، ولا ما تعانيه من مشكلات (الشوري، ٢٠٢٣، ١٦١ - ١٦٢).

● محدودية إطلاع وإشراك جميع الأطراف الفاعلة في صياغة اللائحة الموحدة لكليات التربية، وضعف اهتمام القائمين على صياغتها بتوضيح وتوفير المعلومات الضرورية لتطبيق اللائحة في الوقت المناسب، والاعلان للمجتمع الخارجي للإطلاع على الإجراءات والمعلومات الخاصة بها بوقت كافي (السيد، ٢٠٢٤، ٣- ٤).

● أثر إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين سلبيًا على كليات التربية، رغم نص لائحة تلك الأكاديمية على الاستعانة بخبرات كليات التربية، ولكن الواقع أن هذه الأكاديمية أصبحت المسؤول الأوحده عن تأهيل وتدريب المعلمين في غياب لدور كليات التربية في متابعة التدريب (جوهر، جمعة، ٢٠٢٣، ٦- ٧).

● مهنة التعليم لم تعد مهنة جاذبة؛ إذ إنها تزخر بالمشكلات التي تصرف العناصر الممتازة عنها، ومن أمثلة تلك المشكلات، تدني المرتبات (مقارنة بمهن أخرى)، وقلة التقدير الاجتماعي المناسب (العربي، وعمر، ٢٠٢٣، ١٦٤).

وفي ضوء ما سبق، يمكن تلخيص التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، في الجدول الآتي:

جدول (١٢)

يُوضح التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية	
نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف Weaknesses
- استحداث مجموعة من البرامج المميزة.	- قلة أعداد أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات الأكاديمية.
- تطوير لوائح كلية التربية وفقًا لنظام الساعات المعتمدة.	- ضعف سياسة القبول ببرامج إعداد المعلم .
- عقد كلية التربية مؤتمرات سنوية .	- ضعف انسجام برامج كلية التربية مع متطلبات سوق العمل.
- مشاركة العديد من أساتذة الكلية في التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة.	- ضعف مستوى خريجي كلية التربية في بعض المقررات التخصصية الأكاديمية.
- المشاركة في برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية.	- ضعف مسايرة محتوى المقررات الدراسية للتطورات المحلية والإقليمية والعالمية.
- التوسع في برامج الدراسات العليا.	- مدة التدريب العملي (التربية العملية) المخصصة للطلاب غير مفعلة.
- مشاركة العديد من أساتذة الكلية في تحكيم مشروعات تربوية.	- ضعف الأنشطة الطلابية.
- وجود وحدة التعليم الإلكتروني لإدارة منظومة التعليم الإلكتروني.	- ضعف أساليب التقويم بالكلية للتحقق من مستوى جودة خريجها.
- وجود وحدة تكنولوجيا المعلومات لإتاحة وتداول المعلومات بصورة إلكترونية.	- ضعف البنية التحتية التكنولوجية.

كريمة محمد لاشين

- وجود وحدة الإرشاد الأكاديمي لتقديم خدمات إرشادية متنوعة للطلاب.	- ضعف الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة كلية التربية.
- وجود وحدة القياس والتقويم لدعم تطبيق الاختبارات الإلكترونية.	- ضعف الموازنة المخصصة سنويًا لأغراض أنشطة البحث العلمي.
- وجود وحدة النشر العلمي لنشر البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين.	- وجود فجوة بين البحث التربوي وتطبيقاته.
- وجود وحدة الخريجين للارتقاء بمستوى الخريجين.	- قلة عدد أعضاء هيئة التدريس المنضمين للجمعيات والروابط التربوية العالمية.
- وجود وحدة ضمان الجودة لتحقيق مستوى متميز من الأداء الأكاديمي والمهني.	- ضعف تقديم الإرشاد المهني للخريجين.
- وجود وحدة الأزمات والكوارث لتوفير الأمن والاستقرار في بيئة العمل الجامعي.	- ضعف التنسيق بين كلية التربية وجهات التدريب بوزارة التربية والتعليم.
- وجود مركز الخدمة العامة لتدريب على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة.	- ضعف ملائمة خريجي كلية التربية للعمل بالمدارس الدولية ومدارس المتفوقين.
- وجود مركز تعليم الكبار للمشاركة في القضاء على الأمية.	

التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الخارجية

Opportunities الفرص المتاحة	Threats التهديدات المحتملة
- المنافسة القوية بين كليات التربية لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب.	- إلغاء نظام التكليف الذي كان متبعًا مع خريجي كليات التربية.
- التقدم العلمي السريع والمتلاحق.	- التغيير المستمر في لوائح كلية التربية.
- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	- عدم التوازن بين نسب الإعداد التربوي.
- التوجه نحو زيادة الموارد الذاتية من البرامج الخاصة.	- مركزية اللوائح والقوانين والتشريعات التي تحكم العمل الجامعي.
- ظهور نوعيات جديدة من المدارس.	- الهجوم الواضح على كليات التربية في مصر والمناداة بالغاءها.
- المبادرات الدولية، ومنها مبادرة "تميز المعلم".	- تعدد مؤسسات إعداد المعلم دون ترابط أو تكامل.
- صدور استراتيجية التنمية المستدامة وما جاء فيها من أهداف استراتيجية تتعلق بمحور التعليم والتدريب.	- وجود فجوة بين كلية التربية ومؤسسات التربية والتعليم.
- مشروع تطوير كليات التربية لمتابعة التطورات العلمية والخبرات الأجنبية في نظم إعداد المعلم بها.	- تذبذب وزارة التربية والتعليم في سياسات سد النقص من المعلمين.
- مشروع تطوير البرامج الأكاديمية للاعتماد.	- اختيار معظم وزراء التربية والتعليم من غير التربويين.
- مشروع متابعة وتقييم البرامج الجديدة التي تعمل بنظام الساعات المعتمدة.	- لم تتحدد أي جهة رقابية مستقلة مسؤولة عن تقييم سياسات إصلاح كليات التربية.
- مشروع تطوير نظم تقويم الطلاب والامتحانات لتحقيق المخرجات التعليمية المستهدفة للبرامج الأكاديمية.	- محدودية إطلاع وإشراك جميع الأطراف الفاعلة في صياغة اللائحة الموحدة لكليات التربية.
- مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد.	- أثر إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين سلبيًا على كلية التربية.
	- مهنة التعليم لم تعد مهنة جاذبة.

(المصدر: الجدول من إعداد الباحثة في ضوء ما توصلت إليه عملية التحليل الاستراتيجي للعوامل المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا)

ويتضح من الجدول السابق أن كلية التربية بجامعة طنطا تمتلك في بيئتها الداخلية العديد من نقاط القوة التي يجب تنميتها، ونقاط الضعف التي ينبغي معالجتها. كما أن هناك العديد من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية التي يجب استثمارها، إلى جانب عدد من التهديدات المحتملة التي ينبغي العمل على تجنبها، وذلك بهدف تعزيز البراعة التنظيمية للكلية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

الخطوة الخامسة: تقييم عناصر التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

فيما يلي عرض تفصيلي لمحاول تقييم عناصر التحليل الاستراتيجي، وذلك على النحو الآتي:

١- إجراءات إعداد وتطبيق استمارة التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

وتتمثل فيما يلي:

١/١- هدف استمارة التحليل الاستراتيجي

هدفت الاستمارة إلى تقييم درجة تأثير كل عنصر من عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) واحتمالية استمرار تأثيره من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة طنطا، وذلك لمعرفة العناصر الأكثر والأقل تأثيراً في تعزيز البراعة التنظيمية، من أجل بناء مصفوفة التحليل الرباعي التي تُساعد في تحديد البدائل الاستراتيجية، التي تركز عليها الاستراتيجية المقترحة.

٢/١- عينة استمارة التحليل الاستراتيجي

طُبِّقت الاستمارة على عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية السابقة والحالية بكلية التربية جامعة طنطا، وهم: العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام، ومديرو الوحدات والمراكز بالكلية، بلغ عددهم (٢٥) قيادياً، وذلك بوصفهم الفئة الأقدر – بحكم خبراتهم الإدارية – على تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية، وذلك من خلال:

- إعطاء القيمة المناسبة لدرجة تأثير كل عنصر من عناصر البيئة الداخلية والخارجية في الظاهرة محل الدراسة، وتتراوح قيمته ما بين (١ - ٥)؛ حيث تشير الدرجة (١) إلى درجة التأثير الأقل، أما الدرجة (٥) فتشير إلى درجة التأثير الأعلى للعنصر.
- إعطاء القيمة المناسبة لدرجة احتمالية استمرار كل عنصر في التأثير، وتتراوح قيمته ما بين (١ - ١٠)؛ حيث تمثل الدرجة (١) أقل احتمالية استمرارية العنصر في التأثير، بينما تشير الدرجة (١٠) إلى أقصى احتمالية استمرارية العنصر في التأثير.

٣/١- بناء أداة التحليل الاستراتيجي

تم بناء استمارة التحليل الاستراتيجي استنادًا إلى المصادر الآتية:

- نتائج الدراسة الميدانية التي تم من خلالها قياس واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
 - نتائج التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا.
 - نتائج التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الخارجية (الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة) المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا.
- وقد تكونت الاستمارة من محورين، ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (١٣)

يُوضح محاور استمارة التحليل الاستراتيجي

م			
محاور استمارة التحليل الاستراتيجي			
١	التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية	العنصر	عدد العبارات
		القوة	١٩
٢	التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الخارجية	الضعف	٢٠
		الفرص	١٢
		التهديدات	١٣
الإجمالي		٤	٦٣

٤/١- صدق وثبات استمارة التحليل الاستراتيجي

- حساب الصدق: تم التأكد من صدق استبانة التحليل الاستراتيجي من خلال عرض الاستمارة على مجموعة من أساتذة التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكليات

التربية ببعض الجامعات المصرية (ملحق رقم ٣)، بهدف التعرف على ملاءمة الاستمارة للهدف الذي وضعت من أجله، وملاءمة العبارات للمحور الخاص بها. وقد تم تعديل بعض العبارات في ضوء ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم وإعدادها في صورتها النهائية (ملحق رقم ٤).

- الثبات: لم يتم حساب ثبات استمارة التحليل الاستراتيجي؛ وذلك نظراً للطبيعة المتغيرة لمحتوى استبانة التحليل البيئي الاستراتيجي؛ فقد تتحول بعض نقاط الضعف إلى نقاط قوة في ظل عمليات التحسين والتطوير التي تقوم بها كلية التربية في بيئتها الداخلية، وقد تتحول بعض التهديدات المحتملة إلى فرص متاحة أو العكس؛ نتيجة التغير المستمر والمتلاحق لعناصر البيئة الخارجية المحيطة، والتي يصعب السيطرة عليها أو تعديلها أو تغييرها أو التحكم فيها.

٥/١- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج التحليل الاستراتيجي

تم معالجة نتائج استمارة التحليل الاستراتيجي عن طريق حساب ما يلي:

- درجة التأثير = مجموع استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة $\times$ درجة التأثير.
- احتمالية الاستمرارية = مجموع استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة $\times$ احتمالية الاستمرارية.
- المتوسط الحسابي لكل من درجة التأثير واحتمالية الاستمرار لكل عبارة = مجموع درجة استجابة العبارة $\div$ عدد أفراد العينة.
- الوزن النسبي لكل من درجة التأثير واحتمالية الاستمرارية لكل عبارة = متوسط درجة التأثير للعنصر $\times$ متوسط احتمالية الاستمرارية ذات العنصر.
- ترتيب عبارات الاستمارة وفقاً لمتوسطات أوزانها النسبية؛ وذلك من خلال الاعتماد على الدرجة (٣) لتمثل درجة تأثير المتوسط للعبارة، والدرجة (١٥) لتمثل درجة استمرار المتوسط لنفس العبارة، ومن ثم فإن الدرجة (١٥) تمثل الوزن النسبي المرجح لهذه العبارة، وحصول العبارة على متوسط وزن نسبي (أقل من ١٥) تعني

أنها عبارة غير مؤثرة، وعليه يتم استبعادها، أما العبارات التي تحصل على متوسط وزن نسبي (أكبر من ١٥) تعني أنها عبارة مؤثرة، ويمكن الاستفادة منها في بناء مصفوفة التحليل الاستراتيجي الرباعي.

٢- نتائج التحليل الاستراتيجي لتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة

في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر القيادات

الأكاديمية

ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

١/٢- نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) المؤثرة في تعزيز

البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

وتتمثل فيما يلي:

١/١/٢- النتائج المتعلقة بنقاط القوة strengths المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (١٤)

يُوضح النتائج المتعلقة بنقاط القوة المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

م	العبارات	درجة التأثير	متوسط درجة التأثير	احتمالية الاستمرارية	متوسط احتمالية الاستمرارية	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
S 1	تقديم مجموعة من البرامج الدراسية المتميزة.	١٢٣	٤,٩٢	١٩٩	٧,٩٦	٣٩,١٦٣	٧
S 2	تطوير لوائح الكلية وفق نظام الساعات المعتمدة.	١٠٠	٤	٢٢٣	٨,٩٢	٣٥,٦٨	١٠
S 3	عقد مؤتمرات سنوية أو دورية لمناقشة قضايا التعليم.	١٢٠	٤,٨	١٧١	٦,٨٤	٣٢,٨٣٢	١٤
S 4	تعد الكلية مركز جذب للدارسين العرب في مجالات الدراسات العليا التربوية.	٧٤	٢,٩٦	١٩٤	٧,٧٦	٢٢,٩٦٩	١٧
S 5	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحكيم الأبحاث وعضوية الهيئات الاستشارية بعدد من المجالات.	١٢٣	٤,٩٢	١٩٨	٧,٩٢	٣٨,٩٦٦	٨
S 6	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة.	٧٣	٢,٩٢	١٧٠	٦,٨	١٩,٨٥٦	١٩

استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

م	العبارات	درجة التأثير	متوسط درجة التأثير	احتمالية الاستمرارية	متوسط احتمالية الاستمرارية	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
S 7	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إعداد المعلم الجامعي في برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.	١٢٤	٤,٩٦	١٩٨	٧,٩٢	٣٩,٢٨٣	٦
S 8	وجود وحدة التعليم الإلكتروني لإدارة منظومة التعليم الإلكتروني.	١٢٤	٤,٩٦	٢١٨	٨,٧٢	٤٣,٢٥١	٣
S 9	وجود وحدة تكنولوجيا المعلومات لإتاحة وتداول المعلومات إلكترونياً.	٩٦	٣,٨٤	٢١٨	٨,٧٢	٣٣,٤٨٤	١٣
S 10	وجود وحدة الإرشاد الأكاديمي لتقديم خدمات إرشادية متنوعة للطلاب.	١٠٠	٤	٢٢٢	٨,٨٨	٣٥,٥٢	١١
S 11	وجود وحدة القياس والتقويم لدعم تطبيق الاختبارات الإلكترونية.	١٢٥	٥	٢٢٤	٨,٩٦	٤٤,٨	١
S 12	وجود وحدة النشر العلمي لنشر البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين.	١٢٤	٤,٩٦	٢١٧	٨,٦٨	٤٣,٠٥	٤
S 13	وجود وحدة الخريجين للارتقاء بمستوى الخريجين في ضوء متطلبات سوق العمل المتجددة.	٩٧	٣,٨٨	٢٢٠	٨,٨	٣٤,١٤٤	١٢
S 14	وجود وحدة ضمان الجودة لتحقيق مستوى متميز من الأداء المؤسسي والأكاديمي.	١٢٣	٤,٩٢	٢٢١	٨,٨٤	٤٣,٤٩٢	٢
S 15	وجود وحدة الأزمات والكوارث لتوفير الأمن والاستقرار في بيئة العمل ضد الأزمات الراهنة والمحتملة.	٧٤	٢,٩٦	١٧٢	٦,٨٨	٢٠,٣٦٤	١٨
S 16	وجود مركز الخدمة العامة لتدريب الأفراد على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة في مجال التعليم.	١٠١	٤,٠٤	٢٢٤	٨,٩٦	٣٦,١٩٨	٩
S 17	وجود وحدة الخدمات التكنولوجية لتقديم الخدمات التكنولوجية.	١٢٠	٤,٨	٢١٨	٨,٧٢	٤١,٨٥٦	٥
S 18	وجود مركز الإرشاد النفسي لتقديم الخدمات والاستشارات النفسية والتربوية.	٩٩	٣,٩٦	١٨٠	٧,٢	٢٨,٥١٢	١٥
S 19	وجود مركز تعليم الكبار للمشاركة في القضاء على الأمية وتعليم الكبار.	٩٨	٣,٩٢	١٧٤	٦,٩٦	٢٧,٢٨٣	١٦
إجمالي الوزن النسبي لنقاط القوة							٦٦٠,٧٠٣

ويتضح من الجدول السابق أن الوزن النسبي لنقاط القوة المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بها، قد حصلت جميعها على درجة أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح، وهي (١٥)، ومن ثم فجميعها يقع في نطاق العناصر المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية، وبالتالي، يمكن الاستفادة منها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي.

٢/١/٢- النتائج الخاصة بنقاط الضعف Weaknesses المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا
ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (١٥)

يُوضح النتائج الخاصة بنقاط الضعف المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

م	العبارات	درجة التأثير	متوسط درجة التأثير	احتمالية الاستمرارية	متوسط احتمالية الاستمرارية	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
W 1	قلة أعداد أعضاء هيئة التدريس بكلية.	٩٨	٣,٩٢	١٧٣	٦,٩٢	٢٧,١٢٦	١٣
W 2	يقوم بالتدريس بالكلية أعضاء هيئة التدريس من كليات أخرى.	١٢٥	٥	٢٠٢	٨,٠٨	٤٠,٤	٥
W 3	ضعف سياسة القبول ببرامج إعداد المعلم.	١٠١	٤,٠٤	١٧٦	٧,٠٤	٢٨,٤٤١	١١
W 4	ضعف ملائمة برامج الكلية مع متطلبات سوق العمل المحلي والدولي.	٩٩	٣,٩٦	١٩٨	٧,٩٢	٣١,٣٦٣	١٠
W 5	ضعف مستوى خريجي الكلية في المقررات التخصصية الأكاديمية.	٩٩	٣,٩٦	١٩٨	٧,٩٢	٣١,٣٦٣	١٠
W 6	ضعف مساهمة محتوى المقررات الدراسية للتطورات المحلية والعالمية.	١٠٠	٤	١٩٩	٧,٩٦	٣١,٨٤	٩
W 7	لا يحظى التدريب العملي (التربية العملية) بالقدر الكافي من الاهتمام ويغلب عليه الطابع الشكلي في الإشراف والتنظيم.	١٠٠	٤	٢٢٢	٨,٨٨	٣٥,٥٢	٨
W 8	ضعف الأنشطة الطلابية وقلة توافر أماكن وإمكانات الممارسة.	٩٨	٣,٩٢	١٧٤	٦,٩٦	٢٧,٢٨٣	١٢
W 9	ضعف أساليب التقويم المستخدمة للتحقق من مستوى جودة خريجي الكلية.	١٢٢	٤,٨٨	١٢١	٨,٨٤	٤٣,١٣٩	٤
W 10	ضعف البنية التحتية التكنولوجية والبطء الشديد في تحديث برمجيات وأجهزة نظم دعم القرارات	١٢٤	٤,٩٦	١٢١	٨,٨٤	٤٣,٨٤٦	٣

استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

م	العبارات	درجة التأثير	متوسط درجة التأثير	احتمالية الاستمرارية	متوسط احتمالية الاستمرارية	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	بإدارات كلية التربية.						
W 11	ضعف الأساليب الإدارية وغياب المناخ التنظيمي الذي يدعم الاستثمار والاستكشاف.	١٢٥	٥	١٩٨	٧,٩٢	٣٩,٦	٦
W 12	ضعف اهتمام إدارة الكلية بأراء المؤسسات التعليمية التي يعمل فيها خريجها.	١٠٠	٤	١٩٩	٧,٩٦	٣١,٨٤	٩
W 13	ضعف قدرة إدارة الكلية على تكوين علاقات مع مؤسسات المجتمع.	٥٠	٢	١٩٨	٧,٩٢	١٥,٨٤	١٨
W 14	ضعف الميزانية المخصصة للبحوث التربوية وإغفال البحوث الجماعية والبحوث البيئية.	١٢٥	٥	٢٢٦	٩,٠٤	٤٥,٢	٢
W 15	ضعف وجود خطة بحثية لتناول المشكلات المجتمعية.	٧٤	٢,٩٦	١٧٣	٦,٩٢	٢٠,٤٨٣	١٧
W 16	ضعف الاستفادة من نتائج البحوث التربوية من جانب صانعي السياسة التعليمية ومتخذي القرار.	١٢٥	٥	٢٢٧	٩,٠٨	٤٥,٤	١
W 17	قلة عدد أعضاء هيئة التدريس المنضمين للجمعيات والروابط التربوية العالمية.	٧٦	٣,٠٤	١٩٨	٧,٩٢	٢٤,٠٧٦	١٥
W 18	ضعف الإرشاد المهني للخريجين لمساعدتهم في الالتحاق بسوق العمل.	٧٦	٣,٠٤	١٩٩	٧,٩٦	٢٤,١٩٤	١٤
W 19	ضعف التنسيق بين الكلية وجهات التدريب بوزارة التربية والتعليم.	١٠١	٤,٠٤	٢٢٤	٨,٩٦	٣٦,١٩٨	٧
W 20	ضعف إسهام برامج الإعداد بكلية التربية في إكساب الطلاب المهارات اللازمة للعمل بالمدارس الدولية ومدارس المتفوقين.	٧٥	٣	١٩٥	٧,٨	٢٣,٤	١٦
إجمالي الوزن النسبي لنقاط الضعف							٦١٥,١٨٩

ويتضح من الجدول السابق أن الوزن النسبي لنقاط الضعف المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بها، قد حصلت جميعها على درجة أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح، وهي (١٥)، ومن ثم فجميعها يقع في نطاق العناصر المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية، وبالتالي، يمكن الاستفادة منها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي.

٢/٢- نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) المؤثرة في تعزيز

البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

وتتمثل فيما يلي:

١/٢/٢- النتائج الخاصة بالفرص المتاحة Opportunities المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا
ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (١٦)

يُوضح النتائج الخاصة بالفرص المتاحة المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

م	العبارات	درجة التأثير	متوسط درجة التأثير	احتمالية الاستمرارية	متوسط احتمالية الاستمرارية	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
01	المنافسة القوية بين كليات التربية لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب.	٧٥	٣	١٩٧	٧,٨٨	٢٣,٦٤	٨
02	التقدم العلمي الذي فرض على كلية التربية إعداد نوعية جديدة من المعلمين.	٩٨	٣,٩٢	٢٢٠	٧,٨	٣٤,٤٩٦	٣
03	ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي فرضت على كلية التربية التحول الرقمي.	١٢٤	٤,٩٦	٢٤٦	٩,٨٤	٤٨,٨٠٦	١
04	التوجه نحو زيادة الموارد الذاتية من البرامج الخاصة.	١٠٠	٤	٢٠٠	٨	٣٢	٤
05	ظهور نوعيات جديدة من المدارس والتوسع في إنشاء المدارس الدولية ومدارس (STEM) ومدارس ذوي الاحتياجات الخاصة وغيرها.	١٢٣	٤,٩٢	٢٢٢	٨,٨٨	٤٣,٦٨٩	٢
06	مشروع تطوير كليات التربية لمتابعة التطورات العلمية والخبرات الأجنبية في رؤى كليات التربية ونظم إعداد المعلم بها.	٩٨	٣,٩٢	١٩٧	٧,٨٨	٣٠,٨٨٩	٥
07	مشروع تطوير البرامج الأكاديمية للاعتماد لتطوير برامج أكاديمية متكاملة بمعايير اعتماد قومية تتفق مع المعايير الدولية.	٧٥	٣	١٥١	٦,٠٤	١٨,١٢	١٠
08	مشروع متابعة وتقييم البرامج الدراسية الجديدة لإعداد خريج متميز قادر على المنافسة في سوق العمل.	٧٤	٢,٩٦	١٥٠	٦	١٧,٧٦	١١
09	مشروع تطوير نظم تقويم الطلاب والامتحانات لتحقيق المخرجات التعليمية المستهدفة للبرامج الأكاديمية	٩٨	٣,٩٢	٢٢٠	٨,٨	٣٤,٤٩٦	٣

استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

م	العبارات	درجة التأثير	متوسط درجة التأثير	احتمالية الاستمرارية	متوسط احتمالية الاستمرارية	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	بما يتوافق مع المعايير الأكاديمية						
O 10	مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد لتقديم الدعم المالي والفني لمؤسسات التعليم العالي للتطوير المستمر والتأهيل للاعتماد.	٧٤	٢,٩٦	١٧٣	٦,٩٢	٢٠,٤٨٣	٩
O 11	المبادرات الدولية ومنها مبادرة "تميز المعلم" الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.	٧٦	٣,٠٤	١٩٨	٧,٩٢	٢٤,٠٧٦	٧
O 12	استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" وما جاء فيها من أهداف استراتيجية تتعلق بمحور التعليم والتدريب.	١٠٠	٤	١٧٧	٧,٠٨	٢٨,٣٢	٦
إجمالي الوزن النسبي للفرص المتاحة							٣٥٦,٧٧٥

ويتضح من الجدول السابق أن الوزن النسبي للفرص المتاحة المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بها، قد حصلت جميعها على درجة أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح، وهي (١٥)؛ ومن ثم فجميعها يقع في نطاق العناصر المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية، وبالتالي، يمكن الاستفادة منها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي.

٢/٢/٢- النتائج الخاصة بالتهديدات المحتملة Threats المؤثرة في تعزيز البراعة

التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (١٧)

يُوضح النتائج الخاصة بالتهديدات المحتملة المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

م	العبارات	درجة التأثير	متوسط درجة التأثير	احتمالية الاستمرارية	متوسط احتمالية الاستمرارية	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
T 1	قلة التوازن بين نسب الإعداد التربوي؛ إذ تمثل نسبة الإعداد المهني التربوي بنسبة ٢٠٪ والثقافي ١٠٪ والأكاديمي التخصصي ٧٠٪.	٢٠٠	٨	٧٩	٣,١٦	٢٥,٢٨	١١
T 2	موجة تغيير اللوائح لدرجة الكلية أصبحت تطبق أكثر من ثلاث لوائح في آن واحد.	١٢٥	٥	١٩٧	٧,٨٨	٣٩,٤	٣
T 3	مركزية اللوائح والقوانين	٩٨	٣,٩٢	٢٢٥	٩	٣٥,٢٨	٦

كريمة محمد لاشين

م	العبارات	درجة التأثير	متوسط درجة التأثير	احتمالية الاستمرارية	متوسط احتمالية الاستمرارية	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	والتشريعات التي تحكم العمل الجامعي عامة وكلية التربية خاصة.						
T 4	الهجوم الواضح على كليات التربية في مصر بل وصل الأمر إلى المناداة بإلغائها.	٧٦	٣,٠٤	١٧٦	٧,٠٤	٢١,٤٠١	١٣
T 5	تعدد مؤسسات إعداد المعلم دون ترابط أو تكامل بينها.	٩٩	٣,٩٦	١٥٠	٦	٢٣,٧٦	١٢
T 6	وجود فجوة بين كلية التربية ومؤسسات التعليم.	١٠١	٤,٠٤	٢٠٢	٨,٠٨	٣٢,٦٤٣	٧
T 7	إلغاء تكليف خريجي كلية التربية .	١٢٥	٥	٢٥٠	١٠	٥٠	١
T 8	تذبذب وزارة التربية والتعليم في سياسات سد النقص من المعلمين.	١٠٠	٤	١٩٩	٧,٩٦	٣١,٨٤	٩
T 9	اختيار معظم وزراء التربية والتعليم من غير التربويين.	١٠١	٤,٠٤	٢٢٣	٨,٩٢	٣٦,٠٣	٤
T 10	لم تتحدد أي جهة رقابية مستقلة مسؤولة عن تقييم سياسات إصلاح كلية التربية.	١٠٠	٤	١٧٥	٧	٢٨	١٠
T 11	محدودية إطلاع وإشراك جميع الأطراف الفاعلة في صياغة اللائحة الموحدة لكلية التربية.	١٠٠	٤	٢٢٥	٩	٣٦	٥
T 12	أثر إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين سلبيًا على كلية التربية.	١٤٦	٥,٨٤	٢٠٠	٨	٤٦,٧٢	٢
T 13	مهنة التعليم لم تعد مهنة جاذبة إذ إنها تزخر بالمشكلات التي تصرف العناصر الممتازة عنها.	١٠١	٤,٠٤	٢٠٠	٨	٣٢,٣٢	٨
إجمالي الوزن النسبي للتهديدات المحتملة		٤٣٨,٦٧٤					

ويتضح من الجدول السابق أن الوزن النسبي للتهديدات المحتملة المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بها، قد حصلت جميعها على درجة أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح، وهي (١٥)؛ ومن ثم فجميعها يقع في نطاق العناصر المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية، وبالتالي، يمكن الاستفادة منها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي.

من مجمل ما تم التوصل إليه من نتائج التحليل الاستراتيجي، يمكن عرض أبرز عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، الأكثر أهمية، وتأثيرًا في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، في الجدول الآتي:

جدول (١٨)

يُوضح أبرز عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات الأكثر أهمية وتأثيرًا في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا مرتبة ترتيبًا تنازليًا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

عناصر القوة	عناصر الضعف	
١. وجود وحدة القياس والتقييم لدعم تطبيق الاختبارات الإلكترونية.	١. عفا الاستفادة من نتائج البحوث التربوية من جانب صانعي السياسة التعليمية ومتخذي القرار.	نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية
٢. وجود وحدة ضمان الجودة لتحقيق مستوى متميز من الأداء المؤسسي والأكاديمي.		
٣. وجود وحدة التعليم الإلكتروني لإدارة منظومة التعليم الإلكتروني.	٢. عفا الميزانية المخصصة للبحوث التربوية وإغفال البحوث الجماعية والبحوث البينية.	
٤. وجود وحدة النشر العلمي لنشر البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين.		
٥. وجود وحدة الخدمات التكنولوجية لتقديم الخدمات التكنولوجية.	٣. عفا البنية التحتية التكنولوجية والبطء الشديد في تحديث برمجيات وأجهزة نظم دعم القرارات بإدارات كلية التربية.	
٦. مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إعداد المعلم الجامعي في برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.	٤. عفا أساليب التقييم المستخدمة للتحقق من مستوى جودة خريجي الكلية.	
٧. تقديم مجموعة من البرامج الدراسية المتميزة.	٥. قوم بالتدريس بالكلية أعضاء هيئة التدريس من كليات أخرى.	
٨. مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحكيم الأبحاث وعضوية الهيئات الاستشارية بعدد من المجالات.	٦. عفا الأساليب الإدارية الحديثة وغياب المناخ التنظيمي الذي يدعم الاستثمار والاستكشاف.	
٩. وجود مركز الخدمة العامة لتدريب الأفراد على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة في مجال التعليم.	٧. عفا التنسيق بين الكلية وجهات التدريب بوزارة التربية والتعليم.	
١٠. تطوير لوائح الكلية وفق نظام الساعات المعتمدة.	٨. يحظى التدريب العملي (التربية العملية) بالقدر الكافي من الاهتمام ويغلب عليه الطابع الشكلي في الإشراف والتنظيم.	
١١. وجود وحدة الإرشاد الأكاديمي لتقديم خدمات إرشادية متنوعة للطلاب.		
١٢. وجود وحدة الخريجين للارتقاء بمستوى الخريجين في ضوء متطلبات سوق العمل المتجددة.	٩. وجود وحدة الأزمات والكوارث لتوفير	
١٣. وجود وحدة تكنولوجيا المعلومات لإتاحة وتداول المعلومات إلكترونياً.		
١٤. عقد مؤتمرات سنوية أو دورية لمناقشة قضايا التعليم.		
١٥. وجود مركز الإرشاد النفسي لتقديم الخدمات والاستشارات النفسية والتربوية.		
١٦. وجود مركز تعليم الكبار للمشاركة في القضاء على الأمية وتعليم الكبار.		
١٧. تعد الكلية مركز جذب للدارسين العرب في مجالات الدراسات العليا التربوية.		
١٨. وجود وحدة الأزمات والكوارث لتوفير		

كريمة محمد لاشين

عف اهتمام إدارة الكلية بأراء المؤسسات التعليمية التي يعمل فيها خريجها. ١٠. عف مسايرة محتوى المقررات الدراسية للتطورات المحلية والعالمية. ١١. عف مستوى خريجي كلية في المقررات التخصصية الأكاديمية. ١٢. عف ملائمة برامج الكلية مع متطلبات سوق العمل المحلي والدولي. ١٣. عف سياسة القبول ببرامج إعداد المعلم. ١٤. عف الأنشطة الطلابية وقلة توافر أماكن وإمكانات الممارسة. ١٥. لثة أعداد أعضاء هيئة التدريس بالكلية. ١٦. عف تقديم الإرشاد المهني للخريجين لمساعدتهم في الالتحاق بسوق العمل. ١٧. لثة عدد أعضاء هيئة التدريس المنضمين للجمعيات والروابط التربوية العالمية. ١٨. عف إكساب الطلاب المهارات اللازمة للعمل بالمدارس الدولية ومدارس المتفوقين. ١٩. عف وجود خطة بحثية لتناول المشكلات المجتمعية. ٢٠.	الأمن والاستقرار في بيئة العمل ضد الأزمات الراهنة والمحتملة. ١٩. مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة.
---	--

استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

عف تكوين علاقات مع مؤسسات المجتمع.		
التحديات المحتملة	الفرص المتاحة	
١. إلغاء تكليف خريجي كلية التربية	١. ورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية
٢. أثر إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين سلبيًا على كلية التربية.	التي فرضت على كلية التربية التحول الرقمي.	
٣. موجة تغيير اللوائح.	٢. هور نوعيات جديدة من المدارس	
٤. اختيار معظم وزراء التربية والتعليم من غير التربويين.	والتوسع في إنشاء المدارس الدولية ومدارس (STEM) ومدارس ذوي الاحتياجات الخاصة وغيرها.	
٥. محدودية إطلاع وإشراك جميع الأطراف الفاعلة في صياغة اللائحة الموحدة لكليات التربية.	٣. لتقدم العلمي الذي فرض على كلية التربية إعداد نوعية جديدة من المعلمين.	
٦. مركزية اللوائح والقوانين والتشريعات التي تحكم العمل الجامعي عامة وكلية التربية خاصة.	٤. شروع تطوير نظم تقويم الطلاب والامتحانات لتحقيق المخرجات التعليمية المستهدفة للبرامج الأكاديمية بما يتوافق مع المعايير الأكاديمية	
٧. وجود فجوة بين كلية التربية ومؤسسات التعليم.	٥. لتوجه نحو زيادة الموارد الذاتية من البرامج الخاصة.	
٨. مهنة التعليم لم تعد مهنة جاذبة.	٦. شروع تطوير كليات التربية لمتابعة التطورات العلمية والخبرات الأجنبية في نظم إعداد المعلم.	
٩. تذبذب وزارة التربية والتعليم في سياسات سد النقص من المعلمين.	٧. استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" وما جاء فيها من أهداف استراتيجية تتعلق بمحور التعليم والتدريب.	
١٠. لم تتحدد أي جهة رقابية مستقلة مسؤولة عن تقييم سياسات إصلاح كليات التربية.	٨. لمبادرات الدولية ومنها مبادرة "تميز المعلم" الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.	
١١. قلة التوازن بين نسب الإعداد التربوي؛ إذ تمثل نسبة الإعداد المهني التربوي بنسبة ٢٠٪ والثقافي ١٠٪ والأكاديمي التخصصي ٧٠٪.	٩. لمنافسة القوية بين كليات التربية لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب.	
١٢. تعدد مؤسسات إعداد المعلم دون ترابط أو تكامل بينها.	١٠. شروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد لتقديم الدعم المالي والفني لمؤسسات التعليم العالي.	
١٣. الهجوم الواضح على كليات التربية في مصر بل وصل الأمر إلى المنادة بالغانها.	١١. شروع تطوير البرامج الأكاديمية للاعتماد لتطوير برامج أكاديمية متكاملة بمعايير اعتماد قومية تتفق مع المعايير	

	الدولية. ١٢. شروع متابعة وتقييم البرامج الدراسية الجديدة لإعداد خريج متميز قادر على المنافسة في سوق العمل.	
--	--	--

الخطوة السادسة: بناء الاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية

التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

تتناول هذه الخطوة من البحث هدف الاستراتيجية المقترحة، ومنطلقاتها، ومراحل بنائها، وذلك على النحو الآتي:

هدف الاستراتيجية المقترحة

تهدف هذه الاستراتيجية المقترحة إلى تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، والمتمثلة في: الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار؛ وذلك من خلال الخطة التنفيذية التي تضمنتها الاستراتيجية المقترحة لتحسين البرامج والخدمات والعمليات الحالية، وابتكار برامج وخدمات وعمليات جديدة، بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للكلية على المدى الطويل، وبناء مركز استراتيجي متميز يحقق لها الاستمرارية والبقاء، ويلبي متطلبات المجتمع، وسوق العمل على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

منطلقات الاستراتيجية المقترحة

انطلقت الاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، من مجموعة من المنطلقات الأساسية، التي شكّلت الإطار المرجعي لبنائها، وتمثلت فيما يلي:

- ١- التوجهات العالمية نحو البراعة التنظيمية، وابتكار القيمة في مؤسسات التعليم العالي، باعتبارها أحد المقومات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، والاستدامة التنافسية، وذلك من خلال ابتكار قيمة مضافة للمستخدمين، والتكيف مع المتغيرات العالمية السريعة، وتُعد استراتيجية المحيط الأزرق إطاراً مرجعياً لتجاوز المنافسة التقليدية، وفتح آفاق جديدة للابتكار في كلية التربية.

٢- التوجهات المحلية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، لتطوير الكفاءة والبراعة التنظيمية، والقدرة على الابتكار داخل الكليات، خاصة كليات التربية، باعتبارها حجر الأساس في بناء الإنسان المصري، ويُعد تعزيز البراعة التنظيمية، وابتكار القيمة، من خلال تبني استراتيجية المحيط الأزرق في كلية التربية، ضرورة لتلبية احتياجات المجتمع المحلي، ومتطلبات سوق العمل التربوي.

٣- فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، التي تركز على ابتكار قيمة مضافة لكل من المستفيدين والجامعة، من خلال تقديم خدمات مبتكرة، ذات جودة عالية، وتكلفة منخفضة، وفي أقل فترة زمنية ممكنة، من خلال إنشاء أسواق جديدة تخلق نسبياً من المنافسة، عبر تحقيق التمايز، وخفض التكاليف، بما يعزز القدرة التنافسية، والبراعة التنظيمية على المدى الطويل.

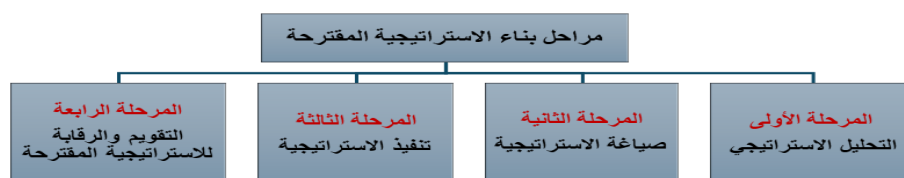
٤- نتائج الدراسات السابقة، والتي أكدت أن تبني استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعة، قد يسهم بشكل فعال في تعزيز البراعة التنظيمية، وذلك من خلال استبعاد الأنشطة والخدمات غير الضرورية، أو تقليصها، وزيادة الأنشطة والخدمات التي تُعزز من فرص النمو والتطور المؤسسي، وابتكار خدمات وأساليب واستراتيجيات إدارية وتسويقية وتنافسية فاعلة.

٥- نتائج الدراسة الميدانية، والتي أظهرت وجود بعض أوجه الضعف والقصور في تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، كما بيّنت أن مستوى ممارسة البراعة التنظيمية بالكلية – من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس – جاء بدرجة متوسطة، وليس بالدرجة الكبيرة المنشودة.

٦- نتائج التحليل الاستراتيجي، لعناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، والذي أسفر عن وجود بعض نقاط القوة التي ينبغي تنميتها، ونقاط الضعف التي يجب معالجتها، بالإضافة إلى الفرص المتاحة التي ينبغي استثمارها، والتهديدات المحتملة التي ينبغي تجنبها.

مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة

وفقاً لتبني البحث الحالي لمراحل نموذج Wheelen and Hunger، وهو أحد نماذج التخطيط الاستراتيجي، فقد مرّ بناء الاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، بأربع مراحل أساسية، يمكن توضيحها في الشكل الآتي:



شكل (٦)

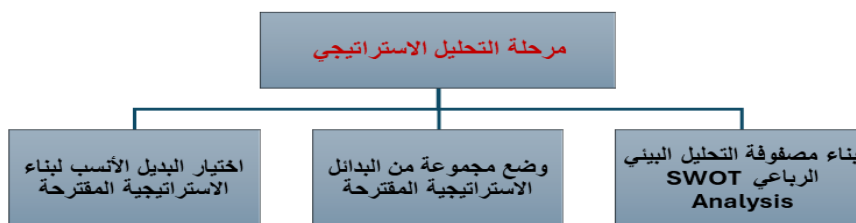
يوضح مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة

(المصدر: الشكل من إعداد الباحثة)

فيما يلي عرض تفصيلي لكل مرحلة من مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة:

المرحلة الأولى: مرحلة التحليل الاستراتيجي

ويمكن توضيحها في الشكل الآتي:



شكل (٧)

يوضح مرحلة التحليل الاستراتيجي للاستراتيجية المقترحة

(المصدر: الشكل من إعداد الباحثة)

ويتضح من الشكل السابق أن مرحلة التحليل الاستراتيجي، تشتمل على ما يلي:

١- بناء مصفوفة التحليل البيئي الرباعي SWOT Analysis

يمكن بناء مصفوفة التحليل البيئي الرباعي SWOT Analysis لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، في الجدول الآتي:

يُوضح بناء مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Analysis لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية

جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

البيئة الداخلية (نقاط القوة Strengths والضعف Weaknesses)		البيئة الخارجية (الفرص Opportunities والتهديدات Threats)
تتمية نقاط القوة (Strengths)	معالجة نقاط الضعف (Weaknesses)	
استراتيجية القوة والفرص O + S	استراتيجية الضعف والفرص O + w	
١- استثمار المنافسة القوية بين كليات التربية بالجامعات لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب في تقديم مجموعة من البرامج الدراسية المتميزة (1 + S 1 + O).	١- وضع خطة لزيادة أعداد أعضاء هيئة التدريس بالكلية لاستثمار المنافسة القوية بين كليات التربية بالجامعات لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب (1 + W 1 + O).	
٢- استثمار ظهور نوعيات جديدة من المدارس والتوسع في إنشاء المدارس الدولية في المنافسة القوية بين كليات التربية بالجامعات لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب (1 + S 5 + O).	٢- التغلب على مشكلة تدريس أعضاء هيئة التدريس من كليات أخرى مثل العلوم والآداب والتجارة وغيرها لتدريس المقررات الأكاديمية التخصصية من خلال استثمار مشروع تطوير البرامج الأكاديمية للاعتماد لتطوير برامج أكاديمية بمعايير اعتماد قومية تتفق مع المعايير الدولية يقوم بتدريسها أعضاء هيئة التدريس من الكلية (2 + W 7 + O).	
٣- استثمار التقدم العلمي السريع والمتلاحق الذي فرض على كلية التربية إعداد نوعية من المعلمين الباحثين القادرين على استيعاب المعارف في تطوير لوائح وبرامج كلية التربية وفق نظام الساعات المعتمدة (2 + S 2 + O).	٣- تحسين سياسة القبول ببرامج إعداد المعلم بكلية التربية لاستثمار المنافسة القوية بين كليات التربية بالجامعات لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب (3 + W 1 + O).	
٤- استثمار المنافسة القوية بين كليات التربية بالجامعات لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب في التوجه نحو زيادة الموارد الذاتية من البرامج الخاصة (S 4 + O 1 + O).	٤- تطوير برامج كلية التربية وفقاً لمتطلبات سوق العمل المحلي والدولي لاستثمار ظهور نوعيات جديدة من المدارس والتوسع في إنشاء المدارس الدولية وغيرها (W 5 + O 4 + O).	
٥- استثمار مشروع تطوير كليات التربية لمتابعة التطورات العلمية والخبرات الأجنبية في نظم إعداد المعلم في عقد مؤتمرات سنوية أو دورية لمناقشة قضايا التعليم (3 + S 6 + O).	٥- تحسين مستوى خريجي كلية التربية في المقررات التخصصية الأكاديمية من خلال استثمار مشروع تطوير البرامج الأكاديمية للاعتماد لتطوير برامج أكاديمية متكاملة بمعايير اعتماد قومية تتفق مع المعايير الدولية (5 + W 7 + O).	
٦- استثمار ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي فرضت على كلية التربية التحول الرقمي في جذب الدارسين العرب في مجالات الدراسات العليا التربوية (3 + S 4 + O).	٦- تطوير محتوى المقررات الدراسية لمسايرة التطورات المحلية والإقليمية والعالمية في ضوء التقدم العلمي السريع والمتلاحق الذي فرض على كلية التربية إعداد نوعية من المعلمين الباحثين القادرين على استيعاب المعارف وتوظيفها (2 + W 6 + O).	
٧- استثمار المبادرات الدولية ومنها مبادرة "تميز المعلم" الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لتعزيز قدرات طلاب كليات التربية بالجامعات الحكومية المصرية في مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة (6 + S 11 + O).	٧- تحسين وتطوير التدريب العملي (التربية العملية) في برامج إعداد المعلم بحيث يحظى بالقدر الكافي من الاهتمام والإشراف والتنظيم من خلال استثمار المبادرات الدولية ومنها مبادرة "تميز المعلم" الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لتعزيز قدرات طلاب كليات التربية بالجامعات الحكومية المصرية (7 + W 11 + O).	
٨- استثمار استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" وما جاء فيها من أهداف استراتيجية تتعلق بمحور التعليم والتدريب في مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إعداد المعلم الجامعي في برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس (7 + S 12 + O).	٨- تطوير الأنشطة الطلابية بكلية التربية وتوفير أماكن وإمكانات الممارسة من خلال استثمار التوجه نحو زيادة الموارد الذاتية من البرامج الخاصة التي تقدمها الكلية (W 4 + O 8 + O).	
٩- استثمار ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي فرضت على كلية التربية التحول الرقمي في تطوير وحدة التعليم الإلكتروني لإدارة منظومة التعليم الإلكتروني (3 + S 8 + O).	٩- تطوير أساليب التقويم المستخدمة بكلية التربية للتحقق من مستوى جودة خريجها من خلال استثمار مشروع تطوير نظم تقويم الطلاب والامتحانات لتحقيق المخرجات التعليمية المستهدفة للبرامج الأكاديمية بما يتوافق مع المعايير الأكاديمية كأحد متطلبات الجودة والاعتماد (9 + W 9 + O).	
١٠- تطوير وحدة تكنولوجيا المعلومات بكلية التربية من خلال استثمار ثورة تكنولوجيا المعلومات		

١٠- تحديث البنية التحتية التكنولوجية وبرمجيات وأجهزة نظم دعم القرارات بإدارات كلية التربية من خلال استثمار مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد لتقديم الدعم المالي والفني لمؤسسات التعليم العالي (10 W + 10 O). ١١- تطوير الأساليب الإدارية المستخدمة في إدارة كلية التربية من خلال استثمار ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي فرضت على الكلية التحول الرقمي (11 W + 3 O). ١٢- اهتمام إدارة كلية التربية بأراء المؤسسات التعليمية التي يعمل فيها خريجيها من خلال استثمار مشروع متابعة وتقييم البرامج الدراسية الجديدة لإعداد خريج متميز قادر على المنافسة في سوق العمل (12 W + 8 O). ١٣- عقد إدارة كلية التربية شراكات مع مؤسسات المجتمع من خلال استثمار استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" وما جاء فيها من أهداف استراتيجية تتعلق بمحور التعليم والتدريب (13 W + 12 O). ١٤- زيادة دعم الميزانية المخصصة للبحوث التربوية والاهتمام بالبحوث الجماعية والبحوث البينية من خلال استثمار التوجه نحو زيادة الموارد الذاتية من البرامج الخاصة الذي فرض على كلية التربية بهدف تنمية مواردها الذاتية (W 14 + 4 O). ١٥- إعداد وتنفيذ خطة بحثية متكاملة تجمع رؤى كليات التربية في تناول المشكلات المجتمعية من خلال استثمار استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" وما جاء فيها من أهداف استراتيجية تتعلق بمحور التعليم والتدريب (15 W + 12 O). ١٦- الاستفادة من نتائج البحوث التربوية من جانب صانعي السياسة التعليمية ومتخذي القرار لتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" وما جاء فيها من أهداف استراتيجية تتعلق بمحور التعليم والتدريب (16 W + 12 O). ١٧- زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس المنضمين للجمعيات والروابط التربوية العالمية من خلال استثمار المبادرات الدولية ومنها مبادرة "تميز المعلم" الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لتعزيز قدرات طلاب كليات التربية بالجامعات الحكومية المصرية (17 W + 11 O). ١٨- تقديم خدمات الإرشاد المهني للخريجين لمساعدتهم في الالتحاق بسوق العمل من خلال استثمار المنافسة القوية بين كليات التربية لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب (18 W + 1 O). ١٩- التنسيق بين كلية التربية وجهات التدريب بوزارة التربية والتعليم في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" وما جاء فيها من أهداف استراتيجية تتعلق بمحور التعليم والتدريب (19 W + 12 O). ٢٠- تطوير برامج الإعداد بكلية التربية لإكساب الطلاب المهارات اللازمة للعمل بالمدارس الدولية ومدارس المتفوقين من خلال استثمار مشروع تطوير كليات التربية لمتابعة التطورات العلمية والخبرات الأجنبية في رؤى كليات التربية ونظم إعداد المعلم بها (20 W + 6 O).	والاتصالات (9 S + 3 O). ١١- استثمار مشروع تطوير البرامج الأكاديمية للاعتماد لتطوير برامج أكاديمية متكاملة بمعايير اعتماد قومية تتفق مع المعايير الدولية في تطوير وحدة الإرشاد الأكاديمي لتقديم خدمات إرشادية متنوعة للطلاب (10 S + 7 O). ١٢- استثمار ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في إنشاء بنية رقمية تتيح تداول المعلومات إلكترونياً، بما يدعم التحول الرقمي ويسهم في تحسين كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري بالكلية (11 S + 9 O). ١٣- تطوير وحدة النشر العلمي بكلية التربية من خلال استثمار ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نشر البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين إلكترونياً (12 S + 3 O). ١٤- استثمار ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي فرضت على كلية التربية التحول الرقمي في تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالكلية في تحكيم الأبحاث وعضوية الهيئات الاستشارية للمجلات العلمية (5 S + 3 O). ١٥- استثمار مشروع متابعة وتقييم البرامج الدراسية الجديدة لإعداد خريج متميز قادر على المنافسة في سوق العمل في تطوير وحدة الخريجين للارتقاء بمستوى الخريجين في ضوء متطلبات سوق العمل المتجددة (13 S + 8 O). ١٦- استثمار مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد لتقديم الدعم المالي والفني لمؤسسات التعليم العالي للتطوير المستمر والتأهيل للاعتماد في تطوير وحدة ضمان الجودة لتحقيق مستوى متميز من الأداء المؤسسي والأكاديمي (14 S + 10 O). ١٧- استثمار استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" وما جاء فيها من أهداف استراتيجية تتعلق بمحور التعليم والتدريب في تطوير وحدة الأزمات والكوارث لتوفير الأمن والاستقرار في بيئة العمل ضد الأزمات الراهنة والمحتملة (S 15 + 10 O). ١٨- استثمار التوجه نحو زيادة الموارد الذاتية من البرامج الخاصة الذي فرض على كلية التربية في توسيع نطاق خدمات مركز الخدمة العامة من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تستهدف المعلمين، والخريجين، والكوادر التعليمية، وذلك لتنمية الموارد الذاتية عبر تدريبهم على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة في مجال التعليم (S 16 + 4 O). ١٩- استثمار ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي فرضت على كلية التربية التحول الرقمي في تطوير وحدة الخدمات التكنولوجية بكلية لتحسين وتطوير الخدمات التكنولوجية التدريسية والبحثية والمجتمعية والإدارية (17 S + 3 O). ٢٠- استثمار ظهور نوعيات جديدة من المدارس والتوسع في إنشاء المدارس الدولية وغيرها في تطوير مركز الإرشاد النفسي بالكلية لتقديم الخدمات والاستشارات
---	---

استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

Threats-التحديات المحيطة	النفسية والتربوية (O 5 + S 18). ٢١- استثمار استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" وما جاء فيها من أهداف استراتيجية تتعلق بمحور التعليم والتدريب في تطوير مركز تعليم الكبار للمشاركة في القضاء على الأمية وتعليم الكبار (O 12 + S 19).	
	استراتيجية القوة والتهديدات T + S	استراتيجية الضعف والتهديدات T + w
Threats-التحديات المحيطة	١- تطوير لوائح كلية التربية وفق نظام الساعات المعتمدة وإعادة توازن نسب الإعداد التربوي المهني والثقافي والأكاديمي (T 1 + S 2). ٢- تقديم مجموعة من البرامج الدراسية المتميزة التي تتناسب مع متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع ومواجهة موجة تغيير اللوائح بالكلية (S 1 + T 2). ٣- تطوير لوائح وبرامج كلية التربية وفق نظام الساعات المعتمدة مع تقليل مركزية اللوائح والقوانين والتشريعات التي تحكم العمل الجامعي عامة وكلية التربية خاصة (T 3 + S 2). ٤- عقد مؤتمرات سنوية أو دورية لمناقشة قضايا التعليم وتوضيح أهمية كلية التربية لمواجهة الهجوم الواضح على كلية التربية في مصر وتوضيح أهميتها في تزويد المجتمع بالمعلمين المتخصصين في مختلف المجالات (T 4 + S 3). ٥- جذب الدارسين العرب في مجالات الدراسات العليا التربوية من خلال التنسيق والتعاون بين مؤسسات إعداد المعلم والترباط أو التكامل بينهم (S 4 + T 5). ٦- متابعة الخريجين عن طريق وحدة الخريجين للارتقاء بمستوى الخريجين بما يلبي متطلبات سوق العمل المتجددة وتقليل الفجوة بين كلية التربية ومؤسسات التربية والتعليم (T 6 + S 13). ٧- تطوير لوائح وبرامج كلية التربية وفق نظام الساعات المعتمدة وإعادة تكليف خريجي كليات التربية (T 7 + S 2). ٨- تبني وزارة التربية والتعليم سياسات وخطة استراتيجية لسد النقص من المعلمين من خلال التنسيق مع كليات التربية لتقديم مجموعة من البرامج الدراسية المتميزة التي تتناسب مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (S 1 + T 8). ٩- عقد مؤتمرات سنوية أو دورية لمناقشة قضايا التعليم وتعيين وزراء التربية والتعليم من أساتذة كليات التربية لكونهم الأكثر دراية وخبرة بمشكلات التعليم (T 9 + S 3). ١٠- تحديد جهة رقابية مستقلة مسؤولة عن تقييم سياسات إصلاح كليات التربية مثل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد لتحقيق مستوى متميز من الأداء المؤسسي والأكاديمي (T 10 + S 14). ١١- تطوير لوائح كلية التربية وفق نظام الساعات المعتمدة وإشراك جميع الأطراف الفاعلة في صياغة لوائح كليات التربية (T 11 + S 2). ١٢- زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التنمية	١- إعادة توازن نسب الإعداد التربوي المهني والثقافي والأكاديمي لتحسين مستوى خريجي كلية التربية في المقررات التخصصية الأكاديمية والمقررات التربوية (T 1 + S 5). ٢- مواجهة موجة تغيير اللوائح لتطوير برامج كلية التربية وفقاً لمتطلبات سوق العمل المحلي والدولي (T 2 + W 4). ٣- الحد من مركزية اللوائح والقوانين والتشريعات التي تحكم العمل التربوي لتطوير أساليب التقويم والأنشطة الطلابية بكلية التربية وتوفير أماكن وإمكانات الممارسة وتحديث البنية التحتية التكنولوجية وبرمجيات وأجهزة نظم دعم القرارات بإدارات الكلية وزيادة الميزانية المخصصة للبحوث التربوية (W 9 + W 8 + W 10 + W 14). ٤- الحد من الهجوم الواضح على كليات التربية في مصر من خلال عقد كلية التربية شراكات مع مؤسسات المجتمع والمساهمة في حل المشكلات المجتمعية لإدراك دور وأهمية كلية التربية في النهوض بالمجتمع (4 + W 13). ٥- دمج مؤسسات إعداد المعلم والترباط أو تكامل بينها لزيادة أعداد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية (T 5 + W 1). ٦- اهتمام إدارة كلية التربية بأداء المؤسسات التعليمية التي يعمل فيها خريجوها لتقليل الفجوة بين كلية التربية ومؤسسات التربية والتعليم (T 6 + W 12). ٧- إعادة تكليف خريجي كليات التربية وتقديم خدمات الإرشاد المهني للخريجين لمساعدتهم في الالتحاق بسوق العمل من خلال وحدة الخريجين بكلية التربية (T 7 + W 18). ٨- المناداة بتعيين وزراء التربية والتعليم من أساتذة كليات التربية والاستفادة من نتائج البحوث التربوية من جانب صانعي السياسة التعليمية ومتخذي القرار في حل المشكلات التربوية (T 9 + W 16). ٩- إشراك جميع الأطراف الفاعلة في صياغة اللائحة الموحدة لكليات التربية لتحقيق الديمقراطية والمرونة في الأساليب الإدارية المستخدمة في إدارة كلية التربية ودعم المناخ التنظيمي بها (T 11 + W 11). ١٠- تحسين وتطوير التدريب العملي (التربية العملية) في برامج إعداد المعلم بحيث يحظى بالقدر الكافي من الاهتمام والإشراف والتنظيم من خلال عقد شراكات تعاون بين الأكاديمية المهنية للمعلمين وكليات التربية لتأهيل وتدريب وإعداد المعلمين قبل وأثناء الخدمة (T 12 + W 7). ١١- تحسين وتطوير سياسة القبول ببرامج إعداد المعلم بكلية التربية لجعل مهنة التعليم مهنة جاذبة وحل المشكلات التي تصرف العناصر الممتازة عنها (T 13 + W 3).

	المهنية للمعلمين أثناء الخدمة من خلال عقد شراكات تعاون بين الأكاديمية المهنية للمعلمين وكلية التربية لتأهيل وتدريب وإعداد المعلمين (S 6 + T 12). ١٣- تقديم مجموعة من البرامج الدراسية المتميزة لجعل مهنة التعليم مهنة جاذبة (S 1 + T 12).	
--	--	--

٢- وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية المقترحة

في ضوء بناء مصفوفة التحليل البيئي الرباعي SWOT Analysis- في الجدول السابق- يمكن الدمج والتفاعل بين عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وعناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، من أجل التوصل إلى أربع بدائل استراتيجية لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، ويمكن توضيح هذه البدائل الاستراتيجية الأربعة في الجدول الآتي:

جدول (٢٠)

يُوضح مجموعة البدائل الاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

م	البدائل الاستراتيجية	رمز البديل الاستراتيجي	الهدف من البديل الاستراتيجي
١	البديل الريادي (الهجومي)	O + S	تنمية نقاط القوة (Strengths) من خلال استثمار الفرص المتاحة (Opportunities)
٢	البديل الإصلاحي (الدفاعي)	O + W	معالجة نقاط الضعف (Weaknesses) من خلال استثمار الفرص المتاحة (Opportunities).
٣	البديل التكيفي (التوافقي)	T + S	تقليل التهديدات المحتملة (Threats) من خلال تنمية نقاط القوة (Strengths).
٤	بديل المحافظة على البقاء (الانكماش)	T + W	معالجة نقاط الضعف (Weaknesses) للحد من التهديدات (Threats) المحتملة.

٣- اختيار البديل الأنسب لبناء الاستراتيجية المقترحة

لاختيار البديل الاستراتيجي الأنسب لبناء الاستراتيجية المقترحة من البدائل الاستراتيجية الأربعة السابقة، تم الرجوع إلى نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، ومجموع

استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

متوسطات الوزن النسبي لكل من عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، وحساب مجموع متوسطات الوزن النسبي لكل من الجانبين المكونين لكل بديل استراتيجي، ويوضحها الجدول الآتي:

جدول (٢١)

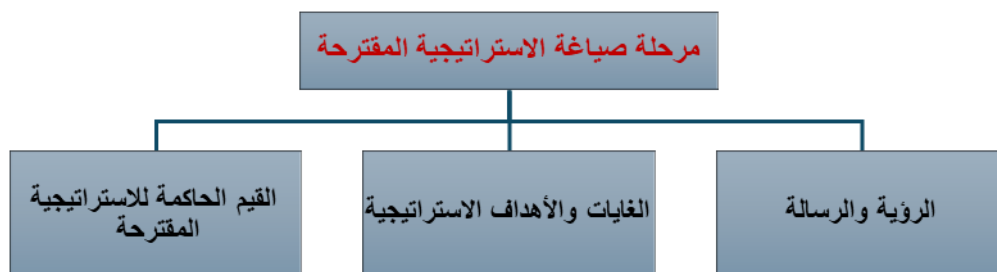
يُوضح مجموع متوسطات الوزن النسبي لكل من الجانبين المكونين لكل بديل استراتيجي

م	البدائل الاستراتيجية	رمز البديل الاستراتيجي	مجموع متوسطات الوزن النسبي لكل من الجانبين المكونين لكل بديل استراتيجي	الإجمالي
١	البديل الريادي (الهجومي)	O + S	٣٥٦,٧٧٥ + ٦٦٠,٧٠٣	١,٠١٧,٤٧٨
٢	البديل الإصلاحي (الدفاعي)	O + W	٣٥٦,٧٧٥ + ٦١٥,١٨٩	٩٧١,٩٦٤
٣	البديل التكيفي (التوافقي)	T + S	٤٣٨,٦٧٤ + ٦٦٠,٧٠٣	١,٠٩٩,٤٠٤
٤	بديل المحافظة على البقاء (الانكماش)	T + W	٤٣٨,٦٧٤ + ٦١٥,١٨٩	١,٠٥٣,٨٦٣

ونظرًا لأن البديل التكيفي التوافقي (S+T)، والذي يقصد به تنمية نقاط القوة (Strengths)، لتقليل التهديدات المحتملة (Threats)، حصل على أعلى مجموع متوسطات الوزن النسبي، ومن ثم فهو البديل الأنسب لبناء الاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

المرحلة الثانية: مرحلة صياغة الاستراتيجية المقترحة

ويمكن توضيحها في الشكل الآتي:



شكل (٨)

يُوضح مرحلة صياغة الاستراتيجية المقترحة

(المصدر: الشكل من إعداد الباحثة)

ويتضح من الشكل السابق أن مرحلة صياغة الاستراتيجية المقترحة، تشتمل على ما يلي:

١- رؤية الاستراتيجية المقترحة ورسالتها

• الرؤية:

أن تُصبح كلية التربية جامعة طنطا بارعة تنظيمياً في اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها، من خلال ابتكار قيمة فريدة تكاد تكون غير متوافرة لدى المنافسين.

• الرسالة:

تسعى كلية التربية جامعة طنطا إلى ابتكار خدمات جديدة غير مسبقة، واستبعاد كل ما يحد من جودة هذه الخدمات، وتقليل جوانب القصور والأخطاء، وزيادة كفاءة الأداء، وذلك لتعزيز البراعة التنظيمية، بهدف إعداد كوادر متميزة من معلمي التعليم قبل الجامعي تربوياً ومهنياً وثقافياً، وإعداد باحثين تربويين قادرين على الإسهام في حل المشكلات التربوية، والمشاركة الفاعلة في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.

٢- غايات الاستراتيجية المقترحة وأهدافها

ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (٢٢)

يُوضح غايات الاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على

ضوء استراتيجية المحيط الأزرق وأهدافها

م	الغاية الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي
الغاية الأولى	تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا في ضوء بُعد الاستبعاد.	رفع كفاءة الأنشطة والخدمات والبرامج المقدمة للمستفيدين من كلية التربية، من خلال استبعاد كل ما هو غير ضروري أو لا يسهم بفاعلية في تحقيق أهدافها التربوية.
الغاية الثانية	تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا في ضوء بُعد التقليل.	خفض النفقات والمصروفات غير المبررة بكلية التربية، من خلال تقليل الخدمات وإجراءات العمل التي لا تضيف قيمة حقيقية إلى العملية التعليمية أو الإدارية.
الغاية الثالثة	تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا في ضوء بُعد الزيادة.	تعزيز جودة الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية والإدارية بكلية التربية، من خلال زيادة الاعتماد على

استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

م	الغاية الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي
		الأساليب والتقنيات الحديثة، بما يسهم في كسب ثقة ورضا المستفيدين.
الغاية الرابعة	تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا في ضوء بُعد الابتكار.	تعزيز الابتكار في الخدمات والمخرجات بما يحقق قيمة مضافة للمستفيدين من كلية التربية، من خلال التوسع في فتح أسواق جديدة وتطوير أساليب مبتكرة لتقديم الخدمات التربوية.

٣- القيم الحاكمة للاستراتيجية المقترحة

ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (٢٣)

يوضح القيم الحاكمة للاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

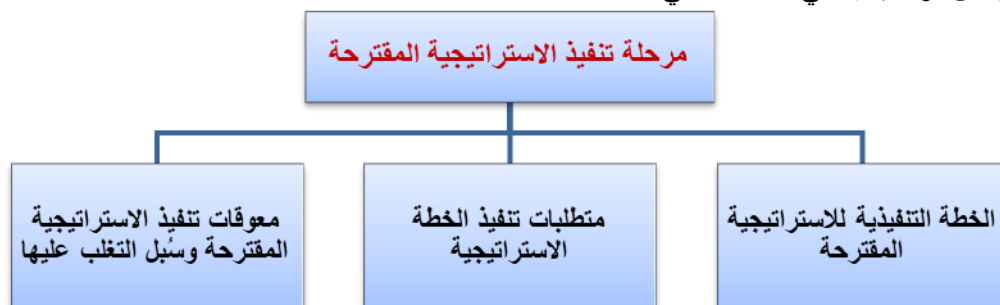
م	القيم الحاكمة	يمكن تحقيق هذه القيم الحاكمة للاستراتيجية المقترحة من خلال
١	الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة	تطوير البنية التكنولوجية والمعرفية الحالية، وصقل الكفاءات، والتوسع في استخدام التقنيات الحديثة، وتحسين العمليات والمخرجات والخدمات القائمة، بما يلبي احتياجات المستفيدين الحاليين.
٢	استكشاف فرص جديدة	تقديم خدمات مبتكرة، بما يضمن استمرارية الكلية وديمومتها، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويعزز رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين على حد سواء.
٣	ابتكار القيمة	ابتكار القيمة التعليمية والتربوية لكل من الكلية والمستفيدين، بما يحقق التميز للكلية وللمستفيدين معاً، من خلال التركيز على رؤى مستقبلية طموحة، وتعزيز ثقافة التطوير والتحسين المستمر، وتجاوز العقبات الإدارية والتنظيمية عبر حلول إبداعية مستدامة.
٤	الريادة التنافسية	تبني استراتيجيات مبتكرة تعزز مكانة كلية التربية، وابتكار أساليب تسويقية وتربوية يصعب تقليدها، مما يمنحها مزايا تنافسية مستدامة تُسهم في تعزيز موقعها الريادي، وتحقيق أهدافها المستقبلية
٥	البراعة القيادية	حيث تتجلى في قدرة القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية على تطوير السياق العام للعمل، وإدارة التحديات والظروف الطارئة بمرونة واحترافية، واتخاذ قرارات فعالة تحقق الأهداف بكفاءة وجودة عالية، بما يدعم بيئة تعليمية مرنة ومبتكرة.
٦	البراعة الهيكلية	التوازن بين تطوير الخدمات التربوية الحالية واستكشاف فرص الابتكار المستقبلية،

كريمة محمد لاشين

م	القيم الحاكمة	يمكن تحقيق هذه القيم الحاكمة للاستراتيجية المقترحة من خلال
		من خلال إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة تفصل بين أنشطة الاستغلال لتعزيز الجودة والكفاءة في الخدمات الحالية، وأنشطة الاستكشاف لتطوير خدمات وأساليب جديدة.
٧	إعادة بناء حدود السوق التربوي	استكشاف أسواق جديدة تتجاوز حدود المنافسة التقليدية بين كليات التربية، واستهداف شرائح متنوعة وجديدة من المستفيدين، وتقديم خدمات تربوية مبتكرة.
٨	تجاوز الطلب الحالي	استهداف شرائح جديدة من المستفيدين، ودخول أسواق جديدة، والتوجه نحو تصميم برامج تربوية مبتكرة تستجيب لاحتياجات سوق العمل المستقبلية، بعيداً عن النماذج التقليدية السائدة في الجامعات الأخرى.
٩	التركيز على الصورة المستقبلية لكلية التربية	الالتزام بالغايات والأهداف الاستراتيجية، وتحقيق رؤية الكلية ورسالتها، واستكشاف الفرص التطويرية، والسعي نحو التميز في الأداء بما يتوافق مع احتياجات المستفيدين، وابتكار برامج وخدمات تربوية جديدة تواكب متطلبات سوق العمل، وتنفرد بها الكلية عن مثيلاتها.
١٠	تصميم خطة استراتيجية قابلة للتطبيق	تنفيذ نماذج وخطط عمل عملية، مع تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للكلية، والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، وتوظيف الخبرات اللازمة لتحقيق متطلبات المستفيدين، بما يتماشى مع معايير رضا المستفيد والتكلفة والجودة.
١١	التكامل بين صياغة إجراءات الخطة المقترحة وآلية تنفيذها	إشراك جميع أعضاء الكلية في صياغة الخطة الاستراتيجية، وتوفير المعلومات اللازمة لهم حول إجراءات الخطة المقترحة وآلية تنفيذها، مع توضيح الأهداف ومعايير التقييم المتبعة، ومنحهم التقدير والاهتمام اللازمين لضمان مشاركتهم الفعالة في صياغة الخطة.
١٢	التغلب على العقبات التنظيمية	التعامل الفعال مع التحديات التي قد تعيق تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، وتطوير آليات مرنة لمعالجة المعوقات، بما يضمن استمرارية التنفيذ، وتحقيق الأهداف بكفاءة ضمن بيئة جامعية داعمة ومحفزة.

المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية المقترحة

ويمكن توضيحها في الشكل الآتي:



شكل (٩)

يُوضح مرحلة تنفيذ الاستراتيجية المقترحة

(المصدر: الشكل من إعداد الباحثة)

ويتضح من الشكل السابق أن مرحلة تنفيذ الاستراتيجية المقترحة، تشتمل على ما يلي:

١- الخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة

ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (٢٤)

يُوضح الخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

الإطار الزمني	مسئولية التنفيذ	مؤشرات قياس الأداء	أنشطة التنفيذ	الهدف الاستراتيجي	الغاية الاستراتيجية
مستمر	عميد الكلية وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا	١- استبعاد البيروقراطية الإدارية. ٢- استبعاد الأنشطة عالية التكلفة. ٣- استبعاد بعض الوحدات غير ذات الجدوى بالكلية. ٤- استبعاد التخصصات غير الملائمة لسوق العمل. ٥- استبعاد الأجهزة القديمة	١- وضع سياسات تربوية لاستبعاد البرامج غير مفيدة بها طلاب أو التي لا يوجد إقبال عليها. ٢- تشكيل لجنة لمراجعة وتحديث المقررات الدراسية في كل قسم من أقسام الكلية مرة كل عامين. ٣- استبدال نظام الإدارة	رفع كفاءة الأنشطة والخدمات والبرامج المقدمة للمستفيدين من كلية التربية، من خلال استبعاد	الغاية الأولى: تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا في ضوء بُعد الاستبعاد.

كريمة محمد لاشين

الإطار الزمني	مسئولية التنفيذ	مؤشرات قياس الأداء	أنشطة التنفيذ	الهدف الاستراتيجي	الغاية الاستراتيجية
	وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة أمين الكلية رؤساء الأقسام مديري الوحدات والمراكز مديري الإدارات أعضاء هيئة التدريس	لتوفير نفقات الصيانة. ٦- استبعاد الكوادر البشرية غير الكفوءة. ٧- استبعاد الكتب الورقية في مرحلة الدراسات العليا واستبدالها بكتب إلكترونية. ٨- استبعاد الإجراءات الروتينية غير الضرورية عند القيد والتسجيل بالكلية. ٩- استبعاد البرامج والخدمات التي لا يتطلبها سوق العمل. ١٠- استبعاد أساليب التدريس والتقييم التقليدية القائمة على الحفظ والتلقين واستبدالها بالأساليب التكنولوجية الحديثة.	المركزي إلى النظام اللامركزي. ٤- التحول إلى النظام الرقمي في إدارة كلية التربية. ٥- تشكيل لجنة بالكلية لاستبعاد الأنشطة الدراسية القائمة على المعلومات واستبدالها بأنشطة قائمة على الجدارات. ٦- عقد دورات تدريبية مستمرة لتزويد أعضاء هيئة التدريس بكل ما هو جديد في أساليب التدريس والتقييم.	كل ما هو غير ضروري أو لا يسهم بفاعلية في تحقيق أهدافها التربوية.	
مستمر	عميد الكلية وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا وكيل الكلية	١- تقليص البرامج التعليمية التقليدية. ٢- تقليص ازدواجية التخصصات في بعض الأقسام. ٣- تقليص عدد التخصصات التي لا تخدم سوق العمل. ٤- تقليص البحوث التربوية النظرية. ٥- تقليص المدة الزمنية	١- دمج المقررات الدراسية المتشابهة مع بعضها. ٢- وضع خطة لتحسين جوانب الضعف والقصور في برامج إعداد المعلم. ٣- عقد دورات تدريبية وورش عمل مستمرة لتطوير كفايات ومهارات أعضاء هيئة التدريس. ٤- إعداد خريطة بحثية لكلية	خفض النفقات والمصروفات غير المبررة بكلية التربية، من خلال تقليص الخدمات وإجراءات العمل التي لا	الغاية الثانية: تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا في ضوء بُعد التقليص.

استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

الغاية الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	أنشطة التنفيذ	مؤشرات قياس الأداء	مسئولية التنفيذ	الإطار الزمني
الغاية الاستراتيجية	تضيف قيمة حقيقية إلى العملية التعليمية أو الإدارية.	والتوجه نحو البحوث التربوية التطبيقية وفق احتياجات المجتمع. ٥- عقد وتنفيذ مشاريع بحثية وتوزيعها على الأقسام المتخصصة لمناقشة المشكلات التعليمية وإيجاد الحلول العملية المناسبة لها. ٦- تطبيق نظام رقابة ومساءلة داخلية صارمة لضمان استخدام الموارد بشكل فعال. ٧- مراجعة الهيكل الإداري لكلية وإلغاء أو دمج بعض الوحدات الإدارية التي لا تدر إيرادات كافية لتغطية أنشطتها. ٨- إعداد وتنفيذ برامج وسياسات تعليمية تقلص من تقليد ومحاكاة المنافسين لها. ٩- إعداد خطة استراتيجية لتحديد أعداد الطلاب المقبولين في كل برنامج من برامج الكلية في ضوء إمكانات الكلية البشرية والمادية المتاحة.	للبرامج الدراسية دون إخلال بجودتها. ٦- تقليص الإجراءات الإدارية عند الاعتماد الأكاديمي لبرامج الكلية. ٧- تقليص أخطاء العاملين. ٨- تقليص الوظائف غير الضرورية أو دمجها. ٩- تقليص التكاليف غير الضرورية. ١٠- تقليص الوقت والجهد المبذول في إنجاز العمليات وتقديم الخدمات. ١١- تقليص تسرب الكفاءات البشرية إلى الجامعات العربية. ١٢- تقليص المخاطر والتهديدات المحتملة المستقبلية. ١٣- تقليص عدد الطلاب الذين لا يمتلكون القدرات الشخصية لممارسة مهنة التعليم. ١٤- تقليص استخدام أساليب التقويم التقليدية التي تقيس مهارات الحفظ والاسترجاع فقط.	لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة أمين الكلية رؤساء الأقسام مديري الوحدات والمراكز مديري الإدارات أعضاء هيئة التدريس	
الغاية الثالثة:	تعزيز جودة الخدمات	١- إعداد اختبارات قبول مقننة وموحدة في ضوء معايير	١- زيادة رضا المستفيدين. ٢- زيادة جودة الخدمات.	عميد الكلية وكيل الكلية	

كريمة محمد لاشين

الإطار الزمني	مسئولية التنفيذ	مؤشرات قياس الأداء	أنشطة التنفيذ	الهدف الاستراتيجي	الغاية الاستراتيجية
مستمر	لشئون التعليم والطلاب وكليل الكلية	٣- زيادة كفاءة البرامج التعليمية. ٤- زيادة عدد براءات اختراع. ٥- زيادة عدد الجوائز التشجيعية. ٦- زيادة عدد المؤتمرات التربوية الدولية. ٧- زيادة فرص الابتعاث والمنح للباحثين. ٨- زيادة عدد البرامج الأكاديمية المعتمدة بالكلية. ٩- زيادة عدد ساعات الجانب العملي التطبيقي في المقررات الدراسية. ١٠- زيادة الاعتماد على الأساليب التقنية الحديثة. ١١- زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تطوير وتحديث برامج الكلية. ١٢- زيادة خدمات التوجيه والإرشاد الأكاديمي المقدمة للطلاب. ١٣- زيادة ميزانية كلية التربية. ١٤- زيادة الموارد الذاتية. ١٥- زيادة الوحدات ذات طابع خاص بالكلية	علمية دقيقة ومنهج علمي سليم لقياس قدرات وميول المتقدم للالتحاق بكلية التربية وخصائصه وسماته الانفعالية والعقلية والمعرفية لحسن اختيار العناصر المتقدمة للالتحاق بمهنة التعليم. ٢- إعادة هيكلة برامج إعداد المعلم بكلية التربية لتحقيق التوازن بين جوانب الإعداد التربوية والأكاديمية والثقافية. ٣- عقد شراكات بين وزارة التربية والتعليم وكلية التربية من أجل بناء برامج إعداد معلمين تلبي الشروط ومتطلبات التعليم والتعلم في الواقع المدرسي. ٤- عقد مؤتمرات وطنية حول تطوير كلية التربية وإعداد المعلمين وتدريبهم ورعايتهم بحضور خبراء مصريين ودوليين. ٥- عمل لجنة دائمة بكل قسم للتطوير المستمر للمقررات الدراسية. ٦- استطلاع رأي كل القطاعات الرسمية المهتمة بالتعليم ومخرجاته في البرامج التعليمية التي تقدمها كلية	التعليمية والبحثية والمجتمعية والإدارية بكلية التربية، من خلال زيادة الاعتماد على الأساليب والتقنيات الحديثة، بما يسهم في كسب ثقة ورضا المستفيدين.	تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا في ضوء بُعد الزيادة.

استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

الإطار الزمني	مسئولية التنفيذ	مؤشرات قياس الأداء	أنشطة التنفيذ	الهدف الاستراتيجي	الغاية الاستراتيجية
		١٦- تطوير إجراءات العمل بصورة إلكترونية. ١٧- تطوير البرامج التعليمية والتدريبية. ١٨- تطوير المناهج والمقررات الدراسية التي تقدمها كلية في ضوء احتياجات سوق العمل المحلي والدولي. ١٩- دعم أعضاء هيئة التدريس بالكلية لتطوير ذاتهم وامتلاك الكفاءات المهنية والأكاديمية والعلمية المتنوعة. ٢٠- تطوير برامج تدريب وتأهيل الخريجين والعمل على تقييم البرامج وتطويرها باستمرار عن طريق التغذية الراجعة.	التربية. ٧- تشكيل لجنة قومية تتبثق عنها لجان فرعية مهمتها وضع خطة استراتيجية وتنفيذية مقترحة لتطوير كلية التربية في ضوء متطلبات سوق العمل. ٨- وضع خطة استراتيجية وتنفيذية لتوفير التمويل والدعم الفني اللازم لتعزيز بيئة البحث التربوي في الكلية. ٩- وضع سياسات بحثية مشتركة بين وزارة التربية والتعليم وكلية التربية. ١٠- إجراء أبحاث تربوية متخصصة تلبي احتياجات سوق العمل التربوي. ١١- وضع أولويات بحثية تتناغم مع احتياجات وزارة التربية والتعليم وكلية التربية. ١٢- عقد دورات تدريبية لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية في مجال استثمار الفرص المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة. ١٣- ميكنة العمليات الإدارية والتعليمية بالكلية.		

كريمة محمد لاشين

الإطار الزمني	مسئولية التنفيذ	مؤشرات قياس الأداء	أنشطة التنفيذ	الهدف الاستراتيجي	الغاية الاستراتيجية
مستمر	عميد الكلية وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة أمين الكلية رؤساء الأقسام مديري الوحدات والمراكز مديري الإدارات أعضاء هيئة التدريس	١- ابتكار خدمات جديدة. ٢- ابتكار أسواق جديدة. ٣- ابتكار معامل جديدة. ٤- استخدام أساليب إدارية مبتكرة. ٥- تحقيق قيمة مبتكرة للمستفيدين. ٦- تحقيق أفضل النتائج. ٧- تحقيق أداء متميز ومستخدم يتجاوز التوقعات. ٨- سرعة التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. ٩- تلبية احتياجات المستفيدين بشكل أكثر فعالية. ١٠- تقديم خدمات متميزة عالية الجودة وبتكلفة أقل. ١١- تقديم برامج أكاديمية غير مسبقة من قبل كليات الأخرى. ١٢- تصميم خطة لتسويق برامج الكلية تتفق مع احتياجات المجتمع. ١٣- ابتكار بعض المقررات الدراسية التكنولوجية المتوائمة مع متطلبات العصر. ١٤- توظيف التكنولوجيا	١- إدخال معايير جديدة للقبول بالكلية لقياس المستويات المعرفية والقدرات العقلية المتميزة. ٢- استحداث أقسام علمية متخصصة في المجالات العلمية الناشئة لتعليم الذكاء الاصطناعي والبرمجة التعليمية والتكنولوجيا الحيوية. ٣- فتح برامج أكاديمية جديدة يتطلبها سوق العمل المحلي والدولي. ٤- حذف أو إضافة بعض البرامج تبعاً للمستجدات والمتغيرات والتطور الأكاديمي المستمر. ٥- إعداد وتنفيذ خطة استراتيجية لربط مخرجات الكلية باحتياجات سوق العمل ومتطلباته المستقبلية. ٦- وضع آلية لمساءلة جميع المعنيين بإعداد برامج إعداد المعلم وتنفيذها والإشراف عليها. ٧- عقد اختبارات قبول الطلبة المرشحين لكلية بصورة موضوعية وليست شكلية. ٨- ابتكار خطط تسويقية لتسويق	تعزيز الابتكار في الخدمات والمخرجات بما يحقق قيمة مضافة للمستفيدين من كلية التربية، من خلال التوسع في فتح أسواق جديدة وتطوير أساليب مبتكرة لتقديم الخدمات التربوية.	الغاية الرابعة: تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا في ضوء بُعد الابتكار.

استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

الغاية الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	أنشطة التنفيذ	مؤشرات قياس الأداء	مسئولية التنفيذ	الإطار الزمني
		برامج وخدمات الكلية في السوق المحلي والدولي. ٩- إنشاء نادي التربيين لاكتشاف ودعم الموهوبين من طلاب الكلية. ١٠- إنشاء مؤسسات بحثية غير ربحية لتطوير سياسات إعداد المعلم. ١١- إنشاء موقع إلكتروني موحد لمؤتمرات الكلية يحتوي على أبحاث أعضاء هيئة التدريس والباحثين في التخصصات المختلفة. ١٢- عقد الكلية شراكات محلية وعالمية لتطوير البرامج التعليمية والمواقع الإلكترونية. ١٣- استحداث مركز للابتكار التربوي وريادة الأعمال لدعم الابتكارات التعليمية وتسويقها. ١٤- فتح مطاعم عريقة داخل الكلية.	الحديثة في جميع البرامج التعليمية والعمليات الإدارية. ١٥- استحداث برامج تأهيلية للخريجين لتزويدهم بمهارات ومتطلبات سوق العمل. ١٦- تقديم جوائز للأبحاث المبتكرة لتشجيع الباحثين. ١٧- دمج الابتكار في المجالات البحثية. ١٨- استقطاب أعضاء هيئة التدريس المبتكرين محلياً وإقليمياً وعالمياً. ١٩- ابتكار مشاريع تعليمية استثمارية ذات عوائد مخصصة لعمليات التطوير ودعم البنية التحتية بالكلية.		

٢- متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق ما يلي:

- قيادة جامعية متطورة لكلية التربية، تتمتع برؤية ثابتة، وبراعة في الأداء، تبدأ من قمة الهرم الإداري، وتمتد إلى رؤساء الأقسام، وما يتبعهم من أجهزة وهيئات معاونة.

- تطوير الهياكل التنظيمية بكلية التربية من خلال إجراء تغييرات هيكلية، سواء بإضافة وحدات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الوحدات، أو فصل الوحدات التي تمارس نشاطين مختلفين لضمان وضوح المهام وفعالية الأداء.
- استحداث وحدات متخصصة للأنشطة الاستكشافية والاستثمارية بهدف استثمار الفرص المتاحة، واستكشاف الفرص الجديدة، مع تحديد أساليب العمل وممارساته الإدارية، وتدريب شاغلي تلك الوحدات وصقل مهاراتهم بما يعزز كفاءتهم وأدائهم.
- التحسين المستمر للبرامج التعليمية واستحداث برامج جديدة تسهم في تلبية احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، وتواكب متطلبات سوق العمل المحلي والعالمي، من خلال مراقبة احتياجات ورغبات المستفيدين والمجتمع الخارجي، واستشراف التغيرات المتوقعة في تلك الاحتياجات.
- استقلالية الأداء الإداري والمالي لكلية التربية لمنحها الحرية في إدارة الشؤون الإدارية والمالية، والتخلص من المركزية الصارمة.
- تطوير نظم القبول بكلية التربية، واختيار الطلاب المعلمين المرشحين للقبول بها على أساس علمي، في ضوء الاختبارات المهنية والمقابلات الشخصية الدقيقة والمقننة، لتحديد الإمكانيات والاستعدادات المهنية والاتجاهات والميول نحو مهنة التعليم بشكل حقيقي وليس شكلياً أو روتينياً.
- تطوير المقررات الدراسية بكلية التربية بما يتوافق مع أحدث المعايير الدولية، واحتياجات المجتمع، ومتطلبات سوق العمل المحلي والدولي.
- تعزيز الجوانب التطبيقية في المقررات، وتطوير مهارات التفكير العليا لدى المتعلمين، واكتساب الطلاب المهارات التعليمية والتكنولوجية اللازمة للعمل التربوي بشكل أسرع وأكثر فاعلية للتأقلم مع متطلبات العصر.
- توفير فرص التدريب المستمر للطلاب المعلمين، من خلال التدريبات الميدانية والندوات والورش والدورات التدريبية، من أجل مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية.

- تشكيل لجان من أعضاء هيئة التدريس بكل قسم من أقسام كلية التربية، تكون مهمتها دراسة مشكلات المجتمع، وعمل خريطة بحثية تسهم في حل مشكلات المجتمع.
- تعزيز التعاون المستمر مع وزارة التربية والتعليم وكلية التربية، وإقامة برامج التعاون البحثي والتنموي، مما يسهم في مواجهة التحديات التربوية المختلفة لتحسين جودة التعليم وتدريب وتقييم المعلمين.

٣- معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة وسبل التغلب عليها

ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (٢٥)

يوضح معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق وسبل التغلب عليها

م	معوقات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة	سبل التغلب عليها
١	ضعف المخصصات المالية لكلية التربية.	زيادة الاعتماد على مصادر التمويل الذاتي من البرامج الخاصة والوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية، وتنويع مصادر التمويل، وعدم الاعتماد على التمويل الحكومي.
٢	ضعف التنسيق بين كلية التربية ومؤسسات التعليم المختلفة.	وضع خطة التوأمة المهنية بين كلية التربية والمؤسسات التعليمية، وتوقيع اتفاقيات تعاون وشراكة بين كلية التربية والمؤسسات التعليمية الأخرى لتحديد أطر التعاون في المجالات الأكاديمية، والتدريبية، والبحثية.
٣	قلة مرونة الهياكل التنظيمية لكلية التربية.	استحداث هيكل تنظيمي يعتمد على تقسيمات أكثر مرونة، يمكن تعديلها بسهولة وفقاً للظروف، من خلال إجراء تغييرات هيكلية، سواء بإضافة وحدات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الوحدات، أو فصل الوحدات التي تمارس نشاطين مختلفين.
٤	مركزية إدارة كلية التربية ووجود بعض اللوائح والقوانين التي قد تعيق استثمار الفرص المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة.	تفويض السلطات، والتوسع في تطبيق اللامركزية، من خلال زيادة الصلاحيات الممنوحة لعميد الكلية ورؤساء الأقسام، بما يتيح لهم استبعاد أو تقليص أو زيادة أو ابتكار بعض الخدمات والعمليات والبرامج التي تسهم في تعزيز البراعة التنظيمية للكلية.
٥	قلة الوعي بأهمية البراعة التنظيمية	نشر ثقافة البراعة التنظيمية داخل كلية التربية، بحيث تصبح جزءاً من رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها، مع تنظيم دورات تدريبية مستمرة لرفع وعي القيادات الجامعية بأهمية البراعة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء، بما

م	معوقات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة	سبل التغلب عليها
		يضمن تحقيق النمو والاستدامة والتميز المؤسسي.
٦	استراتيجية المحيط الأزرق من الاستراتيجيات الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية، مما يجعلها غير معروفة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية.	عقد دورات وملتقيات توضح أهمية استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها، وتوضح أهميتها في تطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق التميز التنافسي، فهي استراتيجية إدارية مبتكرة قائم على الزيادة والابتكار والاستبعاد والتقليص.

المرحلة الرابعة: مرحلة التقويم والرقابة للاستراتيجية المقترحة

تأتي مرحلة التقويم والرقابة للاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق كجزء أساسي من مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة. إذ يتطلب التنفيذ الناجح للاستراتيجية الاهتمام بعملية متابعة وتقويم ورقابة عناصرها، وما تتضمنه من غايات، وأهداف استراتيجية، لتحقيق رؤية الاستراتيجية المقترحة، ورسالتها.

وتهدف مرحلة التقويم والرقابة للاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق إلى:

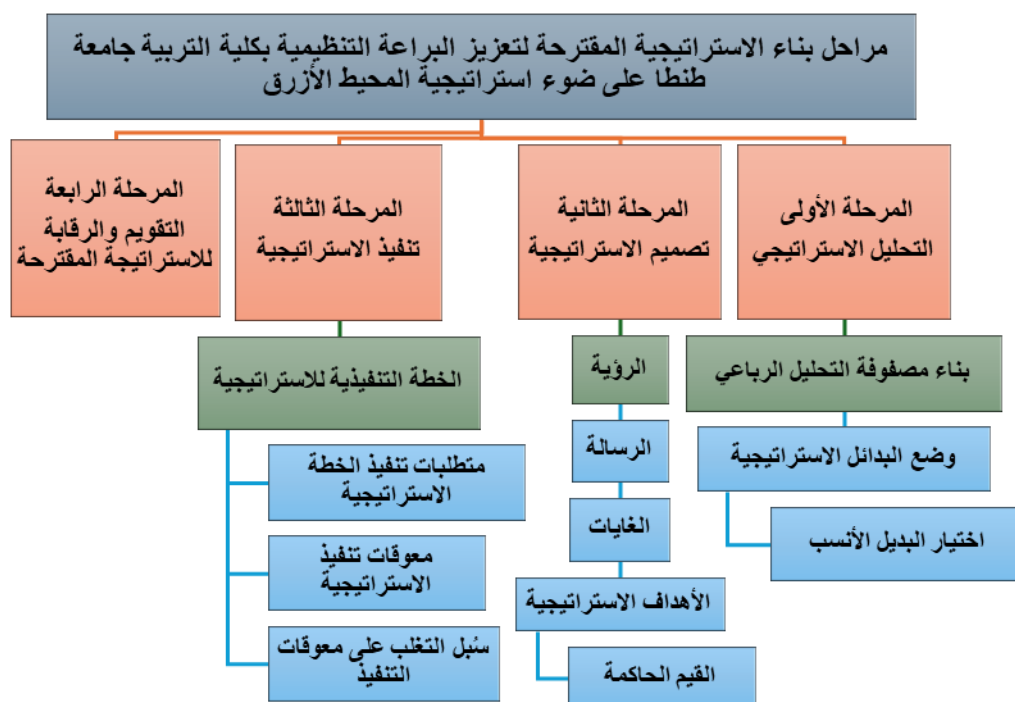
- ١- التعرف على مستوى تنفيذ الاستراتيجية المقترحة، ومدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لكلية التربية جامعة طنطا، والوقوف على مدى نجاحها في تحقيق غاياتها، وأهدافها الاستراتيجية.
- ٢- التحقق من جودة الأداء الفعلي، ومقارنته بالأداء المستهدف من الاستراتيجية المقترحة، وذلك من خلال تحديد ما يجب متابعته وقياسه من غايات وأهداف استراتيجية، وأنشطة تنفيذها، ومؤشرات قياسها.
- ٣- رصد التطبيق الفعلي للاستراتيجية في ضوء الزمن المحدد في الخطة التنفيذية، ثم مقارنة النتائج الفعلية بالغايات والأهداف المتوقعة لتحديد الفجوة بينهما.

٤- رصد الانحرافات عن المسار الاستراتيجي، والوقوف على الأخطاء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ووضع الخطط البديلة لسد الفجوة في الأداء، وتصحيح المسار من خلال توجيه عملية التنفيذ نحو تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية. وتتطلب مرحلة التقويم والرقابة للاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق ما يلي:

- ١- توافر قيادة جامعية فعالة لإدارتها.
 - ٢- مشاركة فاعلة من جميع الأطراف المعنية، وذلك لتوجيه عملية تنفيذ الاستراتيجية نحو تحقيق الأهداف المرجوة.
 - ٣- وضع الآليات والأدوات المناسبة للتقويم والرقابة، ومؤشرات الإنجاز التي يتم من خلالها قياس مستوى تقدم الأداء.
- وينبغي أن تكون مرحلة التقويم والرقابة للاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق مرحلة مستمرة، ومتلازمة، ومتزامنة مع جميع مراحل بناء الاستراتيجية من صياغة، وتنفيذ، وتقويم؛ أي بدءًا من صياغة الاستراتيجية إلى تنفيذها على أرض الواقع، والكشف عن المشكلات والمعوقات التي قد تعيق تنفيذها، وتحول دون تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية الموضوعية، حتى يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ووضع الخطط البديلة لتفادي هذه المشكلات.

ويمكن متابعة تنفيذ الاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وتقويمها، من خلال: استحداث وحدة تنظيمية داخل الهيكل التنظيمي لكلية التربية تحت مسمى (وحدة البراعة التنظيمية)، ويقترح أن يرأسها أحد الأساتذة المتخصصين ذوي الخبرة في مجال الإدارة التربوية من قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بالكلية، ويعاونه فريق من الأعضاء الذين يتمتعون بمهارات اكتشاف الفرص الجديدة، واستثمارها، بالإضافة إلى مهارات التخطيط الاستراتيجي، ومهارات المتابعة والتقويم، ويتولى مدير وحدة البراعة التنظيمية مسؤولية

تقديم تقارير دورية عن نتائج قياس واقع استثمار الفرص المتاحة في البيئة الداخلية، واكتشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية للكلية، ويرفع بدوره تقريراً إلى عميد الكلية لدراسته، والوقوف على الوضع الراهن، واتخاذ القرارات بشأن الإجراءات التصحيحية المناسبة، وتقديم الحلول الوقائية أو العلاجية التي يمكن أن تعزز البراعة التنظيمية بالكلية. ويمكن تلخيص المراحل الأساسية التي مر بها بناء الاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا، على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، وما تتضمنه من مراحل فرعية، في الشكل التوضيحي الآتي:



شكل (١٠)

يوضح المراحل الأساسية والفرعية لبناء الاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق
(المصدر: الشكل من إعداد الباحثة)

الخلاصة أن الاستراتيجية المقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، قد ارتكزت على معطيات البحث النظرية، والميدانية، والاستراتيجية، ومن المتوقع أن تحقق الهدف عند انتقالها إلى حيز التنفيذ، وهو تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم، محمد إيهاب أحمد (٢٠٢٤): نموذج مقترح لتطبيق البراعة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمات بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج، *مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية*، جامعة بني سويف، مج ٧، ع ١٣، ص ص ١٦٥ - ١٩٨.
٢. أبو عجوة، حسام كامل سليم (٢٠٢١): درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لديهم، *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، مج ٨، ع ١، ص ص ١٥٦ - ١٩٠.
٣. أحمد، عبد النبي، جابر، منار محمد (٢٠٢٤): دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية*، جامعة بني سويف، عدد يناير، ج ٣، ص ص ٢٠٣ - ٢٣٤.
٤. آل مسلط، محمد أحمد علي، وحويجي، محمد أحمد غريب السيد (٢٠٢١): تحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق: رؤية مقترحة، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، اتحاد الجامعات العربية، مج ٤١، ع ١، ص ص ٢٣ - ٥٣.
٥. أمين، مصطفى أحمد (٢٠٢٤): استراتيجية المحيط الأزرق وانعكاساتها على ابتكار القيمة بجامعة دمنهور، *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، مج ٢٧، ع ٢، ص ص ٨٤ - ١٥٦.
٦. الجارية، هاني عبد المعطي أحمد محمد، والعشماوي، محمود سعيد محمد (٢٠٢٣): القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر، *مجلة كلية التربية*، جامعة بني سويف، مج ٢٠، ع ١١٦، ص ص ٦٢٩ - ٧١٧.
٧. الجناي، أكرم سالم (٢٠١٧): الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين (مفاهيم، نظريات، مداخل، عمليات، دراسة حالة)، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.
٨. جامعة طنطا، كلية التربية، اللائحة الداخلية لمرحلة البكالوريوس كلية التربية جامعة طنطا نظام الساعات المعتمدة، ٢٠٢٢م.

٩. جوهر، علي صالح حامد، وعيسى، عمرو محمد حامد (٢٠٢٣): متطلبات تحسين البيئة السياسية والتنظيمية بكليات التربية في مصر: كلية التربية بدمياط نموذجا، *مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد*، ع ٤٣، ص ص ٤٣٧ - ٤٦٩.
١٠. جوهر، علي صالح، جمعة، محمد حسن (٢٠٢٣): كليات التربية في مصر "رؤية جديدة للشراكة، *مجلة كلية التربية، جامعة دمياط*، مج ٣٨، ع ٨٦، ج ١، ص ص ١ - ٢٢.
١١. حسن، رشا محروس متولي، عبد التواب، عبد التواب عبد اللاه، وعبد المعطي، أحمد حسين (٢٠٢٣): تصور مقترح لمعايير برامج إعداد المعلم المتميزة على ضوء خبرات بعض الدول: دراسة تحليلية، *المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط*، مج ٥، ع ٢، ص ص ٦٢ - ٨٩.
١٢. حسون، بشرى عبد النبي سلمان، والجنابي، أميرة هاتف حداوي (٢٠٢٤): دور السلوك الاستباقي في تعزيز فاعلية البراعة التنظيمية، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة*، مج ٢٠، ع ١، ص ص ٥٦٥ - ٥٩١.
١٣. حمد، محمد مصطفى (٢٠٢٠): تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة، *المجلة التربوية، جامعة سوهاج*، ج ٧٦، ص ص ٢٠٣١ - ٢٠٩٥.
١٤. خاطر، سامح أحمد فتحي (٢٠٢٤): توسيط استراتيجية المحيط الأزرق في العلاقة بين الذكاء التنافسي وأبعاد الأداء الابتكاري: دراسة ميدانية، *مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد*، ع ٢، ص ص ١٣٩ - ١٩٨.
١٥. الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥.
١٦. دسوقي، دعاء محمد أحمد (٢٠٢١): تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة، *المجلة التربوية، جامعة سوهاج*، ج ٨٩، ص ص ٨٠١ - ٨٩٠.
١٧. الديحاني، سلطان غالب، والكندري، هدى أحمد (٢٠٢٤): إمكانية تطبيق إستراتيجية قيادة المحيط الأزرق لتحسين الأداء الأكاديمي والقيادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، *حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية*، ع ٤٤، ص ص ١١ - ٩٢.

١٨. الراجحي، إلهام بنت نايف محمد (٢٠٢٣): استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية، *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة*، ع ١٤، ص ص ١١٣ - ١٦٨ .
١٩. رزوق، فراس يعقوب، رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد، واليوريني، فيصل عبد الرحمن (٢٠٢٤): أثر البراعة التنظيمية في السعادة الوظيفية: دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الحكومية الأردنية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس*، ع ١، ص ص ١٠٣١ - ١٠٥٠ .
٢٠. زهران، إيمان حمدي رجب (٢٠٢٢): تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق BOS (رؤية مستقبلية)، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس*، ع ٤٦، ج ٢، ص ص ١٨١ - ٣٤٧ .
٢١. الزهراني، نسرین بنت علي بن عبدالله (٢٠٢٤): البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الثورة الصناعية الرابعة: تصور مقترح، *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبوك*، مج ٤، ع ١، ص ص ٨٨٣ - ٩٢٠ .
٢٢. السباعي، إبراهيم أحمد عبد الوهاب (٢٠٢٥): البراعة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي بمديریات الشباب والرياضة وفق معايير نموذج التميز الأوروبي "EFQM"، *مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضية، جامعة سوهاج - كلية التربية الرياضية*، ع ١٤، ص ص ١ - ٣٠ .
٢٣. سليمان، السعيد السعيد بدير، إبراهيم، فيصل فتحي عبد المنعم، وجعفر، آمال محمود عبد الرحمن (٢٠٢٤): واقع تطوير كليات التربية في جمهورية مصر العربية، *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، ع ١١٥، ص ص ٢٤٩ - ٢٨٦ .
٢٤. سليمان، عادل محمد حسن، الوكيل، فيروز رمضان عبد الباري (٢٠٢٥): التخطيط لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية باستخدام تحليل سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمس لبورتر، *مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية*، مج ٣٥، ع ١، ص ص ١٣٥ - ٢٤٢ .
٢٥. السيد، نسرین محمد عبد الغني (٢٠٢٤): سياسات تطوير إعداد المعلم في مصر: قراءة تحليلية نقدية للائحة الجديدة لكليات التربية ٢٠٢٣ في ضوء السياق العالمي، *مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة*، مج ٣٢، ع ٢، ص ص ١ - ٤٩ .

٢٦. الشربيني، فوزي عبد السلام إبراهيم، والجلوي، محمود جابر حسن أحمد (٢٠٢٣): تطوير برنامج إعداد المعلم بكليات التربية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ م لتحقيق متطلبات الجمهورية الجديدة، **مجلة كلية التربية، جامعة العريش**، مج ١١، ع ٣٤، ص ١ - ٣٩.
٢٧. الشهراني، محمد أحمد موسى (٢٠٢٤): واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية، **مجلة العلوم التربوية والإنسانية**، مج ٣٨، ع ٣٨، ص ٢٣٣ - ٢٥٢.
٢٨. الشوافي، فاطمة عبد الغني عبدالله (٢٠٢٤): استراتيجية المحيط الأزرق مدخل لتطوير المدارس الفنية الصناعية للتعليم والتدريب المزدوج: أكاديمية السويدي بالعاشر من رمضان نموذجاً، **مجلة كلية التربية، جامعة طنطا**، مج ٩٠، ع ١، ص ٥٥٧ - ٦٥٦.
٢٩. الشورى، هيام أحمد فهمي محمد (٢٠٢٣): إصلاح كليات التربية في الجامعات المصرية والأوضاع المجتمعية، **مجلة كلية التربية، جامعة العريش**، مج ١١، ع ٣٣، ص ١٢٢ - ١٧٨.
٣٠. صالح، إبتسام محمد حسن (٢٠٢١): تقويم وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي بالجامعات المصرية في ضوء أهدافها، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم- كلية التربية، المجلد ١٥، الإصدار السابع، إبريل**، ص ١ - ٩٧.
٣١. الطاهر، رشيدة السيد أحمد، وحسن، نجاح رحومة أحمد (٢٠٢١): تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب**، ع ٢١، ص ١٦١ - ٢١٣.
٣٢. طه، منى حسنين السيد (٢٠٢١): دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات**، مج ١٠، ع ١، ص ١ - ٤٤.
٣٣. عابدين، محمود عباس (٢٠٢٢): مؤسسات إعداد المعلم في مصر: ملامح الأزمة وحلول مقترحة، **مجلة دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق**، ع ١١٤، ص ١٠١ - ١٣٦.
٣٤. عبد الله، أسماء أبو بكر صديق (٢٠٢١): رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية، **مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس**، ع ٢٢، ج ٦، ص ١ - ٦٥.

٣٥. عبد الجواد، مروة عزت، وعلي، وليد محمد عبد الحليم (٢٠٢٣): تحسين البقطة التكنولوجية لكليات التربية بمصر في ضوء نظرية كايزن: دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، مج ٢٠، ع ١١٦، ص ص ١ - ٧٣.
٣٦. عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (٢٠٢١): دور استراتيجية المحيط الأزرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة: نموذج مقترح لآلية التطبيق، *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، مج ٤١، ع ٣، ص ص ٤٧ - ٦٢.
٣٧. عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد (٢٠٢١): دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس*، مج ٤٥، ع ٤، ص ص ١٩٥ - ٢٩١.
٣٨. عبد الرحمن، شيماء أحمد محمد، أحمد، محمد نمر علي، وشحاته، عبد الباسط محمد دياب (٢٠٢٤): تطوير الخدمات التعليمية لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج*، ع ٢٢، ص ص ٤٢٩ - ٤٨٣.
٣٩. عبد الغني، نسرین محمد (٢٠٢٣): برامج إعداد المعلم بكليات التربية في مصر: رؤية مقترحة للتطوير في ضوء الاتجاه الإنساني، *مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة*، مج ٣١، ع ٣، ص ص ١ - ٤٠.
٤٠. عبد الوهاب، إيمان جمعة محمد، ومحمود، ولاء محمود عبدالله (٢٠٢٤): تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لتعزيز القوة الأكاديمية ببرامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بنها: الواقع وسبل تفعيل، *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، مج ٣٥، ع ١٣٧، ج ١، ص ص ٥٧ - ١٨٢.
٤١. العربي، هشام يوسف مصطفى علي، وعمر، عصام عطية عبد الفتاح (٢٠٢٣): تصور مقترح لتفعيل دور كليات التربية في تحقيق مسؤوليتها المجتمعية تجاه تطوير التعليم العام في مصر، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب*، ع ١٤٧، ص ص ١٣٧ - ٢١٤.

٤٢. علوان، سهام أحمد محمد (٢٠٢١): القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، جامعة عين شمس، مج ٤٥، ع ٤، ص ص ٣٧١ - ٥٤٦.
٤٣. عمار، بهاء الدين عربي محمد محمد (٢٠٢٢): تطوير كليات التربية بجمهورية مصر العربية في ضوء الجامعات التربوية المتخصصة، *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، جامعة المنيا، مج ٣٧، ع ٤، ص ص ٣٣١ - ٣٧٦.
٤٤. عمارة، جيهان السيد عبد الحميد، والظاهر، رشيدة السيد أحمد (٢٠٢٣): رؤية مقترحة لتطوير برامج التدريب الميداني بكليات التربية على ضوء بعض المفاهيم التربوية الحديثة، *مجلة كلية التربية*، جامعة العريش، مج ١١، ع ٣٤، ص ص ١ - ٣٧.
٤٥. عمر، إيمان محمد رياض، عبد التواب، عبد التواب عبد اللاه، وعبد المعطي، أحمد حسين (٢٠٢٢): تدويل برامج إعداد المعلم بكليات التربية بمصر: دراسة تحليلية، *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، جامعة أسيوط، مج ٤، ع ٤، ص ص ١٦٩ - ١٩٨.
٤٦. العموش، وفاء سليمان عايد (٢٠٢٣): البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، الجامعة الإسلامية بغزة، مج ٣١، ع ١، ص ص ٢٥٣ - ٢٧٤.
٤٧. غنايم، مهنى محمد إبراهيم (٢٠٢٣): إعادة هيكلة كليات إعداد المعلم ضرورة عصرية، *مجلة كلية التربية*، جامعة العريش، مج ١١، ع ٣٣، ج ١، ص ص ٧٦ - ٩٧.
٤٨. فلييه، فاروق عبده، الزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤): *معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً*، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.
٤٩. فهيم، عمرو سعيد (٢٠٢٣): استراتيجية المحيط الأزرق ودرجة توافر أبعادها بمكتبات جامعة أسيوط: دراسة استكشافية، *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مج ٥، ع ١٥، ص ص ٣٤ - ٧٩.
٥٠. محمد، رانيا كمال أحمد (٢٠٢٣): واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، ج ١٠٦، ص ص ١ - ٩٦.
٥١. محمد، منى شعبان عثمان (٢٠٢٢): ابتكار القيمة مدخلا لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، جامعة عين شمس، مج ٤٦، ع ٢، ص ص ٢٩٥ - ٤١٤.

٥٢. محمود، هناء فرغلي علي (٢٠٢٢): تصور مقترح لتفعيل دور كليات التربية بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات رؤية مصر ٢٠٣٠م: كلية التربية بجامعة أسيوط أنموذجاً، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، جامعة الفيوم، ع ١٦، ج ٧، ص ص ١١١ - ٢١٧.
٥٣. مغاوري، هالة أمين (٢٠٢١): التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، **مجلة البحث العلمي في التربية**، جامعة عين شمس، ع ٢٢، ج ٥، ص ص ١ - ٢٧.
٥٤. نافع، سعيد عبده (٢٠٢٤): الأدوار المستقبلية لكليات التربية بالجامعات المصرية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية من منظور استراتيجي، **مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية**، جامعة مدينة السادات - كلية التربية، ع ٣٨، ص ص ١ - ٣٧.
٥٥. النعيمي، صلاح عبد القادر (٢٠٢١): الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية نظره تحليليه وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
٥٦. يعقوب، بسمة أحمد عبد الحافظ محمد، الكرداوي، مصطفى محمد أحمد، وهريدي، فتحية حسن عبد الوهاب (٢٠٢٢): دور البراعة التنظيمية في تحقيق الابتكار المستدام بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، جامعة بورسعيد، ع ٣، ص ص ٣٢٥ - ٣٥٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

57. Belik, I. & Knudsen, E. (2023): Link on, Link off: Data-driven management of organizational networks for ambidexterity, **Journal of Business Research**, Vol. 157, pp. 1 – 14.
58. Bragança, Ricardo (2016): BLUE OCEAN STRATEGY FOR HIGHER EDUCATION, **International Conferences on Internet Technologies & Society (ITS 2016)**, 6 - 8 December, Australia, pp. 325 – 328.
59. Campbell, Robert, J. & et al. (2025): Balancing the radical and the incremental: CEO affiliative humor and organizational ambidexterity, **Journal of Research Policy**, Vol. 54, pp. 1 – 14.
60. Clauss, T. & et al. (2021): Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox, **Journal of Innovation & Knowledge**, Vol. 6, Issue 4, pp. 203-213.
61. Du, J. & Chen, Z. (2018): Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China, **International Journal of Innovation Studies**, Vol. 2, Issue 1, pp. 42 – 52.

62. Erekson, O. H., & Williams, G. B. (2022): Moving from Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Shift in Higher Education, **Journal of Tertiary Education and Management**, Vol. 28, No. 2, pp. 187 - 207.
63. Fitri, A. Z. (2021): Blue Ocean Strategy for Improving Quality and Competitiveness of Islamic Educational Environment. **Asian Social Science and Humanities Research Journal**, Vol. 3, No. 2, pp. 17-27.
64. García-Hurtado, D. & et al. (2024): Ambidexterity in entrepreneurial universities and performance measurement systems. A literature review, **International Entrepreneurship and Management Journal**, Vol. 20, No. 1, pp. 345 - 366.
65. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2015): **Blue Ocean Strategy**. Boston: **Harvard Business School Press**.
66. Koca, S., & Sağsan, M. (2020): The mediating role of organizational innovation in the implementation of intellectual capital and blue ocean strategy for higher education sustainability, **Journal of Revista Argentina de Clínica Psicológica**, Vol. 29, No. 5., pp 1552 - 1566.
67. Leita, J., Brito, S., & Pereira, D. (2024): Organizational ambidexterity, open innovation and innovation outputs: How do followers and low-flier EU countries innovate, **International Journal of Innovation Studies**, Vol. 8, pp. 186 – 235.
68. Maswadeh, S. (2022): Administrative empowerment as a means to implement the blue ocean strategy in Jordanian Private Universities in light of the corona pandemic. **Journal of Review of Economics and Finance**, Vol. 20, No. 1, pp. 496 - 504.
69. Nasereddin, A. Y. (2023): Impact of the Blue Ocean Strategy Dimensions in Achieving Competitive Advantage from the Perspective of Faculty Members, **Journal of Information Sciences Letters**, Vol. 12, No. 6, pp. 2685 - 2698.
70. **Oxford English Dictionary**, Ambidexterity, <https://www.oed.com/dictionary>, 8/8/2024.
71. Ravindran, L. & et al. (2023): Adapting the Blue Ocean Strategy for Educators: Opportunities for Professional Development in the Malaysian Higher Education Context, **e-Bangi: Journal of Social Sciences & Humanities**, Vol. 20, No. 2, pp. 9 – 20.
72. Sayed, S. & Dayan, M. (2024): The impact of managerial autonomy and founding-team marketing capabilities on the relationship between ambidexterity and innovation performance, **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, Vol. 10, Issue 1, pp. 1 – 12.

73. Shi, Y., Van Toorn, C., & Mc Ewan, M. (2024): Exploration–Exploitation: How business analytics powers organizational ambidexterity for environmental sustainability, **Information Systems Journal**, Vol. 34, No. 3, pp. 894 - 930.
74. Trieu, H., D. & et al. (2023): Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs, **Asia Pacific Management Review**, Vol. 28, pp. 544 – 555.
75. Wheelen, Th. L. & Hunger, J. D. (2012): **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**, 13th. Edition, Pearson Education, Inc., USA.
76. Yunita, T. & et al. (2023): Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism, **Journal of Heliyon**, Vol. 9, pp. 1 – 12.
77. Zeebaree, M. R. Y. (2024): The Effect of Organizational Flexibility on Organizational Ambidexterity in Higher Education Institutions in Iraq, **International Review of Management and Marketing**, Vol. 14, No. 2, pp. 23 – 36.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

٧٨. استراتيجية مصر للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، الهيئة العامة للاستعلامات، متاح على <https://www.sis.gov.eg>، تاريخ الدخول ٢٠٢٤/١٠/٣م.
٧٩. جامعة طنطا، قاعدة بيانات نظم المعلومات الإدارية، متاح على http://tdb2.tanta.edu.eg/university_statistics/staff_statistics.aspx، تاريخ الدخول ٢٠٢٥/١/١٤م.
٨٠. جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي، مشروع تطوير كليات التربية، متاح على <https://moic.gov.eg>، تاريخ الدخول ٢٠٢٥/٥/١٣م.
٨١. قاموس المعاني الجامع، معنى كلمة البراعة، الاستراتيجية، المحيط الأزرق، متاح على <https://www.almaany.com>، تاريخ الدخول ٢٠٢٤/٨/٢١م.
٨٢. كلية التربية جامعة طنطا، متاح على <https://edu.tanta.edu.eg>، تاريخ الدخول ٢٠٢٤/١٠/٣م.
٨٣. المشروع القومي لتطوير التعليم، الهيئة العامة للاستعلامات، متاح على <https://www.sis.gov.eg>، تاريخ الدخول ٢٠٢٤/٩/٢٥م.
٨٤. منظومة التحول الرقمي في مصر في ضوء رؤية ٢٠٣٠، ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، متاح على <https://draya-eg.org>، تاريخ الدخول ٢٠٢٤/١٠/٣م.

قائمة الملاحق

ملحق (١)

قائمة بأسماء السادة المُحكّمين لاستبانة واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا

(مرتبة ترتيبًا أبجديًا على أن يبدأ الترتيب بالأساتذة أولاً، ثم الأساتذة المساعدين)

م	أسماء المُحكّمين	الدرجة العلمية والوظيفة
١	أ. د / أحمد عابد الطنطاوي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة طنطا
٢	أ. د / إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة حلوان
٣	أ. د / السيدة محمود إبراهيم	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلية التربية جامعة الإسكندرية
٤	أ. د / محمد أحمد ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة الزقازيق
٥	أ. د / هدى سعد السيد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة طنطا
٦	أ. م. د/ عبدالرازق محمد زيان	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد بكلية التربية جامعة الإسكندرية
٧	أ. م. د/ محمد جابر البدوي	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد بكلية التربية جامعة الإسكندرية
٨	أ. م. د/ محمد فتحي عبدالرحمن	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة المينا

ملحق (٢)

استبانة قياس واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

سعادة الأستاذ الدكتور/

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد بحث بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجيات المحيط الأزرق". وتأتي هذه الاستبانة ضمن إجراءات هذا البحث، والتي تستهدف التعرف على واقع ممارسة البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها (من حيث: براعة استغلال الفرص المتاحة، وبراعة استكشاف الفرص الجديدة).

ويقصد بالبراعة التنظيمية إجرائيًا: قدرة كلية التربية جامعة طنطا على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار قدراتها الحالية والاستفادة من الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية لتحقيق التوازن بين استثمار الفرص والموارد المتاحة لتحسين وتطوير الخدمات الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف فرص ومستفيدين وأسواق جديدة لتقديم خدمات جديدة في مجالات جديدة، بهدف تحقيق ميزة تنافسية للكلية في الأسواق الحالية والمستقبلية.

أولاً: البيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة:

وتتمثل في الدرجة العلمية: مدرس () أستاذ مساعد () أستاذ () .

ثانيًا: محاور الاستبانة

وتتمثل فيما يلي:

المحور الأول: واقع براعة استغلال الفرص المتاحة بكلية التربية جامعة طنطا

ويقصد ببراعة استغلال الفرص المتاحة: مجموعة الممارسات التي تقوم بها إدارة كلية التربية جامعة طنطا لاستثمار الفرص والموارد المتاحة، بهدف تحسين وتطوير الخدمات الحالية في المجالات القائمة على المدى القصير لتلبية احتياجات المستفيدين والأسواق الحالية.

م	العبارة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
١	تقدم الكلية خدمات عالية الجودة لتحقيق رضا المستفيدين منها.			
٢	توظف الكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم خدماتها.			
٣	تعقد الكلية دورات تدريبية مستمرة لتنمية مهارات وكفاءة العاملين بها.			
٤	تطبق الكلية نظام رقابة ومساءلة داخلية لاستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال.			
٥	تضع الكلية خطة استراتيجية لتحديد أعداد الطلاب المقبولين بها في ضوء إمكاناتها المادية والبشرية.			
٦	تطبق الكلية اختبارات قبول مقننة في ضوء معايير علمية دقيقة لقياس قدرات وميول الطلاب المتقدمين للالتحاق بها.			
٧	يتناسب عدد أعضاء هيئة التدريس بالكلية مع عدد الطلاب الملتحقين بها.			
٨	تشكل الكلية لجنة لمراجعة المقررات الدراسية للتخلص من الحشو والتكرار الزائد في كثير من المقررات.			
٩	تعقد الكلية شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لتوفير الدعم المادي.			
١٠	تسهم الكلية بشكل فعال في حل مشكلات المجتمع التربوية والتعليمية.			
١١	تستطلع الكلية آراء المؤسسات التعليمية التي يعمل فيها خريجوها			

استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

م	العبارة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
	لإعداد خريج متميز قادر على المنافسة في سوق العمل.			

المحور الثاني: واقع براعة استكشاف الفرص الجديدة بكلية التربية جامعة طنطا

ويقصد ببراعة استكشاف الفرص الجديدة: مجموعة الممارسات التي يقوم بها إدارة كلية التربية جامعة طنطا لاستكشاف فرص ومستفيدين وأسواق جديدة، بهدف تقديم خدمات جديدة في مجالات جديدة بما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية المحلية والعالمية وبما يضمن لها البقاء والاستمرار في المدى الطويل.

م	العبارة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
١	تستحدث الكلية برامج تعليمية جديدة لجذب مستفيدين جدد.			
٢	تضع الكلية معايير قبول جديدة لحسن اختيار العناصر المتقدمة للالتحاق ببرامجها التعليمية.			
٣	تبتكر الكلية بعض المقررات الدراسية التكنولوجية المتوائمة مع متطلبات العصر.			
٤	تعقد الكلية شراكات جديدة مع الكليات المناظرة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.			
٥	تقدم الكلية برامج تأهيلية جديدة للخريجين لتزويدهم بمهارات سوق العمل.			
٦	تفتح الكلية قنوات اتصال جديدة مع مؤسسات المجتمع لتبادل الآراء والأفكار.			
٧	تعتمد الكلية على مصادر تمويل ذاتية جديدة لتوفير مواردها المالية.			
٨	تقدم الكلية حلولاً جديدة مبتكرة للمشكلات التي تواجهها.			
٩	تستخدم الكلية التقنيات التكنولوجية الحديثة لتسويق خدماتها.			
١٠	تلبى الكلية حاجات ورغبات المستفيدين في الأسواق الجديدة الناشئة بشكل مستمر.			

الاستبانة متاحة على الرابط التالي

(<https://forms.gle/WJqRffv54yXWcLMC6>)

ولسيادتكم وافر الشكر والتقدير على حسن تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي

ملحق (٣)

قائمة بأسماء السادة المُحكّمين لاستمارة تقييم عناصر التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا (مرتبة ترتيبًا أبجديا على أن يبدأ الترتيب بالأساتذة أولاً، ثم الأساتذة المساعدين)

م	أسماء المُحكّمين	الدرجة العلمية والوظيفة
١	أ. د / أحمد عابد الطنطاوي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة طنطا
٢	أ. د / أحمد عبد الفتاح الزكي	أستاذ التخطيط التربوي بكلية التربية جامعة دمياط
٣	أ. د / إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة حلوان
٤	أ. د / أميمة حلمي مصطفى	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة طنطا
٥	أ. د / محمد أحمد ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة الزقازيق
٦	أ. د / هدى سعد السيد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة طنطا
٧	أ. م. د/ فاطمة محمد منير اللمعي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة طنطا
٨	أ. م. د/ هانم أحمد أبو النيل	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة بنها

ملحق (٤)

استمارة تقييم عناصر التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية
سعادة الأستاذ الدكتور/

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد بحث بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق". وتأتي هذه الاستبانة ضمن إجراءات هذا البحث، والتي تستهدف تقييم (درجة تأثير، واحتمالية استمرارية) عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)، وعناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

ويقصد بالبراعة التنظيمية إجراءات: قدرة كلية التربية جامعة طنطا على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار قدراتها الحالية والاستفادة من الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية لتحقيق التوازن بين استثمار الفرص والموارد المتاحة لتحسين وتطوير الخدمات الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف فرص ومستفيدين وأسواق جديدة لتقديم خدمات جديدة في مجالات جديدة، بهدف تحقيق ميزة تنافسية للكلية في الأسواق الحالية والمستقبلية.

ونظرًا لما لديكم من خبرة ثرية في مجال التخصص نأمل من سعادتكم التكرم:

- إعطاء القيمة المناسبة لدرجة التأثير: والتي تشير إلى تأثير كل عنصر من عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في الظاهرة موضوع الاهتمام وتتراوح قيمته ما بين (١ - ٥)؛ حيث تشير الدرجة (١) إلى درجة التأثير الأقل، أما الدرجة (٥) فتشير إلى درجة التأثير الأعلى للعنصر.
- إعطاء القيمة المناسبة لدرجة احتمالية استمرارية التأثير: والتي تشير إلى احتمالية استمرار كل عنصر في التأثير في الظاهرة موضوع الاهتمام وتتراوح قيمة احتمالية الاستمرارية ما بين (١ - ١٠)؛ حيث تمثل الدرجة (١) أقل احتمالية استمرارية العنصر في التأثير، بينما تشير الدرجة (١٠) إلى أقصى احتمالية استمرارية العنصر في التأثير.

(١) تقييم نقاط القوة (strengths) المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية

يوجد مجموعة من نقاط القوة بالبيئة الداخلية بكلية التربية جامعة طنطا نرجو من سيادتكم التكرم بإعطاء القيمة المناسبة لدرجة تأثير كل نقطة، واحتمالية استمراريتها.

م	العبارات	درجة التأثير	احتمالية الاستمرارية
S1	تقديم مجموعة من البرامج الدراسية المتميزة.		
S2	تطوير لوائح الكلية وفق نظام الساعات المعتمدة.		
S3	عقد مؤتمرات سنوية أو دورية لمناقشة قضايا التعليم.		
S4	تعد الكلية مركز جذب للدارسين العرب في مجالات الدراسات العليا التربوية.		
S5	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحكيم الأبحاث وعضوية الهيئات الاستشارية بعدد من المجالات.		
S	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة.		

كريمة محمد لاشين

م	العبارات	در جة التأثير	احتمال ية الاستمرارية
6			
S 7	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إعداد المعلم الجامعي في برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.		
S 8	وجود وحدة التعليم الإلكتروني لإدارة منظومة التعليم الإلكتروني.		
S 9	وجود وحدة تكنولوجيا المعلومات لإتاحة وتداول المعلومات إلكترونياً.		
S 10	وجود وحدة الإرشاد الأكاديمي لتقديم خدمات إرشادية متنوعة للطلاب.		
S 11	وجود وحدة القياس والتقويم لدعم تطبيق الاختبارات الإلكترونية.		
S 12	وجود وحدة النشر العلمي لنشر البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين.		
S 13	وجود وحدة الخريجين للارتقاء بمستوى الخريجين في ضوء متطلبات سوق العمل المتجددة.		
S 14	وجود وحدة ضمان الجودة لتحقيق مستوى متميز من الأداء المؤسسي والأكاديمي.		
S 15	وجود وحدة الأزمات والكوارث لتوفير الأمن والاستقرار في بيئة العمل ضد الأزمات الراهنة والمحتملة.		
S 16	وجود مركز الخدمة العامة لتدريب الأفراد على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة في مجال التعليم.		
S 17	وجود وحدة الخدمات التكنولوجية لتقديم الخدمات التكنولوجية.		
S 18	وجود مركز الإرشاد النفسي لتقديم الخدمات والاستشارات النفسية والتربوية.		
S 19	وجود مركز تعليم الكبار للمشاركة في القضاء على الأمية وتعليم الكبار.		

(٢) تقييم نقاط الضعف (Weaknesses) المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية

يوجد مجموعة من نقاط الضعف بالبيئة الداخلية بكلية التربية جامعة طنطا نرجو من سيادتكم التكرم بإعطاء القيمة المناسبة لدرجة تأثير كل نقطة، واحتمالية استمراريتها.

م	العبارات	در جة التأثير	احتمال ية الاستمرارية
W 1	قلة أعداد أعضاء هيئة التدريس بالكلية.		
W 2	يقوم بالتدريس بالكلية أعضاء هيئة التدريس من كليات أخرى.		
W 3	ضعف سياسة القبول ببرامج إعداد المعلم.		
W 4	ضعف ملائمة برامج الكلية مع متطلبات سوق العمل المحلي والدولي.		
W	ضعف مستوى خريجي الكلية في المقررات التخصصية الأكاديمية.		

استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

م	العبارات	در جة التأثير	احتمال ية الاستمرارية
5			
W	ضعف مسايرة محتوى المقررات الدراسية للتطورات المحلية والعالمية.		
6			
W	لا يحظى التدريب العملي (التربية العملية) بالقدر الكافي من الاهتمام ويغلب عليه الطابع الشكلي في الإشراف والتنظيم.		
7			
W	ضعف الأنشطة الطلابية وقلة توافر أماكن وإمكانات الممارسة.		
8			
W	ضعف أساليب التقويم المستخدمة للتحقق من مستوى جودة خريجي الكلية.		
9			
W	ضعف البنية التحتية التكنولوجية والبطء الشديد في تحديث برمجيات وأجهزة نظم دعم القرارات بإدارات كلية التربية.		
10			
W	ضعف الأساليب الإدارية وغياب المناخ التنظيمي الذي يدعم الاستثمار والاستكشاف.		
11			
W	ضعف اهتمام إدارة الكلية بأراء المؤسسات التعليمية التي يعمل فيها خريجوها .		
12			
W	ضعف قدرة إدارة الكلية على تكوين علاقات مع مؤسسات المجتمع.		
13			
W	ضعف الميزانية المخصصة للبحوث التربوية وإغفال البحوث الجماعية والبحوث البيئية.		
14			
W	ضعف وجود خطة بحثية لتناول المشكلات المجتمعية.		
15			
W	ضعف الاستفادة من نتائج البحوث التربوية من جانب صانعي السياسة التعليمية ومتخذي القرار.		
16			
W	قلة عدد أعضاء هيئة التدريس التربويين المنضمين للجمعيات والروابط التربوية العالمية.		
17			
W	ضعف الإرشاد المهني للخريجين لمساعدتهم في الالتحاق بسوق العمل.		
18			
W	ضعف التنسيق بين الكلية وجهات التدريب بوزارة التربية والتعليم.		
19			
W	ضعف إسهام برامج الإعداد بكلية التربية في إكساب الطلاب المهارات اللازمة للعمل بالمدارس الدولية ومدارس المتفوقين.		
20			

(٣) تقييم الفرص المتاحة (Opportunities) المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية

يوجد مجموعة من الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية بكلية التربية جامعة طنطا نرجو من سيادتكم التكرم بإعطاء القيمة المناسبة لدرجة تأثير كل فرصة، واحتمالية استمراريتها.

م	العبارات	در ج ة التأثير	احتمال ية الاستمرارية
O	المنافسة القوية بين كليات التربية لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب.		
1			
O	التقدم العلمي الذي فرض على كلية التربية إعداد نوعية جديدة من المعلمين.		
2			
O	ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي فرضت على كلية التربية		

كريمة محمد لاشين

م	العبارات	درجة التأثير	احتمالية الاستمرارية
3	التحول الرقمي.		
4	التوجه نحو زيادة الموارد الذاتية من البرامج الخاصة.		
5	ظهور نوعيات جديدة من المدارس والتوسع في إنشاء المدارس الدولية ومدارس (STEM) ومدارس ذوي الاحتياجات الخاصة وغيرها.		
6	مشروع تطوير كليات التربية لمتابعة التطورات العلمية والخبرات الأجنبية في رؤى كليات التربية ونظم إعداد المعلم بها.		
7	مشروع تطوير البرامج الأكاديمية للاعتماد لتطوير برامج أكاديمية متكاملة بمعايير اعتماد قومية تتفق مع المعايير الدولية.		
8	مشروع متابعة وتقييم البرامج الدراسية الجديدة لإعداد خريج متميز قادر على المنافسة في سوق العمل.		
9	مشروع تطوير نظم تقييم الطلاب والامتحانات لتحقيق المخرجات التعليمية المستهدفة للبرامج الأكاديمية بما يتوافق مع المعايير الأكاديمية.		
10	مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد لتقديم الدعم المالي والفني لمؤسسات التعليم العالي للتطوير المستمر والتأهيل للاعتماد.		
11	المبادرات الدولية ومنها مبادرة "تميز المعلم" الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.		
12	استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" وما جاء فيها من أهداف استراتيجية تتعلق بمحور التعليم والتدريب.		

(٤) تقييم التهديدات المحتملة (Threats) المؤثرة في تعزيز البراعة التنظيمية

يوجد مجموعة من التهديدات المحتملة بالبيئة الخارجية بكلية التربية جامعة طنطا نرجو من سيادتكم التكرم بإعطاء القيمة المناسبة لدرجة تأثير كل تهديد، واحتمالية استمراره.

م	العبارات	درجة التأثير	احتمالية الاستمرارية
1	قلة التوازن بين نسب الإعداد التربوي؛ إذ تتمثل نسبة الإعداد المهني التربوي بنسبة ٢٠٪ والثقافي ١٠٪ والأكاديمي التخصصي ٧٠٪.		
2	موجة تغيير اللوائح لدرجة الكلية أصبحت تطبق أكثر من ثلاث لوائح في آن واحد.		
3	مركزية اللوائح والقوانين والتشريعات التي تحكم العمل الجامعي عامة وكلية التربية خاصة.		
4	الهجوم الواضح على كليات التربية في مصر بل وصل الأمر إلى المناداة بإلغائها.		
5	تعدد مؤسسات إعداد المعلم دون ترابط أو تكامل بينها.		
6	وجود فجوة بين كلية التربية ومؤسسات التعليم.		
7	إلغاء تكليف خريجي كلية التربية.		
8	تذبذب وزارة التربية والتعليم في سياسات سد النقص من المعلمين.		
	اختيار معظم وزراء التربية والتعليم من غير التربويين.		

استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

م	العبارات	درجة التأثير	احتمالية الاستمرارية
9			
T 10	لم تتحدد أي جهة رقابية مستقلة مسؤولة عن تقييم سياسات إصلاح كليات التربية.		
T 11	محدودية إطلاع وإشراك جميع الأطراف الفاعلة في صياغة اللائحة الموحدة لكليات التربية.		
T 12	أثر إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين سلبيًا على كلية التربية .		
T 13	مهنة التعليم لم تعد مهنة جاذبة إذ إنها تزخر بالمشكلات التي تصرف العناصر الممتازة عنها.		

ولسيادتكم وافر الشكر والتقدير على حسن تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي



سعادة الأستاذ الدكتور/ عميد كلية التربية جامعة طنطا

تحية طيبة وبعد

نحيط سيادتكم علماً بأنني بصدد إجراء بحث بعنوان " استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية بكلية التربية جامعة طنطا في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق " ونأمل من سيادتكم التكرم بالموافقة على تطبيق أداتا الدراسة الميدانية، والمتمثلة في: استبانة موجهة إلى الزملاء الأفاضل من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتهدف إلى قياس واقع ممارسة البراعة التنظيمية، من خلال بعديها: براعة استغلال الفرص المتاحة، وبراعة استكشاف الفرص الجديدة. وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستمارة موجهة القيادات الأكاديمية في الكلية، بهدف تقييم عناصر التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، والمتمثلة في: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة، بهدف التعرف على مدى تأثير هذه العناصر في تعزيز البراعة التنظيمية. وذلك تمهيداً للتوصل إلى استراتيجية مقترحة لتعزيز البراعة التنظيمية للكلية، في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

ولسيادتكم موفور التقدير وعظيم الامتنان على دعمكم للبحث العلمي



مقدمة لسيادتكم
كريمة لاشين
د/ كريمة محمد لاشين

