

تصور مقترح للحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي

إعداد

د/ حنان زاهر عبد الخالق عبد العظيم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة الزقازيق

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة الحالية إلى التوصل لتصور مقترح للحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي، وانطلاقاً من طبيعة الدراسة ومشكلتها وهدفها فإن الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، بالإضافة إلى استطلاع آراء مجموعة من الخبراء حول التصور المقترح الذي يمكن من خلاله الحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي، ولقد سارت الدراسة وفق الخطوات الآتية: الإطار العام للدراسة، وتوضيح الإطار النظري للاستبصار الإستراتيجي ودوره في الحد من الجمود التنظيمي في الجامعات المعاصرة كما ورد في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، ثم تناول الوضع الراهن للجمود التنظيمي من حيث جمود البصيرة، وجمود الفعل، والجمود النفسي بجامعة الزقازيق من خلال الوثائق والدراسات المختلفة، ثم التعرف على آراء بعض الخبراء في المخطط المبدئي للتصور المقترح ، ومن ثم تمكنت الدراسة من التوصل إلى تصور مقترح يساهم في الحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الاستبصار الإستراتيجي - الجمود التنظيمي - جامعة الزقازيق.

A proposed perspective to reduce organizational Inertia at Zagazig University in light of the strategic foresight approach

Abstract

The present study aims to arrive at a proposed perspective to reduce organizational inertia at Zagazig University in light of the strategic foresight approach. Based on the nature, problem, and objective of the study, the descriptive method was adopted, in addition to surveying the opinions of a group of experts regarding the proposed Perspective through which organizational inertia at Zagazig University can be reduced using the strategic foresight approach. The study proceeded through the following steps: presenting the general framework of the study; clarifying the theoretical framework of strategic foresight and its role in reducing organizational inertia in universities as addressed in contemporary administrative and educational literature , then addressed the current state of organizational inertia at Zagazig University In terms of insight inertia , action inertia , psychological inertia based on relevant documents and various studies, and exploring the opinions of a number of experts on the preliminary draft of the proposed Perspective. Consequently, the study succeeded in developing a proposed Perspective that contributes to reducing

organizational inertia at Zagazig University through the strategic foresight approach.

Keywords: Strategic Foresight – Organizational Inertia – Zagazig University

تصور مقترح للحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي

إعداد

د/حنان زاهر عبد الخالق عبد العظيم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة الزقازيق

القسم الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات السريعة والجذرية في السلوك التنظيمي التي تواجه المنظمات عامة والجامعات خاصة؛ حيث تتعرض للعديد من الضغوط والتغيرات التنافسية مما يفرض عليها ضرورة الوعي بهذه التغيرات والاستجابة السريعة لها والتكيف معها، ويتطلب ذلك وجود قيادة ذات رؤية استشرافية نحو المستقبل، وأن يتوافر لديها المهارة في إعداد السيناريوهات المستقبلية واستكشاف الفرص والتهديدات البيئية واستثمار الفرص المتاحة بما يؤهلها للاستجابة السريعة والتكيف مع تلك التغيرات والتعامل معها بمرونة.

ولهذا تحتاج المنظمات إلى تغييرات وتحولات فعالة لتحقيق أهدافها؛ لذلك فإن مخاطر عدم التغيير ومقاومة التطورات المهمة تعتبر من المخاطر الجسيمة؛ لأن الجمود يؤثر على قدرة المنظمة وإمكاناتها للتعبير عن الإبداع والابتكار والتعلم وحل القضايا والمشكلات، وفي حالة الجمود التنظيمي في ظل اضطراب التغييرات

البيئية المتزايدة باستمرار تكون المنظمة في حالة من الركود والجمود وتستخدم أساليبها وتقنياتها السابقة لمواجهة القضايا والمشكلات الجديدة^(١).

فالجمود التنظيمي يعتبر حالة يمكن أن تواجهها كل منظمة؛ حيث أن المحافظة التنظيمية والهياكل الإدارية الرسمية يمكن أن تمنع الابتكار التنظيمي، وكلما زاد الجمود التنظيمي قل احتمال قيام المنظمة بمبادرة لتطوير خدمات مبتكرة مما يقلل من ميزتها التنافسية، كما أن الجمود التنظيمي يؤدي إلى مقاومة التغيير، وبالتالي عدم القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة، كما يقلل من استباقية المنظمة ويحد بشكل كبير من قدرتها على التخطيط وبالتالي تقليل قدرتها التنافسية^(٢).

وتتعدد أبعاد الجمود التنظيمي والتي تتمثل في: جمود البصيرة وجمود الفعل والجمود النفسي، ويمثل جمود البصيرة - كأحد أبعاد الجمود التنظيمي - ضعفاً في دورة التعلم في المنظمة، وعدم القدرة على فهم الإشارات الصادرة عن البيئة الخارجية والداخلية للحصول على استجابة مناسبة، ونتيجة لذلك تفشل المنظمة في إجراء تحليل فعال للبيئة واختبار الواقع في الوقت المناسب مما يعوق التكيف التنظيمي المطلوب^(٣).

وينشأ جمود الفعل - كأحد أبعاد الجمود التنظيمي - عندما تواجه الإدارة تأخيراً في ترجمة التحليل البيئي إلى إجراءات ملموسة، وعلى عكس جمود البصيرة يحدث هذا بعد إدراك الحاجة إلى التغيير، وتتعدد العوامل التي تسهم في جمود الفعل مثل: الإدراك المحدود للدور وفي هذه الحالة يكتسب الأفراد المعرفة اللازمة للقيام بوظائفهم بشكل مختلف ولكن وظائفهم لا تسمح باستخدام هذه المعرفة، وقد يتعلم الأفراد شيئاً جديداً ويعدلون سلوكهم لكنهم لا يستطيعون إقناع الآخرين بفعل الشيء نفسه^(٤).

بينما يحدث الجمود النفسي - كأحد أبعاد الجمود التنظيمي - عندما تُظهر المنظمات في كثير من الأحيان القلق والتوتر والدفاعية النفسية عند مقاومة التغيير

بغض النظر عن ضرورته، كما يشير الجمود النفسي إلى الرغبة الداخلية لدى الأفراد في رفض التغييرات؛ حيث يفضل العاملون الوضع الراهن على التعلم لكيفية استخدام التقنيات وأنظمة العمل الجديدة، ونظرًا لأن الجمود النفسي ينشأ نتيجة لمقاومة العاملين للتغيير فإنه يُشار إليه غالبًا باسم مقاومة التغيير التنظيمية^(٥).

ولهذا يمكن القول أن الجمود التنظيمي يشير إلى ميل الجامعة إلى تنفيذ الأنشطة المخطط لها بصورة تقليدية؛ حيث تسعى الجامعة إلى توفير روتين وإجراءات تقليدية لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن ثم تكون الجامعة غير مستعدة للاستجابة للتغييرات السريعة المحيطة بها، حيث يُعد الجمود التنظيمي عاملاً لمقاومة التغيير بما يؤثر بالسلب على أداء الجامعة، وتجدر الإشارة إلى أن امتلاك الجامعة بعض المقومات مثل رأس المال الفكري عالي الجودة يساعد الجامعة على تحقيق الأداء الأمثل، ولكن عندما تميل الجامعة إلى التصرف ببطء أو تتردد في التكيف مع التغييرات والمستجدات المتلاحقة المحيطة بها؛ فإن ذلك يقلل من أداء الجامعة بغض النظر عن مدى جودة رأس المال الفكري الذي تمتلكه الجامعة.

ونظرًا لأن الجامعات المعاصرة تواجه العديد من التحديات والمستجدات المتلاحقة بسبب سرعة التغيير وعدم الاستقرار في البيئة الخارجية، فإن هذا يفرض عليها أهمية التعامل مع تلك التغيرات والاستجابة لها بمرونة؛ فالجامعات لن تتمكن من الحفاظ على مكانتها ودورها في المجتمع إلا إذا كانت قادرة على التكيف مع التحديات الناشئة الأمر الذي يتطلب الاعتماد على بعض المداخل الإدارية الحديثة التي تمكنها من مواكبة تلك التغييرات والتكيف معها مثل: مدخل الاستبصار الاستراتيجي.

فالاستبصار الاستراتيجي علم حديث وجهد علمي منظم يدرس الماضي والحاضر ليتوقع المستقبل، كما يعتمد على أحدث المعطيات الاقتصادية والعلوم المتطورة والتقنيات المتقدمة، وهو لا يهدف للتنبؤ بالمستقبل بل التبصير بجملة البدائل المتوقعة التي تساعد على الاختيار الواعي لمستقبل أفضل، أي أنه ليس تنبؤًا وتكهّنًا بالمستقبل، وإنما توقع احتمالات قد تحدث بنسب متفاوتة والاستعداد لكل

احتمال وفق منهجية علمية ومحاولة تكوين صورة واضحة مما يمكن أن يحدث وذلك على أساس معلومات دقيقة عن الظروف الطبيعية والحيوية للبيئة المؤسسية^(٦).

كما يُعد الاستبصار الإستراتيجي مكملاً للتخطيط الإستراتيجي وليس بديلاً عنه؛ حيث يراجع التخطيط الإستراتيجي التقليدي الأدلة من الماضي ويسأل كيف يمكن القيام بالأشياء بشكل أفضل أو أسرع أو أكثر كفاءة في المستقبل، ويعتبر هذا النهج الرجوع إلى المستقبل فعلاً للغاية في البيئات المستقرة، وعلى العكس من ذلك ينظر الاستبصار الإستراتيجي إلى الأمام ويتساءل عما قد يأتي وكيف يمكن أن يؤثر وما الذي يمكن القيام به لبدء التحرك نحو النتيجة المفضلة، ويُعد هذا المنظور التقدمي مغيّداً بشكل خاص خلال فترات عدم الاستقرار والتي غالباً ما توصف بأنها متقلبة وغير مؤكدة وغامضة أو مضطربة^(٧).

ولهذا يمكن من خلال الاستبصار الإستراتيجي مساعدة الجامعة على التكيف مع التغيرات الحديثة؛ حيث يُمكن من توقع التغيرات في البيئة الخارجية وتعديل استراتيجياتها بشكل استباقي، كما يُمكن من تحديد الفرص والتهديدات الناشئة مبكراً مما يُمكنها من الاستفادة من التقنيات الجديدة، ومن ثم يُمكن للاستبصار الإستراتيجي أن يُحسن بشكل كبير قدرة المنظمة على التفاعل مع مصادر المعرفة الخارجية مما يُتيح نتائج استثمارية أكثر قوة وتنوعاً^(٨).

ولهذا حظي الاستبصار الإستراتيجي باهتمام كبير من قبل الكثير من الباحثين والعلماء حتى أصبح أكثر انتشاراً خاصة مع تزايد سرعة التغيرات في مختلف المجالات في العالم.

ويتكون الاستبصار الإستراتيجي من مجموعة من الأبعاد والتي تتمثل في المسح البيئي وتكامل القدرات والاختيار الإستراتيجي.

ويعتبر المسح البيئي - كأحد أبعاد الاستبصار الإستراتيجي - فحصاً منهجياً للبيئة الخارجية والداخلية ؛ بهدف تحديد القوى والتقنيات والأساليب الرئيسة، بالإضافة إلى مواقف المنظمات وتنظيم العمليات المسؤولة عن التغيير، وغالباً ما

يتحدد نطاق عملية المسح من خلال الإطار الزمني المختار، والذي يحدد الفترة الزمنية المراد تغطيتها، ويُعد المسح البيئي عنصراً مهماً في العديد من الأنشطة التنظيمية، وقد تطور هذا المفهوم إلى مفهوم معقد يتطلب مجموعة متنوعة من الأنشطة التنظيمية والفردية للتعامل مع بيئة متغيرة باستمرار، ومن ثم فإن قدرات المسح البيئي تتمثل في قدرة المنظمة على مسح بيئتها وتتبع التغييرات فور حدوثها، وقدرتها على اكتشاف الإشارات التي تحذر من التغييرات المستقبلية^(٩).

ويشير تكامل القدرات - كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجي - إلى قدرة المنظمة على الوصول إلى جميع الموارد المتاحة وتجميعها بفعالية لتحقيق أهدافها المنشودة، كما تدمج المنظمة هذه القدرات لتحقيق الأداء الريادي والتميز التنظيمي من خلال الاستفادة من معارف وطاقات العاملين مما يؤدي إلى الابتكار والإبداع^(١٠).

كما يعتبر الاختيار الاستراتيجي - كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجي - عملية تقييم البدائل وتحديد أفضلها وفقاً لمعايير مبنية على نتائج المسح البيئي، ويتمثل في اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية المتاحة التي تعبر عن رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، ويعتمد الاختيار الاستراتيجي على مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويتم بناء البدائل الاستراتيجية بناءً على نتائج التحليل ومعالجة نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة ومواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة، ولهذا يعد الاختيار الاستراتيجي ذا أهمية قصوى لقدرة المنظمات على البقاء، كما يعتمد على حساسية المنظمة وردود أفعالها تجاه فرص أو تهديدات التطوير المستقبلية^(١١).

واستناداً لما سبق ذكره يمكن القول أن الاستبصار الاستراتيجي أحد المداخل الإدارية الحديثة؛ حيث يُمكن الجامعة من تحديد المخاطر والتغيرات المحتملة بشكل استباقي، وإعداد الخطط المستقبلية التي تُسهم في التقليل من التهديدات والاستفادة من الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، ومن ثم يمكن من خلاله مساعدة القيادات الجامعية على اتخاذ القرارات الملائمة وبصورة أفضل بشأن

مستقبل الجامعة، كما يُمكن الجامعة من الاستجابة السريعة لكافة التغيرات والمشكلات الطارئة والتعامل معها بمرونة كبيرة ومن ثم الحد من الجمود التنظيمي بها، مما يؤهل الجامعة من تحقيق أهدافها المنشودة.

ولهذا على الجامعات أن تتخبط في الاستبصار الإستراتيجي لدورها في إنتاج المعرفة، ومن هنا فالجامعة ينبغي أن تكون مؤسسة ذات بصيرة، فقديمًا ربما كان بالإمكان تنفيذ التخطيط الإستراتيجي للجامعة بدرجة معينة من الأمان فيما يتعلق بما ستجلبه السنوات الخمس المقبلة، ولم يكن من المرجح أن تتغير المعالم الأساسية للعالم والمجتمع، ونظرًا للتغير السريع الذي يشهده القرن الحادي والعشرين لا توجد مثل هذه الدرجة من اليقين، ولهذا فإن جامعة المستقبل ستكون بالضرورة موجهة نحو المستقبل، ومن ثم فمن المقرر أن يكون الاستبصار بمثابة منصة معرفية للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات^(١٢).

ولهذا يُعد الاستبصار الإستراتيجي أمرًا بالغ الأهمية لممارسات القيادة، وتطوير الرؤية المستقبلية، وتنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير؛ حيث يعزز الإبداع والابتكار والقيادة التنظيمية من خلال تنفيذ التوجهات الإستراتيجية وإدارة الموارد بكفاءة بما يعزز من القدرة التنافسية والابتكار^(١٣).

ومن ثم يمكن القول إن الاستبصار الإستراتيجي يشير إلى قدرة الجامعة على توقع الأحداث قبل وقوعها، ومساعدتها على التعامل مع المستقبل، ويعني هذا أن الاستبصار الإستراتيجي يربط بين الماضي والحاضر والمستقبل، كما يرتبط بعملية التعلم التنظيمي، ومن ثم يُمكن الجامعة من اكتشاف المشكلات أو الأزمات المحتملة وتجنبها، كما يسمح للجامعة بالتخطيط بشكل استباقي من خلال تقييم آثار الأحداث المستقبلية قبل وقوعها، ومن ثم مواكبة التغيرات البيئة والتكيف معها ، وهنا تبرز حاجة الجامعات المصرية إلى توظيف الاستبصار الإستراتيجي للحد من الجمود التنظيمي بها.

ومن ثم بذلت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العديد من الجهود التي تُسهم في تأهيل الجامعات المصرية عامة ومنها جامعة الزقازيق لاستشراف المستقبل والوعي بكافة التغيرات والمستجدات والاستعداد لمواجهة كافة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والاستجابة لها بصورة سريعة وملائمة لطبيعة هذه التغيرات والتعامل معها برؤية مستقبلية.

ومن هذه الجهود؛ إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠ -مصر تستثمر في المستقبل ؛ حيث يدل الوضع الراهن لمنظومة التعليم العالي على أن هناك عددًا من التحديات الداخلية التي تواجه المنظومة، وإدراكًا من الدولة لضرورة مواجهة هذه التحديات والتي تُعد قضية أمن قومي كان لا بد من وضع الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات التي تضمن ملائمة منظومة التعليم العالي لمتطلبات الحاضر والمستقبل وذلك من خلال إستراتيجية للتطوير من منظور شامل وتفصيلي، وتعمل على خدمة التنمية المستدامة في مصر على المستوى القومي، هذا وتتضمن إستراتيجية التعليم العالي عددًا من المسارات والأهداف الإستراتيجية والفرعية بجانب العديد من المشروعات التنفيذية التي يتم إعدادها، وتتسم الإستراتيجية بالمرونة والمزج بين تجارب وخبرات الماضي ورؤية الوضع الراهن وحدائق وتطلعات المستقبل مع إمكانية تطبيق ذلك على أرض الواقع من خلال وضع آليات محددة للتنفيذ إيمانًا بضرورة التطوير واستشراف مستقبل جديد^(١٤).

كما اهتمت الجامعات المصرية ببناء نظم للمعلومات من خلال مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي (ICTP) ؛ حيث يسعى المشروع إلى مساعدة وتأهيل الجامعات المصرية في إتاحة وتداول المعلومات في الصورة الإلكترونية من خلال شبكات معلومات الجامعات بشكل مباشر وسريع، وتحقيق الميكنة المتكاملة للإدارة الجامعية والعملية التعليمية، وتهيئة المجتمع الجامعي للتعامل معها من خلال التدريب الموجه والمستمر^(١٥).

كما تم إنشاء مشروع نظم المعلومات الإدارية، ومركز الخدمات الالكترونية والمعرفية وما يتضمنه المركز من وحدات فرعية مثل: شبكة الجامعات المصرية، ومركز نظم المعلومات الإدارية ودعم اتخاذ القرار، وسوف يتم تناول هذه الجهود بالتفصيل في القسم الثالث من الدراسة.

ومن ثم يمكن من خلال المشروعات السابقة توفير المعلومات وتبادل المعرفة بين كافة المستويات الإدارية، وبالتالي توفيرها في الوقت المناسب للقيادات الجامعية وصانعي القرار مما يجعل الجامعة قادرة على استشراق المستقبل والاستجابة السريعة لكافة التغيرات والتحديات المستقبلية التي تواجه الجامعة من خلال توفير ثقافة تنظيمية مرنة، وقادرة على التكيف مع التحولات المختلفة.

وفي إطار ذلك قامت جامعة الزقازيق بالعديد من الجهود منها: إصدار **الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق للأعوام (٢٠١٣-٢٠٢٢)**؛ حيث تسعى الجامعة من خلال خطتها الإستراتيجية السابقة إلى أن تصبح جامعة معتمدة ومشهود لها بما تقدمه من مستوى متميز في التعليم والبحث العلمي والمساهمة في التنمية المجتمعية المستدامة ، وذلك في إطار مجموعة من القيم الحاكمة ؛ لذا تنطلق جامعة الزقازيق من منظومة القيم الحاكمة الآتية : الحرية المسؤولة، والاستقلالية، والابداع، والشفافية وتداول المعلومات، والمشاركة والعمل الجماعي، والجودة والتميز؛ حيث تتفهم جامعة الزقازيق الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمستفيدين من خدماتها لتحقيق كل التوقعات، مع جودة القيادة وتوحيد الرؤية والأهداف والإستراتيجيات داخل المنظومة، وتهيئة المناخ التعليمي والتنظيمي لتحقيق هذه الأهداف بما يحقق التميز ورفع القدرة التنافسية^(١٦).

كما تمكنت جامعة الزقازيق من إصدار **الخطة الإستراتيجية للأعوام (٢٠٢٣-٢٠٣٠)**؛ والتي تقوم على منهجية التحليل المستقبلي؛ حيث تم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لمعرفة الفرص والتهديدات المحتملة وتحليل البيئة الداخلية للجامعة من حيث كفاءتها وقدراتها الذاتية لتحديد نقاط القوة والضعف، كذلك تحديد الأطراف أصحاب المصلحة وتحديد احتياجاتهم وتحليل توقعاتهم وتأثيرها المحتمل،

وذلك سعيًا نحو تنفيذ إستراتيجية الجامعة للتطوير، وتحقيق رؤيتها المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة^(١٧).

بالإضافة لما سبق أنشأت جامعة الزقازيق العديد من الوحدات والمراكز منها: وحدة التخطيط الإستراتيجي؛ وهي وحدة تابعة لرئيس الجامعة، وتقوم بإعداد وتحديث الخطط الإستراتيجية للجامعة بما يسمح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتقديم الدعم الفني والمتابعة لفرق وضع الخطط الإستراتيجية لكليات ومعاهد ومراكز الجامعة، بالإضافة إلى وضع نظم متابعة وتقييم الخطط الإستراتيجية للجامعة والكليات والمعاهد التابعة لها وفقًا للأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي والجامعة^(١٨).

كما أنشأت الجامعة العديد من الوحدات والمراكز مثل: وحدة إدارة مشروعات التطوير، ومركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ومركز تقنية الاتصالات والمعلومات، ومركز ضمان الجودة وسوف يتم تناول هذه الجهود بالتفصيل في القسم الثالث من الدراسة.

يعكس ما سبق ذكره تنوع الجهود التي من شأنها تأهيل جامعة الزقازيق بأن يتوافر لديها رؤية استشرافية، وإطار فكري يحدد ملامح العمل بها في التعامل مع كافة التغيرات التي تسود البيئة الخارجية بصورة استباقية والتكيف والاستجابة السريعة لتلك التغيرات ووفق رؤية إستراتيجية، كما يمكن من خلال هذه الجهود تحفيز التفكير المستقبلي بما يساعد القيادات على الوعي بالتغيرات والفرص المستقبلية مما يُسهم في الحد من الجمود التنظيمي بها.

- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من الجهود المبذولة إلا أن الواقع يشير إلى العديد من أوجه القصور التي تعاني منها الجامعة والتي تُسهم في شيوع الجمود التنظيمي بها بكافة أبعاده المتمثلة في جمود البصيرة، وجمود الفعل والجمود النفسي، مما يفرض على

الجامعة ضرورة تبني مدخل الاستبصار الإستراتيجي كأحد المداخل الإدارية الحديثة للتغلب على تلك المشكلات، ويمكن إبراز ذلك كما يلي:

(١) أوجه قصور تتعلق بجمود البصيرة:

تتنوع أوجه القصور التي تعاني منها جامعة الزقازيق والتي تؤدي إلى جمود البصيرة بها وخاصة فيما يتعلق بجمود الرؤية الاستراتيجية، وجمود نظم المعلومات بالجامعة، وجمود القيادة الجامعية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ- يشير واقع جامعة الزقازيق إلى بعض أوجه القصور التي تؤدي إلى جمود البصيرة بها وخاصة فيما يتعلق بجمود الرؤية الاستراتيجية بها، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- ضعف ثقافة الاستباق في التفكير والتخطيط داخل الجامعة؛ حيث تسود أساليب الإدارة التقليدية التي تركز على الاستجابة بدلاً من المبادرة، والقصور في استراتيجيات الجامعة نتيجة لضعف تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة وما يترتب عليها من ضعف تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف للجامعة، بالإضافة إلى القصور في استجابة الجامعة للمتغيرات والمستجدات المحيطة بها (١٩).

- افتقار كليات الجامعة إلى استراتيجيات لتحديد التهديدات المستقبلية ومواجهتها (٢٠).

- ضعف قدرة إدارة الجامعة على تحديد رؤية استباقية واضحة لاستشراف المستقبل ووضع أهداف محددة (٢١).

- القصور في اعتماد الجامعة على الأساليب العلمية في دراسة تأثيرات التغيرات البيئية على المستفيدين من خدماتها، وضعف نظام الجامعة والقصور في تأهب الجامعة لاكتشاف الإشارات الواردة لها من البيئة الداخلية والخارجية (٢٢).

ب- باستقراء الواقع بالجامعة يتضح العديد من أوجه القصور التي تؤدي إلى جمود البصيرة بها وخاصة فيما يتعلق بجمود نظم المعلومات بالجامعة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- ندرة توفير نظام معلومات استراتيجية لمتابعة مستجدات البيئة التنافسية، وقلة الخبراء المتخصصين في جمع المعلومات لدى الجامعة، بالإضافة إلى إهمال الجامعة في الاعتماد على أحدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات (٢٣).

ج- يشير واقع جامعة الزقازيق إلى بعض أوجه القصور التي تؤدي إلى جمود البصيرة بها وخاصة فيما يتعلق بجمود القيادة الجامعية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- ضعف مهارات القيادات الجامعية نحو الاهتمام بالمستقبل والحاضر في آن واحد؛ نتيجة ضعف في استثمار المعرفة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الجامعية، وضعف البنية التحتية والمعلوماتية اللازمة لتطوير الجامعة، ومن ثم صعوبة الاستجابة للتغيرات والتحديات (٢٤).

- ضعف القدرة التنظيمية لدى القيادات الجامعية بما يعوق قدرة القيادات بالجامعة نحو مسايرة المستجدات ومستجدات القرن الحادي والعشرين؛ نظراً لجمود اللوائح والتشريعات، بالإضافة إلى القصور في تنمية القيادة الجامعية لمهارات التفكير النقدي لدى المرؤوسين داخل بيئة العمل لكثرة الأعباء الروتينية المكلف بها المرؤوسين داخل بيئة العمل مما يعوق تنمية مهارات التفكير النقدي والإبداعي (٢٥).

(٢) أوجه قصور تتعلق بجمود الفعل:

تعاني جامعة الزقازيق من العديد من أوجه القصور التي تؤدي إلى جمود الفعل بها وخاصة فيما يتعلق بالمركزية في إدارة الجامعات، وجمود الهيكل

التنظيمي، وضعف الاستجابة للتغيرات المحيطة بالجامعة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ- يشير واقع جامعة الزقازيق إلى بعض أوجه القصور التي تؤدي إلى جمود الفعل بها وخاصة فيما يتعلق بالمركزية في إدارة الجامعات، ويتضح ذلك فيما يلي:

- المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة، والقصور في إتاحة الحرية لمختلف الإدارات داخل الجامعة لإدارة شئونها ذاتيًا، بالإضافة إلى البيروقراطية في تسيير مهام الجامعة والأعمال الإدارية بها. (٢٦).

- ضعف القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الجامعة لتطوير أدائها، وضعف التقارير التي تُرفع إلى قيادات الجامعة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر، وضعف التوازن بين الاستقلالية والمساءلة بالجامعة، بالإضافة إلى الافتقار إلى تشجيع ثقافة المبادرات الجديدة والمخاطرة المحسوبة (٢٧).

ب- يشير واقع جامعة الزقازيق إلى بعض أوجه القصور التي تؤدي إلى جمود الفعل بها وخاصة فيما يتعلق بجمود الهيكل التنظيمي، ويتضح ذلك فيما يلي:

- جمود الهياكل التنظيمية في كليات الجامعة مما يعيق قدرتها على الاستجابة للتغيرات والمستجدات بفعالية، وغموض بطاقات الوصف الوظيفي في كليات الجامعة مما يسبب تداخل الأدوار ويؤثر على كفاءة العمل، بالإضافة إلى غياب التحديد الدقيق للاختصاصات بين إدارات وأقسام كليات الجامعة بما يؤدي إلى تداخل المهام وضعف التنسيق الإداري (٢٨).

- قصور إدارة الجامعة في تصميم هيكل تنظيمي مرن يتيح التعامل مع التغيرات والتحديات بسرعة وكفاءة ويسمح بالتكيف مع الظروف المتغيرة (٢٩).

ج- يشير واقع جامعة الزقازيق إلى بعض أوجه القصور التي تؤدي إلى جمود الفعل بها وخاصة فيما يتعلق بضعف الاستجابة للتغيرات المحيطة بالجامعة: ويتضح ذلك فيما يلي:

- ضعف امتلاك المعرفة الكافية التي يمكن من خلالها الاستجابة للتغيرات والمستجدات المستقبلية؛ نظرًا لجمود اللوائح والتشريعات بما يعوق الانسجام والاستجابة للتغيرات المستقبلية، بالإضافة إلى ضعف تحويل بيئة العمل إلى منظمة تعلم حقيقية مساندة للمستجدات التكنولوجية الحديثة مما أدى إلى جمود الأفكار واعتماد القيادات على الخبرات الشخصية فقط^(٣٠).

- تشير إحدى الدراسات إلى العديد من أوجه القصور التي تعاني منها جامعة الزقازيق، ومن ملامح هذا ما يلي: (٣١)

- ضعف استجابة الجامعة لمتطلبات وتوجهات المستفيدين من خدماتها.
- قلة استفادة الجامعة من المهارات والمعارف الجديدة لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري بشكل عام.
- ضعف استثمار الجامعة للمخزون المعرفي المتاح من كوادرها لمواجهة أي تغيرات أو طوارئ بيئية جديدة.
- ضعف تشجيع الجامعة للعاملين بها على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة لزيادة كفاءتهم الأكاديمية والإدارية.
- ضعف اعتماد الجامعة على التغذية الراجعة من المجتمع الداخلي والخارجي، لتحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية وتطويرها.
- ضعف مهارات العاملين بالجامعة لمواكبة المتطلبات المتجددة، والقصور في استجابة الجامعة للمتغيرات والمستجدات المحيطة بها، وضعف الطرق والبدائل التي تستخدمها لتلبية احتياجات المستفيدين^(٣٢).

(٣) أوجه قصور تتعلق بالجمود النفسي:

تعاني جامعة الزقازيق من العديد من أوجه القصور التي تؤدي إلى الجمود النفسي بها وخاصة فيما يتعلق بمقاومة التغيير، وجمود الدافعية، وجمود الثقافة التنظيمية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ- يشير واقع جامعة الزقازيق إلى بعض أوجه القصور التي تؤدي إلى الجمود النفسي بها وخاصة فيما يتعلق بمقاومة التغيير، والتي تتمثل فيما يلي:

- القصور في إدارة التغيير لدى القيادات بجامعة الزقازيق متمثلاً في ضعف التقدير والاهتمام بإنجازات السابقين بمميزاتها وعيوبها، وغياب مراعاة لسلوكيات العاملين عند دمجهم في مراحل التغيير وتحويلها من مقاومة إلى مشاركة حقيقية، بالإضافة إلى القصور في تقدير قدرات وخبرات العاملين بالمؤسسة الجامعية، والقصور في الاهتمام بتوضيح التغيير المطلوب ومبرراته (٣٣).

- الخوف من الفشل والعواقب الإدارية التي تؤثر على المستقبل المهني للقيادات الجامعية، وقلة الوعي بأهمية الدور الحيوي الذي تقوم به العمليات الإبداعية في تحقيق مزايا تنافسية طويلة الأجل للجامعة (٣٤).

ب- يشير واقع جامعة الزقازيق إلى بعض أوجه القصور التي تؤدي إلى الجمود النفسي بها وخاصة فيما يتعلق بجمود الدافعية، والتي تتمثل فيما يلي:

- تشير الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق للأعوام (٢٠٢٣-٢٠٣٠) إلى ضعف آليات تحفيز أعضاء هيئة التدريس والعاملين (٣٥)، مما يؤثر بالسلب على درجة دافعية العاملين وحماسهم في إنجاز المهام المطلوبة منهم، وفي تبني الأفكار الإبداعية الجديدة بالجامعة.

- غياب شعور الأعضاء بالحماس والفخر بالجهود التي يبذلونها في عملهم، بالإضافة للقصور في توفير المؤسسة لأدوات وتكنولوجيات وبرامج الاتصال الحديثة والسريعة والأمنة المناسبة والفاعلة في العمل التدريسي والبحثي، مع

غياب تفويض الجامعة لبعض الصلاحيات لأعضائها للعمل بما يحقق الهدف المرجو منها مما يسهم في ضعف الدافع لدى عدد كبير من الأعضاء لبذل المزيد من الجهد لتقديم المنفعة للجامعة التي يعملون بها ^(٣٦).

- ضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم على الإبداع وتقديم أفكار مبتكرة، وضعف دور القيادات الأكاديمية في نشر الثقافة الإبداعية بالجامعة ^(٣٧).

- ضعف تهيئة المناخ الإداري المشجع على الإبداع والابتكار، وضعف نظام تقييم أداء القيادات الجامعية، وقلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، وضعف آليات تفعيل بنود الميثاق الأخلاقي في تحقيق العدالة والثقة والشفافية، بالإضافة إلى قلة اهتمام الإدارة بقياس الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ^(٣٨).

ج- يشير واقع جامعة الزقازيق إلى بعض أوجه القصور التي تؤدي إلى الجمود النفسي بها وخاصة فيما يتعلق بجمود الثقافة التنظيمية، والتي تتمثل فيما يلي:

- القصور في تهيئة مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الإنسانية، والقصور في توفير فرص التعليم واكتساب الخبرات الجديدة في مجال العمل للعاملين، وضعف الاهتمام بفتح قنوات اتصال جديدة ومتنوعة مع كافة الأطراف المعنية بالجامعة داخليًا وخارجيًا ^(٣٩).

- القصور في تنظيم فرق العمل بمعايير واضحة مما يقلل من فعالية العلاقات الإنسانية داخل كليات الجامعة، وضعف إشراك أعضاء هيئة التدريس في تحديد الأهداف ورسم السياسات داخل كليات الجامعة، بالإضافة إلى محدودية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في لجان العمل المختلفة بما يؤثر على فاعلية العمل الجماعي، ومحدودية قنوات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس بما يؤثر على جودة التعاون والتنسيق داخل كليات الجامعة ^(٤٠).

- ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة رأس المال النفسي، ويرجع ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة يغلب عليها سيادة العمل الفردي، والتركيز الزائد على التنفيذ الحرفي للوائح دون إدراك لأهمية العامل النفسي والإنساني والمعنوي في أداء أعضاء هيئة التدريس، وسيادة مناخ تنظيمي لا يشجع على الإيجابية والتميز، وإنما يشجع على السلبية واللامبالاة والإحباط وأداء العمل بصورة نمطية تقليدية، بعيداً عن الإبداع والابتكار والمبادأة والتجديد والتغيير الإيجابي^(٤١).

يعكس ما سبق تنوع أوجه القصور التي تعاني منها جامعة الزقازيق ، وما يؤكد أهمية التعامل مع تلك التغيرات والاستجابة لها بمرونة إستراتيجية؛ أن البيئة المتغيرة والمضطربة وكذلك الظروف المعقدة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية تترجم إلى مستوى عال من عدم اليقين في أداء كل من الكيانات الخاصة والعامة، وتُعد مؤسسات التعليم العالي من بين الكيانات التي يجب أن تتكيف مع التغيرات من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق الأداء الفعال، كما أن التحول نحو اقتصاد المعرفة والتحويلات السياسية بالإضافة إلى انتشار التعليم العالي يُشكل مصدراً للعديد من التحديات التي تواجه الجامعات، ولهذا لن تتمكن الجامعات من الحفاظ على مكانتها ودورها في المجتمع إلا إذا كانت قادرة على التكيف مع التحديات الناشئة^(٤٢).

مما سبق ذكره يتضح تنوع أوجه القصور التي تعاني منها جامعة الزقازيق والتي تسهم في الجمود التنظيمي بها بكافة أبعاده والمتمثلة في جمود البصيرة وجمود الفعل والجمود النفسي، وعليه تتضح حاجة الجامعة إلى تبني أحد المداخل الإدارية الحديثة مثل الاستبصار الإستراتيجي للحد من الجمود التنظيمي بها.

حيث يُسهم الاستبصار الإستراتيجي في تحديد الفرص المستقبلية، وتحسين التخطيط الإستراتيجي والأداء التنظيمي، كما يعزز المرونة ويهيئ الظروف لمواجهة التغيرات الناتجة عن التأثيرات السياقية المختلفة التي تؤثر على أداء المنظمة^(٤٣).

واستناداً لما سبق تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

- كيف يمكن الحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما الإطار النظري للاستبصار الإستراتيجي ودوره في الحد من الجمود التنظيمي بالجامعات المعاصرة كما ورد في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٢- ما الوضع الراهن للجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق - دراسة نظرية وثائقية؟

٣- ما آراء بعض الخبراء في المخطط المبدئي للتصور المقترح للحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي؟

٤- ما التصور المقترح للحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي؟

- أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي: الحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي.

- ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- الوقوف على الإطار النظري للاستبصار الإستراتيجي ودوره في الحد من الجمود التنظيمي بالجامعات المعاصرة كما ورد في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

- توضيح الوضع الراهن للجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق - دراسة نظرية وثائقية.

- تعرف آراء بعض الخبراء في المخطط المبدئي للتصور المقترح للحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي.

- التوصل إلى تصور مقترح للحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي.

- أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة فيما يلي:

- استمدت الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله؛ حيث يسهم الاستبصار الإستراتيجي في تأهيل الجامعة للتعامل مع كافة التغيرات البيئية المحيطة بها بصورة تتسم بالمرونة التنظيمية والسرعة ومن ثم الاستجابة لها بصورة تتوافق مع متطلبات العصر الحديث.

- قد تسهم الدراسة الحالية في تأهيل وتوعية القادة والمسؤولين وصناع القرار بجامعة الزقازيق وتزويدهم بالمعرفة والمهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع التغيرات والتحديات البيئية المحيطة بها بمرونة وكفاءة عالية وبصورة استشرافية، كما تسهم الدراسة في توعيتهم بأهمية الاستبصار الإستراتيجي كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها بناء رؤية مستقبلية للتعامل والتكيف مع كافة التغيرات والأحداث غير المتوقعة ومن ثم الحد من الجمود التنظيمي.

- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة الحالية الاستبصار الإستراتيجي من حيث: المفهوم، والنشأة، والأهداف، والأهمية، والأبعاد، بالإضافة إلى المتطلبات اللازمة لتطبيق الاستبصار الإستراتيجي، والمعوقات التي تحول دون تطبيقه.

- اقتصرَت الدراسة الحالية على تناول أبعاد الاستبصار الإستراتيجي والمتمثلة في الأبعاد الآتية: المسح البيئي، وتكامل القدرات، والاختيار الإستراتيجي، ويرجع اختيار هذه الأبعاد لأنها الأكثر شيوعاً في الأدبيات والدراسات؛ ومن هذه الدراسات على سبيل المثال:

دراسة (Liqaa Hussein Flaih & Ihsan Dahesh Chalab, 2022)،

ودراسة (Doua Ahmad Alhajjah, Shaker Jaralla Alkshali, 2023)،

ودراسة (Naseer Nasser Al-Aboudi1, Arrak Aboud Umeir, 2023)،

،(ودراسة Amani Mohammed Al-Khlaifat ,Shaker Jaralla Alkshali ،

٢٠٢٤).

وتجدر الإشارة أن الدراسات السابق ذكرها تم تناولها والاعتماد عليها في توضيح الإطار النظري للاستبصار الاستراتيجي؛ حيث تمثل هذه الأبعاد أبعاداً رئيسية يمكن من خلالها تمكين الجامعة من استشراف المستقبل وتوقع التغيرات والاستعداد لها بمرونة، وتحليل الاتجاهات المستقبلية وتوقع الفرص والتحديات، كما أن كل بعد من هذه الأبعاد يسهم في بناء فهم شامل للمستقبل مما يؤدي إلى تنمية الوعي الإستراتيجي لدى القادة وصناع القرار.

- كما تناولت الدراسة الجمود التنظيمي من حيث: المفهوم، والأبعاد، بالإضافة إلى العوامل المؤدية إلى الجمود التنظيمي، والمتطلبات التي تسهم في الحد من الجمود التنظيمي.

- اقتصرَت الدراسة الحالية على تناول أبعاد الجمود التنظيمي والمتمثلة في الأبعاد التالية: جمود البصيرة، وجمود الفعل، والجمود النفسي، ويرجع اختيار هذه الأبعاد؛ لأنها الأكثر شيوعاً في الأدبيات والدراسات، ومن هذه الدراسات:

دراسة (Hao-Chen Huang & et. al، ٢٠١٣)، دراسة (Ehsan Moradi & et.)

٢٠٢١، al

ودراسة (Gamal Ibrahim, Yehia Elzek & Haitham Elsawalhy, 2024)،

Fatemeh Rezazadeh, Sima Rezazadeh & Mina Rezazadeh,

(2024)

وتجدر الإشارة أن الدراسات السابق ذكرها تم تناولها والاعتماد عليها في توضيح الإطار النظري للجمود التنظيمي بالجامعات المعاصرة.

- كما تناولت الدراسة الحالية جمود البصيرة كأحد أبعاد الجمود التنظيمي من خلال التركيز على (جمود الرؤية الاستراتيجية، وجمود نظم المعلومات، وجمود القيادة الجامعية)؛ باعتبارها من أهم العناصر التي تؤدي إلى جمود البصيرة، وتناولت الدراسة جمود الفعل من خلال التركيز على (المركزية في إدارة الجامعات، وجمود الهيكل التنظيمي، وضعف الاستجابة للتغيرات المحيطة بالجامعة)؛ باعتبارها من أهم العناصر التي تؤدي إلى جمود الفعل، كما تم توضيح الجمود النفسي من خلال التركيز على (مقاومة التغيير، وجمود الدافعية، وجمود الثقافة التنظيمية)؛ باعتبارها من أهم العناصر التي تؤدي إلى الجمود النفسي.

- مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية المصطلحين التاليين:

(١) مفهوم الاستبصار الإستراتيجي: Strategic Foresight

يعرف الاستبصار لغويًا من الفعل استبصرَ في يستبصر استبصارًا فهو مُستبصر، والمفعول مُستبصر، واستبصر الشَّخصُ أبصر أي نظر بعينه فرأى، واستبصر الشيء: تأمله وتمكَّن من النَّظر إليه، واستبصر الأمر: استبَّاه واستجلَّاه، واستبصر في دينه وعَمَلِه أي كان ذا بصيرة فيه وفطنة: أي عقلاء يمكنهم التَّمييز بين الحقِّ والباطل بالاستدلال والنَّظر، واستبصر الطريق: وَصَح، واستبَّانَ (٤٤).

وعلى المستوى الاصطلاحي تتنوع وجهات النظر التي تناولت الاستبصار الإستراتيجي، منها ما يلي:

يمكن تعريف الاستبصار Foresight في قاموس كامبريدج Cambridge Dictionary بأنه: القدرة على الحكم بشكل صحيح على ما سيحدث في المستقبل والتخطيط لأفعالك بناءً على هذه المعرفة^(٤٥).

ومن ثم يُعرف الاستبصار الإستراتيجي بأنه: محاولة استشراف المستقبل وفق البدائل المخططة باستخدام الأساليب الكمية القائمة على قراءة المعلومات والبيانات وأحداث الماضي والحاضر، كما يُعرف بأنه طريقة التفكير في المستقبل والقدرة على تصور العديد من الاحتمالات سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوب فيها^(٤٦).

كما يعرف بأنه: القدرة الإستراتيجية الرئيسة ويشمل مجموعة من الأساليب التي تساعد في استكشاف المستقبل وتخيله وتوقعه بطريقة منظمة، ومن ثم يساعد في تحديد واستكشاف التحديات والفرص الناشئة من محركات التغيير التي تشكل المستقبل، والعمل كمحفز لتطوير الخيارات الإستراتيجية^(٤٧).

ويعرف أيضًا بأنه: قدرة المنظمة على معرفة وفهم وإدراج الأحداث والمتغيرات البيئية الحالية في الخطط والقرارات الإستراتيجية للمنظمة، وبالتالي تمكين المنظمة من استكشاف الفرص البيئية والاستثمار فيها بشكل أسرع من المنافسين^(٤٨).

كما يمكن تعريفه بأنه: تعزيز قدرة المنظمة على فهم المخاطر والفرص الناشئة والدوافع التي تشكل مساحة مستقبلية ممكنة ومحتملة أو مفضلة؛ حتى تتمكن المنظمة من اتخاذ قرارات مستنيرة ومجهزة بشكل أفضل^(٤٩).

كما يُعرف أيضًا بأنه: قدرة مديري المنظمة على فهم القضايا الإستراتيجية وتوقع التغييرات التي يمكن أن تهدد المنظمة أو تشكل فرص وآفاق جديدة لها^(٥٠).

كما يمكن تعريفه بأنه: العمل على تحديد وتقييم واستخدام الإشارات الصادرة من البيانات السياسية والاجتماعية والثقافية والتنافسية والعلمية والتكنولوجية؛ بهدف تحديد الفرص والتهديدات في مرحلة مبكرة مما يمكن المنظمات من معرفة الأساليب والعمليات والجهات الفاعلة والنظام اللازم لتعزيز الوضع التنافسي للمنظمة (٥١)

استنادًا لما سبق ذكره، يمكن تعريف الاستبصار الإستراتيجي إجرائيًا بأنه: قدرة الجامعة على تصور واستشراف المستقبل وتوقع الأحداث قبل حدوثها بما يؤهل الجامعة من اكتشاف الفرص واستثمارها، وتحديد المخاطر والتحديات والتعامل معها من خلال وضع بعض التوجهات المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، ولا يقتصر الأمر على التنبؤ بالمستقبل بل يشمل فهم الاتجاهات الحالية والاحتمالات المستقبلية المختلفة، بما يسهم في تعزيز قدرة الأفراد والجامعة على التكيف والاستعداد لمواجهة التغيرات المختلفة.

(٢) مفهوم الجمود التنظيمي: Organizational Inertia

يمكن تعريف الجمود لغويًا من الفعل جَمَدَ في يَجْمُدُ جُمُودًا وَجَمَدًا، فهو جامد وَجَمَدٌ وَجَمُودٌ، والمفعول مجمود فيه، وَجَمَدَ الماءُ أي صَارَ جليدًا، وَجَمَدَ في مكانه أي ثَبَّتَ فيه وَلَمْ يَتَحَرَّكْ، وَجَمَدَ فكره أي تَقَلَّصَ وَلَمْ يَعد يَتَطور، كما يُعرف من خلال الفعل جَمَدَ: أي جَمَدَ يَجْمُدُ، جَمَدًا وَجُمُودًا، فهو جامد، وَجَمَدَ الماءُ ونحوه: أي جَمَدَ وَصَلَبَ وتماسكت أجزاؤه فصار جليدًا (٥٢).

وعلى المستوى الاصطلاحي تنوعت وجهات النظر التي تناولت مفهوم الجمود التنظيمي منها ما يلي:

يمكن تعريف الجمود من خلال قاموس كامبريدج Cambridge Dictionary: بأنه الافتقار إلى النشاط أو الاهتمام، أو عدم الرغبة في بذل أي جهد للقيام بأي شيء (٥٣).

ومن ثم يُعرف الجمود التنظيمي بأنه: الإصرار القوي على بقاء هيكل المنظمة وقدراتها في حالتها، كما أنه مفهوم يؤكد على أن العادات الشخصية والاستثمارات المالية والهيكل المؤسسي في المنظمة صالحة ولن تتغير^(٥٤).

كما يُعرف بأنه: عدم قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية التي تهدد استقرار عملياتها وتطوير منتجاتها، كما يشير إلى أن المنظمة تؤكد على الاستقرار في نهجها من خلال المحافظة على الأساليب التقليدية والعمليات الإجرائية القياسية^(٥٥).

كما يمكن تعريفه بأنه عدم قدرة المنظمة على إحداث التغيير الداخلي في مواجهة التغيرات الخارجية الكبيرة^(٥٦).

ويُعرف أيضًا بأنه ميل المنظمة إلى الالتزام بالروتين في العمل بدلًا من الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة^(٥٧).

كما يمكن تعريفه بأنه: هو القوة والمقاومة التي تظهرها المنظمة ضد التغيرات البيئية، كما أنه مجموعة من العوامل المسببة للمقاومة التنظيمية للتغيير^(٥٨).

ويمكن تعريفه أيضًا بأنه: عدم القدرة على تغيير الأشكال أو العمليات أو الإجراءات بالإضافة إلى الاستمرار القوي للأنظمة الحالية، ومن ثم يُعد الجمود التنظيمي حاجزًا كبيرًا أمام تطوير التقنيات المبتكرة والقوة والمقاومة التي تظهرها المنظمة ضد التغيرات البيئية^(٥٩).

استنادًا لما سبق ذكره، يمكن تعريف الجمود التنظيمي إجرائيًا بأنه: قوة تنظيمية داخلية تمنع الجامعة من التغيير ومن التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بالجامعة؛ حيث تصبح العمليات والهياكل التنظيمية بالجامعة وكذلك الثقافة التنظيمية غير مرنة مما يؤدي إلى استمرار الجامعة في العمل بالوضع الراهن لفترة طويلة مع ضعف الاستجابة في الوقت المناسب للظروف والمواقف المتغيرة باستمرار.

- منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة ومشكلتها وأهدافها، فإن الدراسة الحالية تعتمد على المنهج الوصفي؛ حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه وصف ما هو كائن وتفسيره وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم أيضاً بتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدرًا من التفسير لهذه البيانات (١٠).

ووفقاً لطبيعة المنهج الوصفي سارت الدراسة وفق الخطوات التالية:

- عرض وتحليل الإطار النظري للاستبصار الإستراتيجي ودوره في الحد من الجمود التنظيمي في الجامعات المعاصرة كما ورد في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- توضيح الوضع الراهن للجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق من خلال الوثائق والدراسات المختلفة.
- عرض آراء بعض الخبراء في المخطط المبدئي للتصور المقترح للحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي.
- التوصل إلى تصور مقترح للحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي.

- الدراسات السابقة:

يمكن عرض الدراسات السابقة في محورين رئيسيين: المحور الأول: دراسات سابقة تتعلق بالاستبصار الإستراتيجي، والمحور الثاني: دراسات تتعلق بالجمود التنظيمي، وتم عرضها من الأقدم إلى الأحدث.

- المحور الأول: دراسات تتعلق بالاستبصار الإستراتيجي:

ويمكن توضيحها فيما يلي:

(١) دراسة: (Sanaa A. Alubadi & Adel Abdulwadood Taher

(2021) ، بعنوان: قياس فجوة التنفيذ والتبني للاستبصار الإستراتيجي في

المنظمات - دراسة حالة في الجامعة المستنصرية^(٦١)

هدفت الدراسة إلى قياس الفجوة في تطبيق واعتماد الاستبصار الإستراتيجي في المنظمة، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتم اختيار الجامعة المستنصرية كمجتمع للدراسة لأهميتها في تقديم الخدمات التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من عينة مكونة من (٤٨) مديراً من الإدارات الإشرافية (مدير إدارة - مدير قسم)، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستبصار الإستراتيجي يمكن أن يؤدي دوراً في إدارة إستراتيجية الابتكار واتخاذ القرار وكذلك تحسين الأداء التنظيمي.

(٢) دراسة: (Hashem Jassam Mohammed Kassar, Ahmed

Hashem Al-Saqal, (2022) ، بعنوان: أثر الاستبصار الإستراتيجي في

تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عدد من الكليات الخاصة^(٦٢)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الاستبصار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل باستخدام الاستبانة، وقد تم اختيار مجموعة من الكليات الخاصة كمجتمع للدراسة لأهميتها في تقديم الخدمات التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من (١١٤) من القيادات الإدارية العليا والوسطى في الكليات محل الدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها: أن كافة الكليات الخاصة لديها اهتمام فعلي بعملية الاستبصار الإستراتيجي؛ حيث أن جميعها لديها توجه مستقبلي، كما تهتم الكليات بتطوير السيناريوهات المحتملة الحدوث؛ حيث تسعى إلى تطوير السيناريوهات والمسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي.

(٣) دراسة:

(Mohammed Abdulfattah Hammad & Rashad Mohammad Al- Sa'ed, 2022)

، بعنوان: أثر الاستبصار الإستراتيجي على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية العراقية الخاصة (١٣).

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر أبعاد الاستبصار الإستراتيجي على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الخاصة بالعراق، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) للاستبصار الإستراتيجي على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الخاصة العراقية، وقدمت الدراسة بعض التوصيات أبرزها تنمية مفهوم الاستبصار الإستراتيجي لدى قادة البنوك وتعزيز مفهوم الأداء التنظيمي لدى العاملين.

(٤) دراسة: (Liqaa Hussein Flaih & Ihsan Dahesh Chalab, 2022) بعنوان: الاستبصار الإستراتيجي وأثره على الرشاقة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الخاصة في منطقة الفرات الأوسط (١٤).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاستبصار الإستراتيجي من خلال أبعاده المتمثلة في: قدرات المسح البيئي وقدرات الاختيار الإستراتيجي وقدرات التكامل على الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها المختلفة، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، وبلغ حجم العينة (١٤٩)، وتم استخدام عدة أساليب إحصائية، وتم التوصل للعديد من النتائج منها: أن للاستبصار الإستراتيجي علاقة وأثراً كبيراً في الرشاقة الإستراتيجية.

(٥) دراسة: (Liqaa Hussein Flaih, Ihsan Dohesh Chalab, 2022) ، بعنوان: دور الاستبصار الإستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الخاصة في منطقة الفرات الأوسط^(٦٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستبصار الإستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال أبعادها: البحث عن فرص جديدة، والاستثمار الأمثل للفرص، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار الجامعات الخاصة في منطقة الفرات الأوسط ممثلة بقيادات جامعية ميدانيًا لدراسة واختيار فرضياتها، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، وبلغ حجم العينة (١٤٩)، وتوصلت الدراسة لبعض النتائج منها: أن الاستبصار الإستراتيجي له علاقة وتأثير كبير على البراعة التنظيمية.

(٦) دراسة: (Areej Hijazin, Javier Tamayo-Torres & Nawras Nusairat, 2023) ، بعنوان: إدارة التآزر بين ذكاء الأعمال والاستشراف الإستراتيجي: التغلب على عدم اليقين لتحقيق النجاح المستقبلي من خلال إدارة المعرفة^(٦٦).

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة شاملة لتأثير ذكاء الأعمال على الاستبصار الإستراتيجي، واستكشاف دور إدارة المعرفة في تعديل العلاقة بين ذكاء الأعمال والاستبصار الإستراتيجي ومن ثم يمكن لهذه الدراسة المساهمة بشكل ثابت في مجموعة الأدبيات من خلال إظهار أهمية إدارة المعرفة كعامل معتدل في التأثير على الاستبصار الإستراتيجي وذكاء الأعمال، ولتحقيق هذه الغاية قام الباحثون في هذه الدراسة ببناء نموذج مفاهيمي يعتمد على الأدبيات الموجودة من خلال دمج متغيرات البحث ذات الصلة، كما تم إجراء استبيان على عينة عشوائية مكونة من (٣٠٧) من الموظفين، وتم اختيارهم من ثلاث شركات اتصالات في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن لذكاء الأعمال تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على الاستبصار الإستراتيجي.

(٧) دراسة: (أسماء الهادي إبراهيم عبد الحي، وأسماء أبو بكر صديق عبد الله، ٢٠٢٣)، بعنوان: تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي^(٦٧).

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما أجرت الدراسة دراسة ميدانية للتعرف على واقع تطبيق الاستبصار الإستراتيجي بالجامعات للتحويل إلى جامعات رقمية؛ حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعتي الوادي الجديد، والمنصورة، وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم تطبيق الاستبصار الإستراتيجي بالجامعتين بدرجة متوسطة، كما يطبق في جامعة المنصورة بصورة أفضل منه في جامعة الوادي الجديد، وفي الجامعتين جاء توافر بعد التكامل بين الموارد والرؤية في المرتبة الأولى، ثم بعد الخيار الإستراتيجي في المرتبة الثانية، ثم بعد المسح البيئي في المرتبة الأخيرة.

(٨) دراسة: (فاطمة باسم فاضل، وفراس محمد العامري، ٢٠٢٣)، بعنوان: تأثير الاستشراف الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة- بحث ميداني في شركة التأمين الوطنية^(٦٨).

هدفت الدراسة إلى تشخيص نوع ومستوى تأثير الاستشراف الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام استبانة لجمع البيانات وتم استخدام الملاحظة، كما تم استخدام العديد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها: يُعد الاستشراف الإستراتيجي وسيلة فاعلة للحصول على معلومات متكاملة تساهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية ذات جودة عالية تساعد المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

(٩) دراسة: (Monia Ben Ltaifa & et. al., 2024) بعنوان: الاستبصار
الإستراتيجي والبراءة التنظيمية: رؤى من دراسة تجريبية في قطاع الضيافة
(٦٩).

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الاستبصار الإستراتيجي والبراءة
التنظيمية في الفنادق السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالإضافة إلى
تحليل (٦٠٠) استبيان عبر الإنترنت للموظفين في الفنادق السعودية، ولقد توصلت
الدراسة للعديد من النتائج منها: أن أبعاد الاستبصار الإستراتيجي والتي تتمثل في
قدرات المسح البيئي وقدرات الاختيار الإستراتيجي وقدرات التكامل لها أثر إيجابي
على البراءة التنظيمية.

(١٠) دراسة: (Muhammad Faraz Mubarak & et.al., 2025)،
بعنوان: الاستبصار الإستراتيجي وإدارة المعرفة والابتكار المفتوح: عوامل نجاح
تطوير المنتجات الجديدة (٧٠).

هدفت الدراسة إلى دراسة دور الاستبصار الإستراتيجي وإدارة المعرفة في
تعزيز الابتكار المفتوح وتطوير المنتجات الجديدة، واستخدمت الدراسة منهجاً كمياً
لدراسة العلاقة بين الاستبصار الإستراتيجي وُبُعدي إدارة المعرفة: الاستكشاف
والاستغلال، والابتكار المفتوح وتطوير المنتجات الجديدة، ولقد جُمعت البيانات
باستخدام استبيان مُصمم بمقاييس مُعتمدة من الدراسات السابقة، كما تم استخدام
نمذجة المعادلات الهيكلية على البيانات التي تم جمعها من ٢٩٨ شركة قائمة على
التكنولوجيا تقع في ليتوانيا وعددها ١٤٢ وفي سلوفاكيا وعددها ١٥٦، وتوصلت
الدراسة إلى أن الاستبصار الإستراتيجي يؤثر بشكل مباشر على الابتكار المفتوح
ويُحسن بشكل كبير تطوير المنتجات الجديدة من خلال الابتكار المفتوح، كما أكدت
الدراسة على أهمية إعطاء الأولوية للاستبصار الإستراتيجي وممارسات إدارة المعرفة
مع الاستفادة من التحالفات والشبكات الإستراتيجية لتحسين نتائج تطوير المنتجات
الجديدة.

- المحور الثاني: دراسات تتعلق بالجمود التنظيمي:

ويمكن توضيحها فيما يلي:

(١) دراسة: (Ming-Cho Wang, Pei-Chen Chen & Shih-Chieh

Fang, 2020)، بعنوان: كيف تؤثر الاضطرابات البيئية على التوجه الريادي

للمنظمات: الدور المعتدل للعلاقات الشبكية والجمود التنظيمي^(٧١).

هدفت الدراسة إلى تطوير واختيار نموذج مفاهيمي يوفر وضعًا دقيقًا للعلاقة بين الاضطرابات البيئية والتوجه الريادي للمنظمة، وتم جمع البيانات لهذه الدراسة باستخدام مسح للشركات ذات التكنولوجيا العالية في منتزه (هسينشو للعلوم) Hsinchu Science Park في تايوان، وتم إرسال الاستبانات بالبريد إلى ٢٩٧ شركة ذات تكنولوجيا عالية في صناعات الموصلات والكهرباء الضوئية والاتصالات داخل منتزه هسينشو للعلوم، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن الاضطراب البيئي يظهر علاقة على شكل حرف (U) المقلوب مع الأهداف البيئية للشركة، علاوة على ذلك يتم تعديل هذه العلاقة بشكل إيجابي من خلال العلاقات الشبكية بين الشركات ولكن تم تعديلها بشكل سلبي من خلال الجمود التنظيمي.

(٢) دراسة: (Mona Ashok& et.al., 2021)، بعنوان: كيفية مواجهة

الجمود التنظيمي لتمكين تبني ممارسات إدارة المعرفة في منظمات القطاع العام

^(٧٢).

هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة الجمود التنظيمي وأسبابه في سياق القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدمت الدراسة دراسة حالة متعمقة لمؤسسة في القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة، وأجرت الدراسة مقابلات شبه منظمة مع (١٧) مديرًا من المستويات العليا والمتوسطة من المستويات التشغيلية والإدارية والإستراتيجية، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها: أن القيادة التحولية والعوامل الخارجية والثقافة التنظيمية تتوسط التأثير السلبي للجمود على تبني ممارسات إدارة المعرفة، كما أن تكنولوجيا المعلومات تؤدي دورًا رئيسيًا في

تمكين إنشاء المعرفة والوصول إليها وتبنيها ومشاركتها، كما توصلت الدراسة إلى تطوير نموذج جديد عن العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والجمود التنظيمي والثقافة التنظيمية وسمات القيادة التحويلية والعوامل الخارجية.

(٣) دراسة: (Bo Dong, 2023)، بعنوان: مراجعة منهجية لأدبيات الجمود التنظيمي والنظرة المستقبلية^(٧٣).

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة للجمود التنظيمي بما في ذلك العوامل المؤثرة فيه والتداعيات العملية والاتجاهات المستقبلية واتجاهات التطوير، كما هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على طبيعة الجمود التنظيمي وتأثيره على التغيير والتكيف والإستراتيجيات المحتملة للتغلب عليه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت للعديد من النتائج منها: أن الجمود التنظيمي ظاهرة تنظيمية شاملة ومستقرة، كما يمكن أن يعيق الجمود التنظيمي التغيير، ويعزز الاستقرار والتكيف في نفس الوقت، كما تؤثر العديد من العوامل على تكوين الجمود التنظيمي مثل: الهيكل التنظيمي والثقافة وأسلوب القيادة، كما توصلت الدراسة إلى إمكانية استخدام إستراتيجيات مختلفة للتغلب على الجمود التنظيمي بما في ذلك تعزيز الشعور بالتغيير، وتغيير أنظمة الإدارة وتشجيع الابتكار والتعلم.

(٤) دراسة: (Bambang Tjahjadi & et. al., 2024)، بعنوان: أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في الشركات المملوكة للدولة والشركات التابعة لها في إندونيسيا: دور الابتكار المفتوح والجمود التنظيمي^(٧٤).

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثير المباشر لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي للشركات المملوكة للدولة الإندونيسية والشركات التابعة لها، وتم استخدام طريقة المسح لجمع البيانات من خلال توزيع الاستبانات على كبار المديرين في الشركات المملوكة للدولة والشركات التابعة لها، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها: أن رأس المال الفكري له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، كما

أظهرت النتائج أن الابتكار المفتوح يتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، وأن الجمود التنظيمي يعمل على تعديل العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

(٥) دراسة: (Gamal Ibrahim, Yehia El Zek & Haitham Elsawalhy, 2024) ، بعنوان: تأثير الجمود التنظيمي على الأداء التنظيمي في وكالات السفر والفنادق: التأثير المعتدل للرشاقة التنظيمية^(٧٥).

هدفت الدراسة إلى تأثير أبعاد الجمود التنظيمي على الأداء التنظيمي لوكالات السفر والفنادق في مصر، بالإضافة إلى استكشاف الدور المعدل للرشاقة التنظيمية في معالجة الجمود التنظيمي للحصول على أفضل أداء، واعتمد البحث على المنهج الكمي في جمع البيانات من خلال استبانة، وتم الحصول على إجمالي (٣٣١) استبانة صالحة من الموظفين العاملين في مجالات السفر والفنادق ذات الخمس نجوم في القاهرة الكبرى، وتوصل البحث إلى أن جمود البصيرة والجمود النفسي لهما تأثير سلبي على الأداء التنظيمي، وفي المقابل فإن جمود الفعل له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، كما توصل البحث إلى أن الرشاقة التنظيمية ليس لها دور في العلاقة بين أبعاد الجمود التنظيمي والأداء التنظيمي.

- التعليق على الدراسات السابقة:

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول متغيري الدراسة: الاستبصار الإستراتيجي، والجمود التنظيمي؛ حيث تناولت بعض الدراسات متغير الاستبصار الإستراتيجي، ودراسات أخرى تناولت الجمود التنظيمي، ومن ثم استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الالمام بطبيعة كل متغير بأبعاده المختلفة، فمن خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تتعلق بالاستبصار الاستراتيجي تم التوصل إلى أبعاده والتي تتمثل في المسح البيئي وتكامل القدرات والاختيار الإستراتيجي، وبمراجعة الدراسات السابقة التي تتعلق بالجمود

التنظيمي اتضح اتفاق معظم الدراسات السابقة على أبعاده والتي تتمثل في جمود البصيرة وجمود الفعل والجمود النفسي.

- وعليه فقد توصلت الدراسات السابقة أن للاستبصار الإستراتيجي دوراً فعالاً في الحد من الجمود التنظيمي بالجامعة؛ حيث يساعد على استشراف المستقبل ووضع رؤى مستقبلية تتجاوز الأهداف قصيرة المدى، ويُعزز قدرة الجامعة على التكيف السريع مع التغيرات والأزمات الطارئة، كما يُشجع الاستبصار الإستراتيجي على التفكير الإبداعي، ومن ثم يُقلل من التعرض للمخاطر المستقبلية من خلال التنبؤ بالتحديات القادمة، ولهذا يؤهل صناع القرار من بناء رؤى استراتيجية طويلة الأجل، مما يعزز استدامة السياسات والخطط الاستراتيجية بالجامعة، ومساعدة الجامعة على تحديث رؤيتها ورسالتها لتتوافق مع المستقبل، ومن ثم مساعدة الجامعة على الحد من الجمود التنظيمي بأبعاده المختلفة.

- وعلى الرغم من وجود دراسات تتعلق بكل متغير على حدة، إلا أنه لم تتناول الدراسات السابقة تناول دراسة المتغيرين معاً، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة؛ حيث لم تتناول الدراسات السابقة جامعة الزقازيق؛ كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الهدف من الدراسة؛ حيث تهدف الدراسة الحالية إلى التوصل إلى تصور مقترح للحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي، وفي حدود علم الباحثة لم يسبق تناول المتغيرين بهذه الخصوصية، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تناولت كل من الاستبصار الإستراتيجي والجمود التنظيمي مع متغيرات مختلفة؛ فلقد تناولت الدراسات السابقة الربط بين متغير الاستبصار الإستراتيجي مع عدة متغيرات مثل: الميزة التنافسية المستدامة، والرشاقة الإستراتيجية، والأداء التنظيمي والبراعة التنظيمية، وإدارة المعرفة والابتكار المفتوح، بالإضافة إلى توظيف الاستبصار الإستراتيجي في تحويل الجامعات إلى جامعات رقمية، كما تناولت الدراسات السابقة الربط

بين الجمود التنظيمي وبعض المتغيرات مثل: التوجه الريادي، والابتكار المفتوح، والأداء التنظيمي.

- خطوات الدراسة: تسير الدراسة الحالية وفق الخطوات الآتية:

- **الخطوة الأولى:** تتمثل في الإطار العام للدراسة ويتضمن مقدمة الدراسة ومشكلتها، وأهدافها، وأهميتها ومنهجها، ومصطلحاتها، والدراسات السابقة، وأقسام الدراسة، وتم ترجمة هذه الخطوة في القسم الأول من الدراسة.

- **الخطوة الثانية:** تتضمن الاستبصار الإستراتيجي ودوره في الحد من الجمود التنظيمي في الجامعات المعاصرة كما ورد في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة: إطار نظري، وتم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثاني من الدراسة.

- **الخطوة الثالثة:** تتضمن وصف الوضع الراهن للجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق: دراسة نظرية وثنائية. وتم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثالث من الدراسة.

- **الخطوة الرابعة:** آراء بعض الخبراء في المخطط المبدئي للتصور المقترح للحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي.

- **الخطوة الخامسة:** تتضمن نتائج الدراسة، والتصور المقترح للحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي. وتم ترجمة كل من الخطوة الرابعة والخطوة الخامسة في القسم الرابع من الدراسة

القسم الثاني: الاستبصار الإستراتيجي ودوره في الحد من الجمود التنظيمي في الجامعات المعاصرة: إطار نظري.

يُعد الاستبصار الإستراتيجي مجموعة من الممارسات التي تُمكن الجامعة من استكشاف المستقبل وفهم الأحداث والتغيرات البيئية المحيطة بالجامعة مما يعزز من صنع القرار والتخطيط في ظل التغيرات التي تواجه الجامعة من خلال استثمار

الفرص المتاحة بصورة أسرع من منافسيها، ويمكن تناول هذا القسم من الدراسة من خلال لقاء الضوء على المحاور التالية:

المحور الأول: الاستبصار الإستراتيجي في الجامعات المعاصرة.

المحور الثاني: الجمود التنظيمي في الجامعات المعاصرة.

المحور الثالث: دور الاستبصار الإستراتيجي في الحد من الجمود التنظيمي في الجامعات المعاصرة.

المحور الأول: الاستبصار الإستراتيجي في الجامعات المعاصرة: إطار نظري

يمكن تناول الاستبصار الإستراتيجي في الجامعات المعاصرة من خلال المحاور التالية:

أولاً: نشأة الاستبصار الإستراتيجي وتطوره:

تعود فكرة الاستبصار إلى العالم والمؤرخ العربي ابن خلدون صاحب المقدمة الشهيرة مقدمة ابن خلدون؛ حيث قدم أول عرض مفصل ومرتب عن استشراف التطور الحضري البشري في المستقبل ومراحل النهوض وسقوط الحضارات في المستقبل، كما يُعد بيرجر جاستون (Berger Gaston) هو من أسس المركز الدولي للاستشراف عام ١٩٥٧م ليختص بتحليل وتخطيط المستقبل، إلا أن كتاب فن التنبؤ لبرتراند دي جوفينيل Bertrand de Jouvenel الصادر عام ١٩٦٤م كان الأكثر تأثيراً في تقديم الدراسات الاستشرافية في فرنسا لأنه احتوى على أدوات للتحليل والتنبؤ بالمستقبل^(٧٦).

ومنذ الحرب العالمية الثانية والتغيرات الكبيرة التي حدثت وجعلت العالم يتغير بوتيرة غير مسبوقة في تاريخ البشرية بدأ الكتاب والعلماء يفكرون بجدية أكبر فيما يحدث في المستقبل وكيف يخطط له، وما المتطلبات والأدوات اللازمة لدراسة

المستقبل، وما المنهجيات اللازمة لمواجهة وتحديد البدائل واختيار الأفضل منها بناء على قوة هذه الاتجاهات والتأثير عليها وتوجيهها نحو الأفضل؛ حيث يُعد الاستبصار الإستراتيجي طريقة منهجية ومنظمة للنظر إلى ما هو أبعد من التوقعات للتعامل مع عدم اليقين والتعقيد وهو أمر بالغ الأهمية للتخطيط الإستراتيجي الناشئ في البيئات المتقلبة وسريعة الحركة^(٧٧).

على الرغم من أن الاستبصار يُعد تخصصًا جديدًا نسبيًا في بيئة العمل، إلا أنه تم تطبيقه في العالم منذ بداية القرن العشرين؛ حيث بدأت الدراسات الجادة حول السيناريوهات المستقبلية في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينات من القرن العشرين، لكن الركود الاقتصادي في عام ١٩٢٩ ثم بداية الحرب العالمية الثانية أضعف هذه المحاولة الأولى لتحديد السيناريوهات المستقبلية، وفي نهاية الحرب بدأت اليابان البحث عن منهجيات تسمح لها بإعادة تنشيط صناعتها وأصبحت أول دولة تطلق بنجاح تطبيقها في التخطيط لصناعتها التحويلية، لقد حولت التجربة الناجحة لليابان الاستبصار إلى أداة أساسية لتخطيط السياسات العامة^(٧٨).

ومن ثم بدأ الاستبصار الإستراتيجي يتبلور كمجال بحثي ومنهجي استجابة للتغيرات التكنولوجية والسياسية المتسارعة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، ففي خمسينيات القرن الماضي بدأ باحثون في منظمات مثل مؤسسة راند (RAND) في الولايات المتحدة باستخدام السيناريوهات كطريقة منهجية للتنبؤ بالصراعات العسكرية المحتملة مع الاتحاد السوفيتي، كما أدت مؤسسة راند (RAND) دورًا محوريًا في صياغة توقعات مستقبلية واقعية ساعدت صانعي القرار على التفكير على المدى الطويل في التهديدات الإستراتيجية والتطورات التكنولوجية خلال هذه الفترة، ولم يعد الاستبصار الإستراتيجي مجالًا بحثيًا فحسب بل أصبح أيضًا أداة عملية للحكومات وشركات مثل شل التي استخدمت في سبعينيات القرن الماضي سيناريوهات لمعالجة أزمة النفط والتخطيط لمواجهة أوجه عدم اليقين في سوق الطاقة^(٧٩).

في ستينيات وسبعينيات القرن الماضي بدأ الاهتمام بقضايا المستقبل العالمية بالظهور على نطاق أوسع؛ حيث اشتهر باحثون مثل باحثو نادي روما بدراساتهم

والتي كانت من بين أولى المحاولات العلمية للتنبؤ بالعواقب البيئية والاقتصادية للنمو غير المنضبط، وقد مثل هذا تحولاً كبيراً؛ حيث بدأ الاستبصار يركز أيضاً على الاستدامة وبقاء البشرية على المدى الطويل، كما استُخدمت السيناريوهات بنجاح لتوجيه صنع السياسات واتخاذ القرارات في الحكومات (٨٠).

ومنذ ثمانينات القرن العشرين كانت كل دول أوروبا وآسيا تعمل على تطوير برامجها الوطنية المستقبلية حتى الاتحاد الأوروبي ومنتدى التعاون الاقتصادي لدول آسيا والمحيط الهادي لديهما مراكز متخصصة في صياغة وتنفيذ الدراسات المستقبلية، مثل: معهد الدراسات التكنولوجية المستقبلية في أسبانيا، ومركز منتدى التعاون الاقتصادي لدول آسيا والمحيط الهادي للاستشراف التكنولوجي في بانكوك (تايلاند)، وكانت أول شركة متعددة الجنسيات تستخدم إحدى منهجيات التنبؤ أو تخطيط السيناريو وهي شركة رويال شل للنفط في عام ١٩٦٨، وفي الوقت الحاضر تعمل أغلب الشركات العالمية الكبرى على استخدام التخطيط المتوسط والطويل الأجل لعملياتها؛ نظراً لاعتبار الاستبصار الإستراتيجي أداة إستراتيجية تعطي صورة واضحة عن الطبيعة الحقيقية لشيء ما في المستقبل (٨١).

خلال تسعينيات القرن الماضي تم توسيع نطاق البحث من خلال تضمين تنظيم عمليات التحقيق المستقبلي والذي أصبح أكثر شيوعاً للتنظيم المنهجي لأساليب برامج الاستبصار التكنولوجي واسعة النطاق في أوروبا على نطاق أوسع، وفي عام ١٩٩٦ نشر بن مارتين (Ben Martin) مقالاً تاريخياً قدم فيه مصطلح البصيرة؛ حيث أكد بن مارتين أن الاستبصار هو الاعتقاد بأن هناك العديد من العقود المستقبلية المحتملة، ومن ثم تم اعتماد مصطلح الاستبصار الذي تم تقديمه في التسعينات وهكذا تم تطوير مصطلح الاستبصار الإستراتيجي للإشارة إلى البحوث التي تركز على مستوى المؤسسة (٨٢).

كما بدأت المزيد من الدول - خلال تسعينيات القرن الماضي - في إنشاء وحدات رسمية للاستبصار الإستراتيجي، وتُعتبر فنلندا وسنغافورة وهولندا من الدول الرائدة في هذا المجال؛ حيث استخدمت الاستبصار كأداة لتوفير سياسات

واستراتيجيات مجتمعية أكثر مرونة واستباقية، كما ازداد الاهتمام باستخدام الاستشراف في الشركات الخاصة ليس فقط لإدارة المخاطر ولكن أيضًا لتحديد فرص الابتكار والأعمال^(٨٣).

مما سبق ذكره يمكن القول إن الاهتمام بالاستبصار الإستراتيجي ظهر في أعقاب التحولات المتسارعة التي شهدتها العالم خلال النصف الثاني من القرن العشرين خاصة بعد الحرب العالمية الثانية؛ حيث بدأت الحكومات والمؤسسات الكبرى في استخدام أدوات الاستشراف؛ لتوقع السيناريوهات المستقبلية والتخطيط للمستقبل، ومع ازدياد تعقد البيئة العالمية نتيجة التطورات التكنولوجية والأزمات الاقتصادية والبيئية تعززت الحاجة إلى أدوات جديدة تتجاوز التخطيط التقليدي مما أدى إلى تطور مفهوم الاستبصار الإستراتيجي ليصبح أداة رئيسة في دعم اتخاذ القرار بعيد المدى، ولهذا تبنته المؤسسات الدولية في تخطيط السياسات، وفي السنوات الأخيرة أصبح الاستبصار الإستراتيجي عنصرًا محوريًا في خطط التنمية المستدامة، مما يُعزز من قدرة المنظمات عامة والجامعات خاصة؛ لمواجهة التغيرات غير المتوقعة وبناء مستقبل أكثر مرونة وأكثر قدرة على التعامل مع تغيرات العصر.

ثانيًا: أهداف الاستبصار الإستراتيجي:

تتنوع الأهداف التي يمكن أن يحققها الاستبصار الإستراتيجي في الجامعات، والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

- (١) توفير رؤية طويلة المدى للمستقبل لتحديد الفرص والتهديدات، وتمكين صناع القرار الإستراتيجي من التكيف مع التحديات المختلفة، وتحديد التغيرات المستقبلية في المؤسسات على المدى الطويل، وتمكين المنظمات من تطوير استجابات مبكرة لحماية نفسها والبقاء على قيد الحياة^(٨٤)، بالإضافة إلى تحفيز ودعم صياغة الإستراتيجيات والسياسات التي توفر نظرة ثاقبة للمستقبل^(٨٥).

(٢) تحديد أولويات البحث بناء على التطورات التكنولوجية والإمكانيات والتحديات المجتمعية المستقبلية، وتوفير الوعي بالتحديات المستقبلية الكبرى التي تواجه المجتمع، وإعادة توجيه أنظمة البحث والابتكار المحلية أو الإقليمية، بالإضافة إلى إشراك جهات فاعلة جديدة في النقاش حول سياسة البحث والتكنولوجيا والابتكار^(٨٦).

(٣) تحديد البدائل واختيار أفضلها مما يجعل للاستبصار الإستراتيجي دور مؤثر في تطوير كافة مجالات العمل الجامعي بشكل يُمكن الجامعات من تحقيق التواجد العلمي والمنافسة القوية في سياق التحديات والمتغيرات المستقبلية طويلة المدى^(٨٧)، بالإضافة إلى توفير رؤية مستقبلية أوضح، ويمد المديرين بالبصيرة ومن ثم زيادة القدرات الإبداعية في تطوير إستراتيجيات مبتكرة لاستثمار الفرص، كما يوفر الدعم في عملية اتخاذ القرار من خلال إشراك المساهمين في رؤيتهم للمنظمة في المستقبل، وتوفير إجماع على الخطط المستقبلية للمنظمة^(٨٨).

(٤) مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات الحكيمة وفهم الحاضر والتنبؤ بالأحداث المستقبلية، وتوقع التغيرات البيئية، كما يهدف إلى التخطيط الناجح للأحداث المستقبلية والتخمين المدروس والتنبؤ بالتصورات المتعددة التي يمكن أن تمنع فشل المنظمة؛ حيث يعتبر الاستبصار الإستراتيجي عملية تحديد وتقييم واستخدام الإشارات المنبثقة من المجالات السياسية والاجتماعية والتنافسية، وتحديد البيئات العلمية والتكنولوجية وتحديد الفرص والتهديدات مما يسهم في تعزيز موقعها التنافسي^(٨٩).

(٥) مراقبة وإدراك العوامل التي من المحتمل أن تؤدي إلى تغيرات مستقبلية، والتعامل مع هذه التغيرات من خلال تحديد الاستجابات التنظيمية المناسبة^(٩٠)، بالإضافة إلى صياغة مجموعة من التنبؤات لأحوال المجتمع خلال فترة زمنية مستقبلية، كما يهدف إلى تحديد الاتجاهات والكشف عن المشاكل التي من المحتمل أن تظهر في المستقبل^(٩١).

(٦) الوصول إلى مستقبل أفضل وأقل خطورة للمنظمات من خلال استشراف المستقبل والتخطيط له، وتحسين مستقبل المنظمات في ظل تعقيد البيئة الخارجية والتطور السريع للتكنولوجيا، وتحديد الأسباب الرئيسة لبيئة المنظمة المتغيرة ومحاكاة ومعرفة آثار العقود المستقبلية المحتملة واختيار الإستراتيجيات التي من شأنها أن تجعل المنظمة أكثر تنافسية على المدى الطويل، كما يهدف إلى الحصول على مجموعة من الأدلة والمؤشرات التي تُمكن المنظمة من تكوين رؤية واضحة وطموحة حول المستقبل الذي تريده، ومساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات في ضوء الاستنتاجات التي تتوصل إليها من خلال مسارات المستقبل^(٩٢).

(٧) تعزيز الابتكار وتوفير مدخلات لصياغة السياسات، والتفكير الإستراتيجي، واكتشاف الفرص وتوليد رؤى مستقبلية، وتوقع التحديات التي تواجه المنظمة، واتخاذ تدابير التحفيز، وتشجيع النقاش العام؛ حيث يعتبر الاستبصار الإستراتيجي عملية تحكم الخطوات المطلوبة التي يجب على المنظمة اختبارها إذا أرادت فهم المستقبل والاستجابة السريعة للأفكار المكتسبة^(٩٣).

يتضح مما سبق تنوع الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الاستبصار الإستراتيجي؛ حيث يسعى إلى التنبؤ بالتوجهات والاتجاهات المستقبلية التي تؤثر على البيئة الجامعية، وتحسين قدرة الجامعة على التكيف مع كافة التغيرات، كما يسعى إلى التخطيط الموجه نحو المستقبل وتوفير رؤية ثابتة للمواقف المستقبلية ومن ثم التخطيط الإستراتيجي وصياغة السياسات وتصميم الحلول التي تتوافق مع المشكلات المستقبلية، ولهذا يمكن من خلاله تحسين عملية صنع القرار واتخاذها في الوقت المناسب الذي يؤهل الجامعة لمواكبة التغيرات المستقبلية.

ثالثاً: أهمية الاستبصار الإستراتيجي:

تتنوع الفوائد والآثار الايجابية التي يمكن أن يحققها الاستبصار الإستراتيجي بالبيئة الجامعية والتي تتمثل فيما يلي:

(١) توفير أدوات لمناقشة أدلة التغيير، ويؤدي إلى تحسين القرارات بشأن خطط العمل قصيرة المدى، وذلك بسبب الفهم الأفضل للمستقبل، كما أنه يُدعم تحديد الأهداف طويلة المدى، ويساعد على وضع افتراضات مصاغة بعناية لما قد يحدث على المدى الطويل^(٩٤).

(٢) يُسهم في دعم عملية صنع السياسات من خلال بعض الطرق منها: تحديد الفرص والتحديات الجديدة والاستعداد لها، وابتكار السياسات لتحفيز التفكير حول أفضل السياسات لمعالجة هذه الفرص والتحديات، بالإضافة إلى التدقيق المستقبلي لاختيار الإستراتيجيات الحالية أو المقترحة مقابل مجموعة من السيناريوهات المستقبلية^(٩٥).

(٣) تشجيع الإبداع داخل المنظمة مما يعزز من القدرة الابتكارية للمنظمة من خلال استكشاف مجالات عمل جديدة وتحديد التقنيات الناشئة واحتياجات المستفيدين، وزيادة عدد الأفكار المبتكرة وإعادة هيكلة العمليات الداخلية لتحقيقها الأهداف؛ حيث تُمكن أساليب الاستبصار الإستراتيجي مثل تخطيط السيناريوهات المنظمات من تسهيل المواقف الاستباقية تجاه التغييرات البيئية، واكتشاف مصادر المنافسة والاستجابة لها بسرعة^(٩٦)، كما يُسهم الاستبصار الإستراتيجي في تعزيز اكتساب مهارات جديدة بين صناع القرار، كما يعمل على تدعيم دوافع صناع السياسات ليشمل دوافع جديدة مثل: الاستدامة، ويعزز براعتهم ومرونتهم في تصور ومعالجة المستقبل، كما يوفر لهم حوافز للتفكير خارج الصندوق^(٩٧).

(٤) يسهم الاستبصار الإستراتيجي في تحقيق العديد من الفوائد والآثار الإيجابية بالجامعة منها: المساهمة في توضيح حالة عدم اليقين في عملية اتخاذ القرار، والمرونة في مواجهة التغيير الخارجي، كما يسهم في تحديد المسارات البديلة في التخطيط الإستراتيجي، وإيجاد الاتجاهات والسيناريوهات المستقبلية، بالإضافة لما سبق يساعد في إعداد المنظمة للمستقبل من خلال توسيع حدود

الإدراك في صياغة الإستراتيجية وتقييمها وتنفيذها، والتعرف على العلاقات والارتباطات بين الإستراتيجية والمستقبل^(٩٨).

(٥) تحفيز ودعم صياغة الإستراتيجيات والسياسات التي توفر نظرة ثاقبة للمستقبل وفهم أفضل للقوى التي تشكل المستقبل، بالإضافة لما سبق يلهم الاستبصار الإستراتيجي المنظمة للتعلم بشكل أكثر فعالية، وأن تكون أكثر إبداعاً في تطوير الإستراتيجيات والمبادرات، كما يساعد في متابعة الرؤية التنظيمية مما يسهم في تحقيق النتائج بصورة أكثر فعالية وبالتالي جعل المنظمة أكثر نجاحاً، كما يُمكن المنظمة من توفير استجابات فعالة من خلال أنشطة الاستشراف التي تهدف إلى تحديد الاستجابات في الحاضر مع توجيه المستقبل؛ حيث إن فهم بيئة المنظمة أمر بالغ الأهمية في تحديد المهام الحالية والمستقبلية^(٩٩).

(٦) يساعد الاستبصار الإستراتيجي على فهم القوى المعقدة التي تدفع التغيير وبالتالي دعم عملية اتخاذ القرار؛ حيث أن سر نجاح المنظمة أنها تعتمد على التوجه المستقبلي المقترن بالقدرة القوية على التوقع، كما يسهم بشكل عام في فهم احتياجات المستفيدين وفهم سلوكهم المتغير، ومن ثم يوفر للمنظمة التحليل والمعرفة الأساسيين حول احتياجات المستفيدين المستقبلية مما يمكنها من اتخاذ القرارات الصحيحة للاستعداد للتغيير^(١٠٠).

(٧) يُسهم الاستبصار الإستراتيجي في وضع القرارات السياسية في سياق أوسع وطويل المدى، وإدراج وجهات نظر متنوعة من خلال التعاون بين القطاعات، بالإضافة إلى استكشاف سيناريوهات مستقبلية متعددة محتملة والاستعداد لها، مما يسهم في دعم التخطيط واتخاذ القرارات على المدى الطويل، ولهذا تستخدمه المنظمات لصياغة استراتيجيات ورؤى تتوافق مع أهدافها^(١٠١).

(٨) يمكن من خلال الاستبصار الإستراتيجي تحقيق العديد من الفوائد منها: تحقيق التغيير واكتساب القدرة على التأثير في المستقبل وتحديد الأولويات،

ومساعدة المنظمة على السعي نحو الابتكار وتحقيق التميز، وتعزيز التفكير الإستراتيجي، وتدعيم ثقافة التواصل المفتوح بالإضافة إلى المشاركة والشفافية مع تعزيز المساءلة والوعي الذاتي، والاستغلال الأمثل لطاقة الأفراد ومواردهم البشرية ومعارفهم الضمنية (١٠٢)

استنادًا لما سبق ذكره تتضح أهمية الاستبصار الإستراتيجي بالجامعة؛ نظرًا لما يواجهه الجامعة من تغيرات وللطبيعة التنافسية للبيئة المحيطة بها، ولمتطلبات المستفيدين المتغيرة، ومن ثم يؤدي الاستبصار الإستراتيجي إلى توفير العديد من الإستراتيجيات والسياسات والخطط المستقبلية التي تؤدي إلى رؤية مستقبلية خاصة في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتحول التكنولوجية السريعة، ومن ثم أصبحت الحاجة إلى الاستبصار الإستراتيجي أكثر إلحاحًا من أي وقت مضى على مستوى المؤسسات الجامعية؛ لضمان تحقيق التميز التنافسي بما يؤهل الجامعة من التكيف مع كافة التغيرات والمستجدات المستقبلية التي تواجهها واتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة مبنية على رؤية واضحة للمستقبل مما يعزز من القدرة التنافسية المستدامة للجامعة.

رابعًا: أبعاد الاستبصار الإستراتيجي:

من خلال مراجعة العديد من الدراسات التي تم الاعتماد عليها في توضيح الاستبصار الإستراتيجي، يمكن القول إن معظم الدراسات اتفقت على تنوع أبعاد الاستبصار الإستراتيجي والتي تتمثل في: المسح البيئي وتكامل القدرات والاختيارات الإستراتيجية، ويمكن تناول هذه الأبعاد فيما يلي:

(١) المسح البيئي Environmental Scanning:

يُعد المسح البيئي فحصًا منهجيًا مستمرًا للبيئات الخارجية والداخلية؛ لتحديد القوى الرئيسة والتقنيات ومواقف المنظمات وتنظيم العمليات التي تدفع للتغيير، وغالبًا ما يتم اتساع عملية المسح من خلال الأفق الزمني المختار الذي يحدد الفترة الزمنية المراد تغطيتها ؛ حيث تتميز البيئات عالية السرعة بالتغير السريع وعدم

اليقين الذي يحدث في محيطها^(١٠٣)، ولهذا يجب أن يتم المسح البيئي بشكل مستمر، ومن ثم تُعرف قدرات المسح البيئي بأنها القدرات التي تمتلكها المنظمة بما تمكنها من معرفة الإشارات المرسلّة من بيئتها الداخلية والخارجية العامة والخاصة^(١٠٤).

ولهذا يستخدم المسح البيئي لمراقبة البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة، ويعتبر إحدى الخطوات الأولى لتوفير معلومات مهمة من خلال مسح البيانات حول الأحداث والاتصالات في البيئة الخارجية للمنظمة، والهدف الرئيس منه هو جمع البيانات ذات الصلة من العالم الخارجي وتفسيرها وربطها حتى يتمكن صانعو القرار في المنظمة من التخطيط الحالي والمستقبلي^(١٠٥).

ومن ثم يعكس المسح البيئي نطاق المسح الذي يتم إجراؤه وعدد المجالات التنافسية التي سيتم تغطيتها؛ حيث يغطي المسح المحدود البيئة المباشرة فقط، بينما يتجاوز المسح المتعمق الحدود النظرية للمنظمة إلى استكشاف التغيرات التي تحدث في كافة المجالات والتي قد لا تكون أفعالها ذات صلة بعلاقة مباشرة بالقدرة التنافسية للمنظمة في الوقت الحاضر، كما تعتمد كثافة ونوعية المعلومات أو البيانات التي يمكن التعرف عليها من خلال المسح البيئي على حجمها^(١٠٦).

بالإضافة لما سبق، يهتم المسح البيئي بإيصال المعلومات إلى المفكرين الإستراتيجيين الذين يدعمون عملية التخطيط الإستراتيجي ويتكون من جمع البيانات والمعلومات والعمل على تحليلها، للوصول إلى العوامل الناشئة أو المحتملة الحدوث في بيئة المنظمات من أجل استكشاف أفكار جديدة لمواجهة التحديات التي قد تواجهها، كما يهتم المسح البيئي بجمع وتحليل الأنشطة المتعلقة بالبيئات المحيطة بالمنظمات؛ لتحديد القوى الرئيسة المسؤولة عن أي تغيير مستقبلي في محاولة لبناء سيناريوهات مستقبلية وتحديد التوجهات التي ستعتمدها المنظمات، ومن ثم يسعى المسح البيئي إلى فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية؛ حتى تتمكن من الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلال فرص تلك التغيرات لتحقيق أداء عالي^(١٠٧).

ونظرًا لأهمية المسح البيئي فعلى الجامعة صياغة توجه إستراتيجي واضح ومحدد من خلال رؤية إستراتيجية واضحة، ووضع وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية للجامعة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بدقة؛ للتعرف على مواطن القوة وتدعيمها والوقوف على مواطن الضعف وعلاجها، والتعرف على الفرص المتاحة واغتنامها ودراسة التهديدات المحتملة ومواجهتها^(١٠٨).

يتضح مما سبق أن المسح البيئي يعتبر عملية فحص للبيئة الداخلية للجامعة لتشخيص نقاط القوة والضعف، كذلك فحص ومراقبة البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة لتشخيص ما تتضمنه من فرص وتهديدات، ولجمع المعلومات التي تنبئ باحتمال وقوع أي تغيرات مستقبلية ذات تأثير إيجابي أو سلبي على الجامعة؛ بهدف الوصول إلى قرارات إستراتيجية، ومن ثم تأهيل الجامعة لإعداد خططها الإستراتيجية المستقبلية للتعامل مع مثل هذه التغيرات والتكيف معها، مما يؤهل الجامعة من الاستعداد للمستقبل ويضمن قدرتها على منافسة غيرها من الجامعات.

(٢) تكامل القدرات: Integrating Capabilities

يشير تكامل القدرات إلى تكامل المعلومات المستمدة من المعرفة والموجهة نحو المستقبل في عمليات المنظمة ومنصات التكنولوجيا المستقبلية وخطط تطوير المنتجات الجديدة؛ حيث إن السعي وراء هذه الرؤى يتطلب الالتزام بالموارد والخبرات التي يتم توزيعها في جميع أنحاء المنظمة، ومن أجل الاستفادة من إمكانات هذه المعرفة هناك حاجة إلى تطوير قاعدة المعرفة الخاصة بالمنظمة لتمكينها من إعادة تنظيم استكشاف واستغلال الفرص بشكل إبداعي^(١٠٩).

ويشير أيضًا إلى قدرة المنظمة على الحصول على موارد من منظمات أخرى ودمجها، وتوزيعها استراتيجيًا لتحقيق رؤية الإدارة العليا، ويُعد آلية حاسمة لتحويل المعلومات والموارد إلى ميزة تنافسية للمنظمة، إذ يجمع التكامل في المنظمات موارد الإدارة مع قدراتها الخاصة ويعيد ترتيبها في مجموعة أكثر كفاءة تُمكنها من

الاستجابة للتغيرات الخارجية، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تحقيق التكامل تتحدد بمدى قدرتها على امتلاك الموارد اللازمة وإدارتها وتوظيفها بطريقة تمكنها من دمج وضعها الحالي مع الوضع المخطط لها في المستقبل^(١١٠).

كما يشير تكامل القدرات إلى قدرة المنظمة على دمج وتنسيق قاعدة معارفها، بالإضافة إلى امتلاك المهارات والمؤهلات القيادية اللازمة للتكامل البناء لموارد المنظمة، وينبع نجاح تكامل القدرات من قدرة المنظمة على امتلاك وتطوير موارد جديدة مثل: دمج القدرات الحالية والحصول على معارف جديدة من خلال التعلم، ويعتمد نجاح تكامل القدرات على مدى قدرة المديرين على تعزيز الثقافة التنظيمية والتواصل الرسمي وغير الرسمي، مما يؤدي بدوره إلى حفظ المعلومات والرؤى المستقبلية^(١١١).

ومن ثم يؤدي تكامل القدرات دوراً مهماً في نشر المعرفة والمحافظة عليها داخل المنظمة، وترتبط القدرات التكاملية بالثقافة التنظيمية والعنصر البشري، والذي يمكن أن يعمل إلى حد ما كبديل لاستشراف العمليات الرسمية، ومن ثم فإن افتقار الإدارة العليا إلى رؤى مستقبلية، وانعدام الرغبة والدافع للتفكير في المستقبل، ومحدودية الاهتمام من أصحاب المصلحة الداخليين قد يُعرض المنظمة لفقد قدرتها التكاملية، ولهذا فإذا تمكنت المنظمة من تشجيع موظفيها على الانفتاح على المعلومات الخارجية ونشرها بشكل فعال في جميع أنحاء المنظمة فمن المتوقع بعد ذلك أن هذا الإجراء سيدعم بقوة قدرتها على المحافظة على الميزة التنافسية^(١١٢).

ويعد تكامل القدرات من المكونات الرئيسية لإنتاج المعرفة، ويتكون من ثلاثة متغيرات رئيسية وهي: القيادة، والتنسيق، وقاعدة المعرفة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:^(١١٣)

- **القيادة:** وتُوضح مدى تعزيز كبار المديرين للثقافة التنظيمية لتوفير رؤية أوسع، ودعم كبار المديرين لتحقيق استشراف المنظمة.

- **التنسيق:** ويُعرّف بأنه قدرة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية على حد سواء مما يُظهر دور الاتصالات وفعاليتها في نشر المعلومات والرؤى المستقبلية.

- **قاعدة المعرفة:** حيث تتشكل المعرفة لدى الأفراد في صورة مهارات محددة أو في رأس المال الثابت المُستخدم في عملية الإنتاج، وتُوضّح قاعدة المعرفة مخزون المعرفة المُجمّع في المنظمة، والمُجسّد من قبل العاملين المهرة، والمتراكم عبر محاولات التعلم الداخلي.

وفي ظل الظروف البيئية المضطربة فإن هذا يفرض على المنظمات التكيف مع البيئات المتغيرة من خلال تكيف مواردها الداخلية وتعزيزها، بالإضافة إلى دمج الموارد الخارجية لاغتنام الفرص، ولهذا على قاعدة موارد المنظمة التكيف مع الظروف المتغيرة لتوفير القيمة وتحقيق ميزة تنافسية، ويتطلب ذلك استشعار الفرص والتهديدات من خلال مسح البيئة الخارجية للحصول على معلومات عن التكنولوجيا والتنافسية من خارج المنظمة وداخلها ، كما يجب صياغة استجابة استراتيجية للفرص المكتشفة، وأن تقوم المنظمة بتنفيذ الإجراءات اللازمة والتي تتضمن تعزيز الأصول الملموسة وغير الملموسة ودمجها وإعادة تخصيصها وإعادة تشكيلها ؛من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية^(١١٤).

ومن ثم فإن قدرة الجامعة على التكيف السريع مع التغيرات في البيئة المحيطة بها تكمن في قدرتها على توفير الوصول إلى المعلومات للمستفيدين منها والاحتفاظ بها وإشراكهم بشكل كبير في التخطيط والتنفيذ لأعمالها، وأن يشعر كل فرد من أفراد المجتمع الجامعي أنه مسؤول عن تحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية، ولكي يتحقق ذلك ينبغي أن يتم تطوير المهارات والقدرات والخبرات والمعارف الخاصة بأعضاء المجتمع من خلال تنمية رأس المال الفكري للجامعة، وتعزيز التعلم التنظيمي للتكيف مع التغيير بسرعة ومرونة والاستجابة للمتغيرات والقدرة على التعامل معها^(١١٥).

يتضح مما سبق أن تكامل القدرات كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجي يشير إلى قدرة الجامعة على الوصول إلى المعرفة وحفظها وتداولها عبر الأقسام والوحدات المختلفة لتحقيق رؤية إستراتيجية مشتركة، كما يمكن من خلاله تعزيز قدرة الجامعة على استشراف المستقبل والتكيف مع التغيرات والفرص الجديدة في بيئة العمل وذلك من خلال استثمار الفرص والموارد المتاحة بالبيئة الجامعية، والوعي وفهم التحديات التي توجد بالبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة مما يعزز من قدرة الجامعة على التكيف مع الواقع واتخاذ قرارات إستراتيجية رشيدة في الوقت المناسب بما يدعم من نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها.

(٣) الاختيار الإستراتيجي: Strategic choice

يعنى الاختيار الإستراتيجي البديل الذي يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل الممكنة واختيار الأفضل منها، وإجراء عملية مقارنة وتقييم فيما بينها لاختيار البديل الذي يحقق أهداف المنظمة، ولهذا يُعد الاختيار الإستراتيجي إحدى المراحل المهمة في عملية الإدارة الإستراتيجية والتي تُتَوَجَّع بتحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة؛ حيث يتم تحديد هذه المسارات من خلال مطابقة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والخارجية مع الفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية الديناميكية والمعقدة^(١١٦).

ومن ثم يعزز الاختيار الإستراتيجي من توقع الأحداث المستقبلية ويرفع قدرة المنظمة على التعلم والابتكار قبل منافسيها، كما يعتبر الاختيار الإستراتيجي تخطيط وتحديد ما ستحققه المنظمة من أهداف مستقبلية من خلال إيجاد حلول استباقية للآزمات ناتجة عن فهم واقعي وحقيقي بأن المستقبل مليء بالخيارات المتنوعة، كما يشير إلى قدرة المنظمة على تحديد أدائها الحالي ومعرفة ما تريد تحقيقه في المستقبل من خلال مجموعة مسارات العمل البديلة التي تستخدمها لتحقيق رؤيتها وأهدافها^(١١٧).

وترتبط القدرة على الاختيار الإستراتيجي بعملية رؤية منهجية وطرق محددة تساعد على توصيل التطلعات طويلة المدى، وتوفير اتفاق حول رؤية المنظمة على جميع المستويات التنظيمية، ومن ثم يمكن وصف الاختيار الإستراتيجي بأنه قدرة متخذي القرار في المنظمة على اختيار البيانات والمعلومات التي يمكن أن تكون بمثابة أساس للمعرفة المستقبلية وبطريقة تمكن من تحديد السيناريوهات المناسبة التي تسهم في تجسيدها^(١١٨).

يتشكل الاختيار الإستراتيجي من ثلاثة مكونات رئيسة والتي تتمثل فيما يلي:
(١١٩)

أ- **التحليل: Analyzing:** وهو تفسير البيانات المُجمعة حول الظروف المستقبلية وتوضيح البدائل المتاحة.

ب- **الرؤية أو التصور Visioning:** تُعدّ الرؤية جانباً أساسياً من نموذج نضج استشراف المؤسسة، وتتضمن أهداف وقيم وطموحات أصحاب المصلحة، واتباع الافتراضات الأساسية والمبادئ والقيم المعتمدة والآثار العملية التي أسست ثقافة المؤسسة، والحفاظ على التأثير الذي يُشكل منظور المنظمة المستقبلي، ولهذا تعد صياغة الرؤية منهجية لاستشراف المستقبل التنظيمي، وفي إطار ذلك تشير الرؤية إلى اختيار الرؤية المُستقبلية المرغوبة للمنظمة وتصور النتائج وتحديد الأهداف ومقاييس الأداء.

ج- **التخطيط Planning:** يعتبر عملية لتحديد الرؤية طويلة المدى للمنظمة مدعومة بالإجراءات والخبرات والأنشطة التي تقوم بها وذلك من خلال تطبيق إجراءاتها الروتينية، ويتضمن دراسة مختلف الإستراتيجيات والخيارات الممكنة لتحقيق أهدافها طويلة المدى، وتوسيع خطط الأنشطة مما يُعزز التطوير في اتجاه إستراتيجيتها.

استناداً لما سبق ذكره يمكن القول إن الاختيار الإستراتيجي يمثل جزءاً رئيساً من عملية الاستبصار الإستراتيجي؛ لأنه يوفر إطاراً لتوجيه القرارات التي تحدد

مستقبل الجامعة وتحديد مسارات العمل المستقبلية بها، بما يُمكن الجامعة من توقع وفهم الاتجاهات المستقبلية، ويؤهلها من تحديد السيناريوهات المستقبلية، وبالتالي اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة التي تحدد مستقبل الجامعة وبناء على ذلك يمكن أن تكون الجامعة أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات المستقبلية والتكيف معها.

ومن ثم يمكن من خلال الاستبصار الإستراتيجي بأبعاده المختلفة استخدام مجموعة من الممارسات التي تهتم بما قد تبدو عليه السيناريوهات المستقبلية المحتملة، بما يُمكن المنظمات من استشعار الاتجاهات بشكل أسرع من المنافسين، واكتساب فهم أعمق لآثار هذه الاتجاهات ومن خلال السيناريوهات المحتملة يتم استنباط خيارات العمل الأكثر فعالية، بالإضافة إلى ذلك يسعى هذا النهج إلى تعزيز قدرة المنظمات على توقع الأحداث قبل وقوعها مما يعزز قدرة المنظمة على التعلم والابتكار قبل منافسيها، ولهذا ينبغي على المنظمات التعلم من المتغيرات المستقبلية المتعددة واتخاذ قرارات إستراتيجية (١٢٠)

خامسًا: المتطلبات اللازمة لتطبيق الاستبصار الإستراتيجي:

تتنوع المتطلبات اللازمة لتطبيق الاستبصار الإستراتيجي بالجامعات، ويمكن توضيحها فيما يلي:

(١) توفير الجهات الراعية للاستبصار الإستراتيجي ويتطلب ذلك تأييد صناع القرار لاستخدامه في ظل الظروف المناسبة، ودعم أصحاب المصلحة وقبول الاستبصار الإستراتيجي كميزة مشروعة لصنع السياسات، بالإضافة إلى إضفاء الطابع المهني على أنشطة الاستبصار الإستراتيجي، وإشراك صانعي السياسات في تعميم وتنفيذ وتقييم عملياته (١٢١).

(٢) أن يتوافر لدى القيادات المسؤولة عن الاستبصار الإستراتيجي بعض المقومات منها: توافر مجموعة من المهارات المتخصصة في الاستبصار الإستراتيجي، وتوفير تدريب مُنظم ومتاح في منهجيته، ووجود مزيج المهارات المناسبة وخاصة في الفرق التي تُطبقه، وأن يتوافر لدى ممارسي الاستبصار

الإستراتيجي المهارات والمواقف التي تسلط الضوء على دورهم كوسطاء وميسرين، بالإضافة إلى توفير الدعم المالي من خلال توفير التمويل الكافي وطويل الأجل لأنشطة الاستبصار الإستراتيجي^(١٢٢).

بالإضافة لما سبق يتطلب تطبيق الاستبصار الإستراتيجي الاعتماد على القدرات الفكرية والمهارات اللازمة لتطبيق التفكير الاستشرافي الإستراتيجي وتطبيقه في صنع السياسات، بالإضافة إلى استخدام أساليب الاستشراف مثل مسح الأفق وتخطيط السيناريوهات؛ حيث تتطلب القدرة على الاستبصار توافر المهارات اللازمة لتصميم وتيسير الحوار الإستراتيجي بهدف التطلع إلى المستقبل وتحديد الافتراضات واستخلاص الآثار المترتبة على السياسة والإستراتيجية، ويتضمن ذلك متخصصون في عمليات الاستبصار لتصميم وتيسير التدخلات والعمليات الاستشرافية والحوار الإستراتيجي^(١٢٣).

(٣) توفير بعض الترتيبات المؤسسية اللازمة لتطبيق الاستبصار الإستراتيجي؛ والتي تتخذ أشكالاً عديدة مثل: إنشاء وحدة استشراف مركزية مخصصة لدعم وإدارة وتنسيق أعمال الاستبصار، ومن ثم تؤدي وحدة الاستبصار دوراً حاسماً في إجراء الاستبصار على مستوى عالٍ وتنسيق عمليات الاستبصار الشاملة، والمساعدة في تعميم الاستبصار^(١٢٤).

يتكامل مع ما سبق توفير بعض الترتيبات المؤسسية اللازمة لتطبيق الاستبصار الإستراتيجي والتي تتمثل فيما يلي: ^(١٢٥)

أ- توفير تكليف وتفويض محدد بدقة فيما يتعلق بتنفيذ وتطبيق الاستبصار الإستراتيجي.

ب - وجود روابط بين المؤسسات والقطاعات الحكومية؛ لمناقشة التحديات المعقدة والعمل على مواجهتها.

ج- الشفافية والمساءلة: أي انفتاح صانعي السياسات على العمليات والمنتجات والمعرفة الناتجة عن الاستبصار الاستراتيجي.

د - التعاون على المستويين الوطني والدولي، والتواصل مع الشركاء من مختلف الأطراف مثل: المواطنين ومنظمات المجتمع المدني، والمنظومة العلمية، والقطاع الخاص، والحكومة.

هـ- تبادل المنصات والقنوات؛ لنشر المعرفة والأدوات والممارسات المتعلقة بالاستبصار الاستراتيجي.

و- توافر الإدارة الموزعة بدلاً من المنافسة السلبية، وانعدام التنسيق بين الوحدات أو الفرق التي تطبق الاستبصار الاستراتيجي.

(٤) يتطلب تطبيق الاستبصار الاستراتيجي أن يتم في صورة مراحل محددة، ومن ثم يمكن التعامل مع الاستبصار الاستراتيجي من خلال المراحل التالية: (١٢٦)

أ- المرحلة الأولى: تبدأ من خلال تحديد الهدف وتحديد نطاق المجال الذي سيتم التحقيق فيه بسبب المشكلة الاستراتيجية، وتتضمن هذه المرحلة أيضاً تقييم حالة المجال الحالية ومعالجة وجهات النظر المستقبلية ذات الصلة.

ب- المرحلة الثانية: وتتمثل في المسح البيئي من خلال جمع المعلومات من البيئة، وكشف وجمع وتحليل القوى الدافعة الأساسية، ويشجع هذا على ظهور وجهات نظر بديلة للتطور المستقبلي.

ج- المرحلة الثالثة: وتتمثل في التنبؤ؛ حيث يتم توقع عواقب المدخلات التي تم جمعها خلال المراحل السابقة باستخدام سيناريوهات مستقبلية بديلة، كما يأخذ التنبؤ في الاعتبار مجموعة من الاحتمالات أو الفرص ويحدد احتمالية تحقيق هذه الاحتمالات ويقترح طرقاً للاستعداد الأفضل للمستقبل.

د- المرحلة الرابعة: وتتمثل في الرؤية والتي تركز على اختيار المستقبل المفضل؛ حيث تساعد المنظمة على التفكير في مستقبلها المحتمل والخيارات المتاحة والمسارات الإستراتيجية، وبالتالي تيسير التجديد التنظيمي.

هـ- المرحلة الخامسة: هي التخطيط والتي يشار فيها إلى الفرص أو القضايا الإستراتيجية؛ بهدف تنظيم الموارد اللازمة لتنفيذ الرؤية وتحديد مجموعة من الإستراتيجيات وخطط الطوارئ للفرص أو القضايا بناء على سمات المنظمة.

و- المرحلة السادسة: هي مرحلة التنفيذ والتي تشير إلى تنفيذ الخطة وتجسيد جهود التخطيط المستقبلي، وتتطلب هذه المرحلة التركيز على المستقبل وربطه برسالة المنظمة وهدفها.

(٥) من متطلبات تطبيق الاستبصار الإستراتيجي: تعزيز الوعي الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في كافة المستويات الإدارية:

يمثل الوعي الإستراتيجي الإدراك والتمييز والفهم والتفسير، كما إنه إدراك للتغيرات المحيطة ومعرفة درجة خطورتها، ومن ثم يمكن من خلاله استنتاج المعلومات والمعرفة المفيدة والفعالة التي تسهم في تقليل حالة عدم اليقين وغموض البيئة ومن ثم استشراف الاتجاهات المستقبلية وبالتالي اتخاذ القرارات الإستراتيجية الحكيمة التي تحقق بقاء المنظمة ونموها وتطور قدراتها التنافسية التي تمكنها من إضافة قيمة فريدة للمستفيدين منها (127).

ويشير الوعي الإستراتيجي إلى مستوى الوعي الذي ينبغي أن تمتلكه المنظمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة من خلال دراسة مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية، كما يشير إلى درجة وعي المنظمة بالظروف المحيطة وقدرة متخذي القرار فيها على توقع أثر أي تغيير قد يحدث مستقبلاً، واتخاذ الإجراءات اللازمة من خلال مجموعة من المهارات والتي تتمثل في التأمل والتعلم التوجيهي (١٢٨).

ومن ثم يسعى الوعي الإستراتيجي إلى تحقيق الأهداف التالية:^(١٢٩)

أ- ترشيد عملية اتخاذ القرار من خلال تعديل التغيرات التي تؤثر على دقة المعلومات وجودة القرار.

ب- تفعيل استجابة الأفراد لأداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.

ج- تحديد الأهداف التنظيمية بموضوعية في حدود القدرات والمسؤوليات والكفاءات والموارد المتاحة.

د- المساهمة في تنظيم عملية الرقابة والإشراف وتحقيق الفعالية والإنتاجية.

ولهذا يمكن من خلال الوعي الإستراتيجي تزويد المنظمة بنظام معلومات متكامل من خلال تحليل القوى البيئية مع وجود نظام للمعلومات الإستراتيجية لجميع المواقف من خلال توفير معلومات ذات صلة بالمنافسين وتحديد إجراءاتهم واستراتيجياتهم، وبالتالي يتم جمع هذه المعلومات بطريقة منهجية لاسترجاعها والوصول إليها بسهولة في أوقات الطوارئ؛ حيث أن الوعي الإستراتيجي يمثل قدرة المنظمات على استغلال مواردها بكفاءة استناداً إلى البنى التحتية المتاحة لديها مثل: أنظمة المعلومات ونظم المعلومات الإستراتيجية، وقدرة المنظمة على إجراء مسح بيئي لتجنب المنافسة الشديدة من خلال اتخاذ قرارات عقلانية^(١٣٠)

ومن ثم يسهم تعزيز الوعي الإستراتيجي في تطوير ممارسة الاستبصار الإستراتيجي في المنظمات من خلال المنظور المعرفي الذي يركز على تأصيل المعرفة لاستكشاف العوامل والمتغيرات والأبعاد المؤثرة في تحفيز ممارسة الاستبصار الإستراتيجي، وتقليل معوقات ممارسته على أرض الواقع؛ وذلك في محاولة لتحفيز هذه المنظمات على تبني منهج صناعة المستقبل وإدارة متغيراته بما يحقق إمكانية التعامل مع حالة عدم اليقين البيئي بشكل واقعي وعقلاني بما يحقق لها التفوق في المنافسة من خلال تعزيز موقعها التنافسي^(١٣١).

(٦) من متطلبات تطبيق الاستبصار الإستراتيجي: دعم القدرات الديناميكية لدى القيادات الجامعية وخاصة في ظل تغيرات العصر الحديث: في ظل التقدم السريع في العلوم والتكنولوجيا وتغير احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم باستمرار أصبحت بيئة المؤسسات اليوم أكثر ديناميكية وغموضاً وتعقيداً، ولهذا أدت هذه التغيرات إلى عصر يُسمى عدم اليقين، وللتعامل مع عدم اليقين، يتفق الباحثون عمومًا على أن المؤسسات بحاجة إلى قدرات ديناميكية، وغالبًا ما تهتم المؤسسات بتطوير قدراتها الديناميكية للاستجابة للتغيرات البيئية؛ حيث تعبر القدرات الديناميكية عن مدى قدرة المؤسسة على إنشاء قاعدة مواردها أو توسيعها أو تعديلها، ويفترض نهج القدرات الديناميكية إمكانية تعديل موارد وقدرات المنظمة المتنوعة بمرور الوقت من خلال تحليل تطورها وتكيفها مع الظروف الخارجية المتغيرة^(١٣٢).

وما يؤكد ضرورة الاهتمام بدعم القدرات الديناميكية أن المنظمات عامة ومنها الجامعات تتواجد في بيئات مضطربة وغير خاضعة للرقابة؛ بسبب هيمنة عدم اليقين البيئي وندرة المعلومات والتغيرات البيئية المتسارعة المتعددة من جهة ومن جهة أخرى تواجه هذه المنظمات منافسة حادة تتطلب مؤهلات متميزة، وفي خضم هذا تكافح المنظمات من أجل البقاء والاستمرارية في مجال المنافسة ولمواجهة هذه التحديات، ومن ثم يتعين على المنظمات الاهتمام بالمستقبل ومعالجته باعتباره متغيرًا مفروضًا لا غنى عنه، وتبني ممارسة الاستبصار الإستراتيجي كطريقة لرؤية المستقبل وتطوير القدرات الاستباقية والتكيفية لأن الأداء الابتكاري المستقبلي يتأثر بشكل كبير بمدى الوعي الإستراتيجي لدى القادة^(١٣٣).

مما سبق ذكره يمكن القول إن القدرات الديناميكية تساعد في رصد تغيرات البيئة الخارجية ويمثل هذا جوهر الاستبصار الإستراتيجي، كما تمكن الجامعة من اتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على سيناريوهات مستقبلية متوقعة، ومن ثم تعزز من المرونة التنظيمية بما يتوافق مع الرؤى المستقبلية، ولهذا فإن دعم القدرات الديناميكية بالجامعة يؤهل الجامعة من معرفة وفهم الأحداث والتغيرات البيئية الحالية ودمجها في الخطط والقرارات الإستراتيجية والتكيف معها، وبالتالي تمكين الجامعة

من استشراف المستقبل، واستكشاف الفرص البيئية والاستثمار فيها بشكل أسرع من المنافسين.

استنادًا لما سبق ذكره من متطلبات يمكن القول أن تطبيق الاستبصار الإستراتيجي بالجامعة يتطلب توجيه جهود مؤسسية بما يؤهل الجامعة من التنبؤ بالتحديات المستقبلية، كما يتطلب وجود قيادة تتمتع برؤية إستراتيجية بعيدة المدى، وقادرة على استشراف المستقبل مما يفرض ضرورة استثمار الكوادر البشرية بالجامعة وتدريبهم على تطبيق الاستبصار الإستراتيجي في ممارساتهم ما يعزز من منهج التفكير الإستراتيجي وتعزيز قدراتهم على الإبداع، ومن ثم تصبح الجامعة قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة المحيطة بها، ومن ثم تحقيق الأهداف الإستراتيجية المخطط لها.

سادسًا: المعوقات التي تحول دون تطبيق الاستبصار الإستراتيجي:

تتنوع المعوقات التي تحول دون تطبيق الاستبصار الإستراتيجي والتي تتمثل فيما يلي:

(١) انخفاض مستوى الاهتمام وقلة الوعي بالاستبصار الإستراتيجي بين صناع السياسات، والافتقار إلى دعم ورعاية المسؤولين للقيام بمبادرات الاستبصار الإستراتيجي، والانفصال الثقافي والحوجز اللغوية بين صناع السياسات ومجتمع الاستبصار الإستراتيجي، بالإضافة إلى شيوع التوقعات غير الواقعية حول الاستبصار الإستراتيجي^(١٣٤).

(٢) مقاومة الاستبصار الإستراتيجي وانعكاساتها التي تتعارض مع الاتفاقيات والإجراءات المعمول بها، والمشاركة المحدودة لصانعي السياسات في عمليات الاستبصار الإستراتيجي أو القرب الذي يهدد استقلالية الاستبصار الإستراتيجي، هذا بالإضافة إلى غياب التفويض والسلطة لتعزيز عمليات الاستبصار الإستراتيجي أو نشر نتائجها^(١٣٥).

(٣) تتنوع المعوقات ذات الصلة بالترتيبات المؤسسية والتي يمكن إبرازها فيما يلي: (١٣٦)

أ- ضعف القدرة الداخلية على إنتاج مساهمات قوية في الوقت المناسب لتحويل الاستبصار الاستراتيجي إلى واقع ملموس لصانعي القرار.

ب- التعرض الكبير للتغيرات في القيادة أو الأفراد على المستوى السياسي بما يقلل من مرونة واستدامة الاستبصار الاستراتيجي.

ج- صعوبة تبادل ونشر المعلومات، وتعميم تجارب الاستبصار الاستراتيجي والنتائج والدروس المستفادة، بالإضافة إلى منع اللوائح القانونية والإجراءات الإدارية من تخصيص وتنفيذ نتائج عمليات الاستبصار الاستراتيجي.

(٤) من معوقات تطبيق الاستبصار الاستراتيجي: طبيعة العصر الحالي وما يسوده من تغيرات ومستجدات متلاحقة في كافة المجالات ومن ثم شيوع التعقيد وعدم اليقين؛ حيث يشهد العالم اليوم تسارعاً في الأحداث والتطورات الديناميكية التي أفرزت عدداً من التغيرات؛ والتي أدت إلى اضطرابات وتعقيدات بيئية، ولكي تتمكن المنظمات من البقاء والمنافسة في ظل تلك الظروف لابد من استشراف الأحداث والتغيرات المستقبلية والبحث عن سبل ووسائل جديدة لتطبيق وتبني الاستبصار الاستراتيجي للتمكن من استشعار كل ما يحدث من تغيرات وتداعيات إذ تواجه المنظمات مجموعة من التحديات تتمثل في عنصر المفاجأة، وعدم اليقين، وعدم الاستقرار، والمنافسة الشديدة في البيئة الخارجية مما يتطلب منهم مواكبة هذه التحديات والتغيرات والاستعداد والاستجابة لها، ومن هنا تأتي أهمية الاستبصار الاستراتيجي الذي يعمل على تقليل عنصر المفاجأة واستشعار التغيرات، بالإضافة إلى أهمية تخطيط السيناريوهات والتي تمثل المنهج الذي يساعد المنظمات في رصد وتحليل مصادر التحديات، وتقييم البيئة وتوليد الرؤى الاستراتيجية (١٣٧).

ولهذا تواجه المنظمات تحديات أكبر من أي وقت مضى في ظل بيئة عالمية سريعة الوتيرة وشديدة الديناميكية، مما يدفع المنظمات إلى البحث عن التفوق والتنافس من أجل البقاء على المدى الطويل، الأمر الذي يتطلب قيادة فعالة، وإستراتيجية واضحة، وخططاً داعمة، ومروّسين متميزين يؤدون مهامهم لتحقيق الأهداف المشتركة في إطار ثقافة تنظيمية توفر رؤية شاملة لقيم المنظمة وفلسفتها وأهدافها ورسالتها^(١٣٨).

ومن ثم يمكن القول إن التغيرات السريعة والمستمرة والتي تواجه الجامعة تؤدي إلى عدم الاستقرار وصعوبة التنبؤ، مما يؤثر على قدرتها على استشراف المستقبل، ويضعف من قدرة الجامعة على وضع رؤية إستراتيجية واضحة طويلة المدى؛ حيث تؤدي هذه التغيرات المتلاحقة إلى غياب البيانات الدقيقة، وتشتيت الموارد والجهود مما يؤثر على قدرة الجامعة لتطبيق الاستبصار الإستراتيجي؛ حيث أن التغيرات المتلاحقة تجعل البيانات غير كافية لدعم التنبؤ بالمستقبل.

يتضح مما سبق تنوع المعوقات التي تحول دون تطبيق الاستبصار الإستراتيجي في الجامعة، مما يتطلب وجود التزام ودعم من القيادة الجامعية لتهيئة وتوفير بيئة داعمة للاستبصار الإستراتيجي ؛ لتوجيه الجهود نحو تطبيق إستراتيجيات ورؤى مستقبلية، وللمحد من مقاومة التغيير بسبب القيم والعادات الراسخة بالجامعة أو الخوف من الفشل عند تبني رؤى مستقبلية، كما يمكن القول أن التغلب على معوقات الاستبصار الإستراتيجي يتطلب بعض الإجراءات منها: تحفيز التفكير النقدي لدى الأفراد والقيادات المسؤولة عن تحليل المعلومات وتوظيفها في التنبؤ بالمستقبل، واستخدام أدوات متنوعة لتحديد التوجهات المستقبلية مثل تحليل SWOT، والتعاون بين جميع الأطراف المعنية بالجامعة والبيئة المحيطة بها مما يساهم في نجاح تطبيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة.

المحور الثاني: الجمود التنظيمي في الجامعات المعاصرة: إطار نظري

يمكن تناول الجمود التنظيمي في الجامعات المعاصرة من خلال المحاور الآتية:

- تمهيد:

تم إدخال الجمود التنظيمي إلى مجال الإدارة من قبل هانان وفريمان Hannan & Freeman مؤسسي نظرية الجمود التنظيمي؛ حيث طوروا نموذجاً ديناميكياً أظهر العلاقة بين الجمود التنظيمي والتغيير انطلاقاً من فكرة أن المنظمات بطبيعتها عبارة عن أنظمة معقدة مقاومة للتغيير، ويعتقد هانان وآخرون (Hannan et. al.) أن أصل الجمود التنظيمي هو مساءلة المنظمات وموثوقيتها أي المنظمات التي تتبنى الجمود أو قابلية التكرار من خلال إضفاء الطابع المؤسسي وتوحيد العمليات والأهداف التنظيمية والأنشطة الروتينية تكون أكثر قدرة على تلبية متطلبات الموثوقية والمساءلة مما يمنح المنظمات ميزة الموثوقية والاستقرار، ولقد استخدم علماء الاجتماع مفهوم الجمود التنظيمي في الفيزياء كاستعارة لوصف مدى صعوبة تغيير الهيكل التنظيمي وثبات أنماط التفكير أو السلوك أو الأنشطة الراسخة في المنظمات، ومن ناحية أخرى قدم سينغ ولومسدن Singh & Lumsden مفهوم الجمود التنظيمي باستخدام نظرية البيئة التنظيمية من أجل تفسير العلاقة المعقدة بين المنظمة وبيئتها، وكذلك الظاهرة التي لا يمكن تغييرها بسهولة استجابة للتغيرات البيئية^(١٣٩).

ويأتي مصطلح الجمود من اللاتينية "Iners" والتي تعني خامل وكسول، ولقد أكد نيوتن في تعريفه للجمود أن كل جسم يظل في حالة من السكون أو الحركة المنتظمة ما لم تؤثر عليه قوة خارجية، وقد استخدم علماء الاجتماع تعريف الجمود من الفيزياء باعتباره استعارة لصعوبة تغيير البيئة التنظيمية، ومن ثم يعتبر الجمود التنظيمي ظاهرة من ظواهر الركود بالمنظمات، كما يعكس حالة الاستقرار بشكل مفرط للمنظمة ولسياساتها؛ حيث تنشئ المنظمة روتيناً حول أنشطتها المنتظمة في

السعي إلى تعظيم الكفاءة، كما يعتبر الجمود التنظيمي عنصراً أساسياً في السلوك التنظيمي، وعندما يتم تضمين الجمود التنظيمي تدريجياً في الممارسات التنظيمية بمرور الوقت تتفاعل المنظمة تلقائياً بناءً على الخبرة السابقة وتظهر مقاومة داخلية قوية للتغيير، ويعتقد بعض العلماء أنه بما أن الممارسات التنظيمية مقيدة بقواعد وعادات السلوك فإنها تصبح ثابتة، ومن ثم تتكرر داخل المنظمة وتصبح سمة مميزة للأنشطة اليومية، مما ينتج عنه جمود في المنظمة، ويدفعها إلى مقاومة التغيير، ومن ثم فكلما زاد الجمود التنظيمي زاد افتقار المنظمة إلى الابتكار، وقلت احتمالية تطوير خدمات ومنتجات مبتكرة، كما يعيق الجمود التنظيمي التغييرات الضرورية في المنظمة والتكيف مع البيئة^(١٤٠).

ومن ثم ينشأ الجمود التنظيمي عندما تقاوم المؤسسات ببطء قوى التغيير، وتفضل المحافظة على الوضع الراهن في عملياتها وبيئتها التنظيمية وإستراتيجياتها وممارساتها وتختار التغيير تدريجياً بدلاً من الاستسلام للتغيرات البيئية الخارجية، ومن ثم يمثل الجمود التنظيمي حاجزاً للتكيف ويحد من تغيير السياسات ويعزز بيئة لا تفضل التغيير، ولهذا يعتبر الجمود أزمة التغيير التنظيمي التي تمنع التغييرات المهمة والتي تتسبب في عدم توافق المنظمات مع بيئتها الخارجية^(١٤١).

ولذلك يتسم الجمود التنظيمي بعدة خصائص مثل: اعتماد المنظمة على إستراتيجياتها الحالية، والحفاظ على حالتها الراهنة واستمرارها مع مقاومة التغيير الناجم عن الضغوط الخارجية، وكذلك الميل الشديد نحو التوجهات والإجراءات والعمليات الحالية للمنظمة مع التحيز للحفاظ على الوضع الراهن، بما في ذلك المعرفة والمهارات الحالية، وعدم قدرة المنظمة على التغيير في مواجهة التغيرات الخارجية، وتجاهل التغيرات في البيئة الخارجية أثناء ممارسة الأعمال^(١٤٢).

مما سبق ذكره يمكن القول إن الجمود التنظيمي هو حالة تصيب المنظمات عامة ومنها الجامعات حين تضعف قدرتها على التكيف مع التغيرات الداخلية أو الخارجية، مما يؤدي إلى تراجع الأداء وضعف القدرة على الابتكار واتخاذ القرارات الفعالة ، وغالباً ما يحدث الجمود التنظيمي نتيجة التمسك بالنظم

واللوائح القديمة، أو مقاومة التغيير من قبل القيادات أو العاملين، ومن أبرز مظاهره الروتين الإداري، والبطء في الاستجابة للمتغيرات، وضعف المرونة في السياسات والإجراءات، ويُعد الجمود التنظيمي من المعوقات الرئيسة التي تهدد استمرارية الجامعات، إذ يمنعها من التطور والمنافسة في بيئة عمل متغيرة وسريعة النمو لذلك فمن الضروري تبني ثقافة تنظيمية تشجع على التغيير والتطوير المستمر لضمان بقاء الجامعة .

أولاً: أبعاد الجمود التنظيمي:

اتفقت العديد من الدراسات العربية والأجنبية والتي تم الاعتماد عليها في تناول الجمود التنظيمي على تنوع أبعاد الجمود التنظيمي والتي تتمثل في جمود البصيرة، وجمود الفعل، والجمود النفسي، والتي يمكن تناولها فيما يلي:

(١) جمود البصيرة (Insight Inertia):

يشير جمود البصيرة إلى وجود عائق حاسم أمام قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها ويتضح ذلك في ضعف التعرف على الإشارات الداخلية والخارجية وتفسيرها، بالإضافة إلى وجود فجوة معرفية وتنظيمية فيما يتعلق ببيئتها ودوافع التغيير^(١٣)، كما يشير إلى عدم فهم التغيرات البيئية للمنظمة؛ حيث لا تمتلك الإدارة فهمًا وتفسيرًا مناسبين لمؤشرات البيئة الداخلية والخارجية لتحديد سلوكيات المنظمة وتكييفها لمواجهة البيئة الخارجية أو متطلبات التغيير الداخلية، ومن ثم لا يدرك أعضاء المنظمة البيئة وسبب التغيرات إدراكًا كافيًا^(١٤).

ويظهر جمود البصيرة عندما يكون هناك فارق زمني بين التغيرات البيئية والوعي التنظيمي بها، ويظهر ذلك عند تأخر المنظمة في التكيف مع متطلبات التغيرات البيئية نتيجة لعدم قدرتها على فهم وإدراك الإشارات الموجودة في البيئة في الوقت المناسب، علاوة على ذلك يمثل جمود البصيرة ضعفًا في التعلم التنظيمي حيث يمنع المنظمات من التعلم من تجاربها^(١٥)، ويحدث ذلك عندما لا تفسر

الإدارة الإشارات من البيئة الداخلية والخارجية في الوقت المناسب بحيث تلبى الاستجابة التنظيمية متطلبات التغيير^(١٤٦).

ومن ثم يمكن القول إن جمود البصيرة يحدث عندما لا تكون قيادات المنظمة وأعضاؤها قادرين على فهم البيئة بشكل كافٍ أو يفشلون في تفسير السبب وراء ظاهرة معينة:

ولهذا فإن الجمود الداخلي للمنظمة قد يمنعها من الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية في الوقت المناسب، كما يُعيقها عن الانخراط في الإصلاحات؛ حيث يوفر الجمود التنظيمي إحساساً مستقرًا بالمواقف البيئية المستقرة^(١٤٧).

ومن ثم يعتبر جمود البصيرة حالة يمكن أن تواجهها الجامعة؛ حيث ينتج عنه ضعف قدرة الجامعة على مواكبة التغيرات البيئية المحيطة بها وعجزها عن إدراك تلك التغيرات والتكيف معها مما يسهم في الجمود التنظيمي بها ويعوق الجامعة عن تحقيق أهدافها ويحد من قدرتها التنافسية.

وفي إطار ما سبق، يحدث الجمود التنظيمي بسبب الضعف في إدراك القدرات التنظيمية الداخلية وتكييفها مع التغيرات الخارجية، وهذه العملية والتي يشار إليها عادة بالاضطراب تعبر عن مستوى من المقاومة داخل المنظمة مما يتسبب في مشكلات في تنسيق المنظمة وتكاملها مع بيئتها المحيطة، وفي مثل هذه الحالة تقل مرونة المنظمة، لذلك من المتوقع أنه مع زيادة الجمود التنظيمي ستواجه المنظمة قيود أعلى من حيث توفير الموارد المالية بسبب ضعف وظائف المعلومات وكسب ثقة المساهمين^(١٤٨).

ومن ثم كلما زاد الجمود التنظيمي قل احتمال قيام المنظمة بمبادرة لتطوير خدمات مبتكرة مما يقلل من ميزتها التنافسية؛ حيث يؤدي الجمود التنظيمي إلى مقاومة التغيير، وبالتالي عدم القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة، كما أن الجمود التنظيمي يمكن أن يقلل أيضاً من استباقية المنظمة واتخاذ القرار في تنفيذ الإستراتيجيات مما يُضعف بشكل كبير من قدرة شركاء المنظمة على

التخطيط، وكلما زاد الجمود في المنظمة كلما كانت عملية تكامل الموارد التنظيمية أقل ابتكارًا واستباقية مما يضعف من قدرة المنظمة على الاستجابة للمخاطر المختلفة^(١٤٩).

استنادًا لما سبق ذكره، يمكن القول إن جمود البصيرة يمثل تحديًا يواجهه الجامعة ويتجلى هذا في جمود الرؤية الاستراتيجية للجامعة، وجمود نظم المعلومات، وجمود القيادة الجامعية، مما يؤدي إلى ضعف قدرة الجامعة على فهم وتفسير التغيرات بالبيئة الداخلية والخارجية في الوقت المناسب لقلة المعلومات المتاحة، وضعف قدرتها على تعديل ممارساتها واستراتيجياتها وفق تلك التغيرات، مما يعني أن قيادات الجامعة والعاملين بها غير قادرين على فهم البيئة وعلى معرفة وإدراك سبب حدوث تلك التغيرات بالبيئة الداخلية والخارجية ومن ثم عدم قدرة الجامعة على التكيف والتعامل مع مختلف التغيرات مما يسهم في ضعف تبني الابتكارات وتطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات المستقبلية في عالم يتسم بالديناميكية والتعقيد، ولهذا يصبح الجمود التنظيمي بمثابة عائقًا رئيسًا أمام الجامعة مما يفقدها القدرة التنافسية ويقودها إلى الضعف والتدهور.

(٢) جمود الفعل: Action Inertia

يحدث جمود الفعل عندما تكون الاستجابات الإدارية للتغيرات البيئية بطيئة للغاية، وعلى النقيض من جمود البصيرة يظهر جمود الفعل بعد إجراء مسح وتحليل بيئي، وتتعدد العوامل التي تسهم في جمود الفعل بما في ذلك حالة الإدراك المحدود للأدوار الذي ينشأ عندما يكون دور الأفراد في حل المشكلات المطروحة محدودًا، ولا يمكنهم التصرف بناء على المعرفة التي لديهم عن البيئة المحيطة؛ حيث يمتلك الأفراد المعرفة اللازمة لأداء العمل لكنهم غير قادرين على التصرف بناء على المعرفة المكتسبة حديثًا، ولا يمكنهم إقناع الآخرين بتغيير سلوكهم وبالتالي تضعف دورة التعلم^(١٥٠).

ويظهر جمود الفعل عندما يكون جمع المعلومات حول البيئة المتغيرة غير كافي، وتكون الاستجابات بطيئة للغاية مما يحول دون التكيف في الوقت المناسب، يرتبط هذا البعد ارتباطاً وثيقاً بقضايا التعلم التنظيمي كعامل أساسي يتسبب في عدم تصرف أعضاء المنظمة بشكل صحيح أو التوصل إلى استنتاجات غير صحيحة حول الإجراءات التنظيمية، بالإضافة إلى عدم تضمين النتائج الإيجابية للمشكلات التي تم حلها في الذاكرة التنظيمية، وعدم دمج الدروس المستفادة السابقة في الذاكرة التنظيمية^(١٥١).

ومن ثم ينشأ جمود الفعل عندما تكون الاستجابة الإدارية بطيئة ولا تظهر نتائج جهود التغيير في الوقت المناسب لتكون مفيدة، ويؤدي القصور في جمع المعلومات التنظيمية والعادات أو السلوكيات المتمثلة في إتباع الإستراتيجيات والنماذج الناجحة السابقة إلى عدم اتخاذ إجراءات تفيد الجامعة في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، ومن ثم يعتبر جمود الفعل حالة يمكن أن تواجهها الجامعة مما يسهم في الجمود التنظيمي بها من خلال المحافظة على الوضع الراهن ومن ثم بطء الاستجابة للتغيرات المحيطة بالجامعة مما يحد من قدرتها التنافسية.

حيث تتمسك المنظمة بممارساتها السابقة، كما تستمر المنظمة في الاعتماد على الهيكل التنظيمي السابق، والإستراتيجيات التنظيمية من أجل المحافظة على الوضع الراهن، ويشمل ذلك عوامل عديدة ومتشابهة مثل: الإستراتيجيات التنظيمية والأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة ونماذج إدارة القادة وروح الفريق لدى الأعضاء وكذلك قدرتهم على تحمل الضغوط، ولهذا فإذا فشلت المنظمة في الاستجابة للتغيرات في الوقت المناسب يمكن القول إن المنظمة تعاني من الجمود^(١٥٢).

مما سبق ذكره يمكن القول إن جمود الفعل يرجع إلى المركزية في إدارة الجامعات، وجمود الهيكل التنظيمي، وضعف الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بالجامعة، مما يؤدي إلى بطء الاستجابة الإدارية لأنشطة البيئة الجامعية ووجود بعض القيود على سياسات الجامعة الداخلية وعلى هيكلها التنظيمي، ويضعف من قدرة الجامعة على التطوير والاستجابة السريعة والمرنة للتغيرات البيئية المحيطة بها

مما يؤدي تعقيد الإجراءات وتبنى الروتين والأساليب التقليدية في إنجاز العمل مما يرسخ تلك القيود في البيئة الجامعية، ويضعف من قدرتها على التكيف مع التغيرات والتحديات الحالية والمستقبلية.

(٣) الجمود النفسي: Psychological Inertia

يشير الجمود النفسي إلى المقاومة التي يعاني منها أعضاء المنظمة بسبب عوامل نفسية مثل: التوتر والقلق والآليات الدفاعية التي يسببها التغيير، وتتبع هذه المقاومة من النفور من الجديد والاضطراب المحتمل للروتين الراسخ، وقد يخشى العاملون من فقدان السيطرة أو اكتساب مهارات جديدة أو مواجهة عواقب سلبية (١٥٣).

كما يشير الجمود النفسي إلى حتمية التصرف بطريقة معينة؛ حيث يسترشد الشخص بالعادات مما يحد من إمكانية التصرف بطريقة معينة وبشكل مختلف، وفي حين أن التغيير يعني أشياء كثيرة للأفراد قد يتطلع البعض إلى التغيير والبعض الآخر يكون أقل حماساً أو مهدداً بشدة التغيير، ولهذا يُعرف الجمود النفسي بأنه الرغبة الداخلية من الأفراد الذين يرفضون التغييرات؛ حيث يفضل العاملون الوضع الراهن على التعلم لكيفية استخدام التقنيات وأنظمة العمل الجديدة؛ لأن الجمود النفسي ينشأ نتيجة لمقاومة العاملين للتغيير وغالباً ما يشار إليه بالمقاومة التنظيمية للتغيير (١٥٤).

ومن ثم تُظهر المنظمات التوتر والقلق والدفاع النفسي في مقاومة التغيير الذي قد يؤدي إلى التنازلات والاختلالات الفردية والجماعية، وما لم يكن الدافع نفسياً فإن الأفراد يحافظون على الوضع الراهن مما يؤثر تأثيراً سلبياً على أداء المنظمة (١٥٥).

وعادة ما يقاوم أعضاء المنظمة التغييرات بغض النظر عن مدى ضرورتها؛ حيث تنطوي التغييرات ضمنياً على العديد من الحقائق وقد تُفقد علاقات طويلة المدى، وقد يُطلب منهم تعلم مهارات جديدة، أو قد تتغير طبيعة وتوقعات الوظائف، ومقاومة الأفراد ليست بالضرورة مقاومة للتغيير نفسه بل هي مقاومة لفقدان أشياء

قيمة أثناء عملية التغيير، ولذلك يكون الأفراد على استعداد للبقاء في وضعهم السابق، وغالبًا ما يقاوم الأشخاص الذين يحاولون الدفاع عن استقلاليتهم أولئك الذين يملكون سلطة التحكم في أفعالهم^(١٥٦).

ومن ثم تؤدي الاعتبارات النفسية دورًا أساسيًا في التغلب على الجمود النفسي، ولهذا يتطلب الاستعداد للتغيير الحد من الغموض والتوتر، وتوفير الأمن النفسي من خلال توفير مناخ من الثقة المتبادلة، والاحترام، ومنع الشائعات، ووجود علاقة مفتوحة مع العاملين لشرح خطوات التغيير، وإعطاء أهمية لمشاعر وعواطف المرؤوسين عند إجراء التغييرات من قبل المسؤولين وهي من الأشياء التي ينبغي مراعاتها للتغلب على مشكلة الجمود النفسي^(١٥٧).

يتضح مما سبق إن مقاومة التغيير في الجامعات تُترجم إلى جمود نفسي؛ حيث يقاوم أعضاء الجامعة التغيير بشكل واضح بغض النظر عن مدى الحاجة إليه، وقد يتم التخطيط للتغيير وتنفيذه بشكل غير مناسب ويتم فرضه دون تفكير ومن ثم تظهر مقاومة التغيير والخوف منه، ولهذا يمكن القول إن الجمود النفسي حالة يمكن أن تواجهها الجامعة مما يسهم في الجمود التنظيمي بها، ويؤثر على أداء الجامعة ويدعم من مقاومة التغيير والحرص على استخدام الأساليب التقليدية.

ونظرًا لأن المورد الأساسي للمنظمات هو رأس المال البشري؛ ولهذا فمن المرجح أن يتجنب الأفراد المخاطرة ويوفرون الوقت باستخدام معارفهم وخبراتهم الحالية بدلًا من تغيير عاداتهم وأفكارهم وأحكامهم القيمية واستخدام أساليب مختلفة في مواجهة المشكلات الجديدة، وفي إطار هذه الأفكار فمن المتوقع أن يفقد أعضاء المنظمة انفتاحهم على الابتكار، ولهذا تقاوم المنظمة التغيير أو تأخير إجراء التغييرات ونتيجة لذلك يقلل الجمود التنظيمي من إنتاجية المنظمة، ويمنع نجاحها ونموها، وفي هذا السياق يشكل الجمود التنظيمي عقبة كبيرة أمام المنظمات من حيث التغيير والتكيف مع البيئة^(١٥٨).

يتضح مما سبق ذكره إن الجمود النفسي حالة يمكن أن تواجهها الجامعة من خلال مقاومة التغيير، وجمود الدافعية، وجمود الثقافة التنظيمية، مما يسهم في الجمود التنظيمي بها من خلال رفض التغيير وضعف الدافعية ومقاومة تطبيق الأساليب الإبداعية والاعتماد على ما حققته الجامعة من إنجازات؛ خوفاً من المخاطرة الناتجة عن تغيير سياساتها وتعديل إستراتيجياتها مما يؤدي إلى شيوع ثقافة تنظيمية تتسم بالثبات والركود التي تصيب الجامعة وتجعلها ترفض التغيير أو تتعامل مع كافة التغييرات الداخلية والخارجية ببطء، ومن ثم تتمسك الجامعة بأساليبها وممارساتها التقليدية، ولا تسعى إلى تطوير خدماتها بما يتوافق مع التغيرات الحديثة مما يسهم في شيوع الجمود التنظيمي بالبيئة الجامعية.

ولهذا يؤثر الجمود التنظيمي بشكل كبير على طريقة عمل المنظمة مما يقلل من قدرتها على الصمود في تنفيذ التغيير في المجالات الرئيسة، ويُعد عمر المنظمة وحجمها مؤشرين يعكسان الجمود التنظيمي، كما أنه يضع حدوداً لقدرة المنظمة على التكيف ويجعل المنظمات بطيئة نسبياً في الاستجابة للتهديدات والفرص في بيئتها، وفي الوقت نفسه كلما زاد الجمود التنظيمي زادت احتمالية تكرار المنظمة للإجراءات التي تم إنشاؤها مسبقاً لمسح البيئة وتفسيرها^(١٥٩).

استناداً لما سبق تناوله من أبعاد للجمود التنظيمي، يمكن القول إن الجمود التنظيمي ليس مجرد حالة من الجمود والضعف في الهياكل التنظيمية والسياسات والقوانين والتشريعات التي تحكم العمل الجامعي، ولكن يحدث الجمود التنظيمي نتيجة لتداخل عدة أبعاد والتي تتفاعل مع بعضها البعض مما ينعكس بالسلب على قدرة الجامعة على الاستجابة للتغييرات الداخلية والخارجية المحيطة بها؛ حيث يسهم ذلك في ضعف قدرتها على اتخاذ القرارات بمرونة وفق التغيرات الطارئة؛ نظراً لجمود الهياكل التنظيمية، ولتعدد القواعد والإجراءات التي تؤدي إلى ضعف الفعالية التنظيمية، كما يسهم في الخوف والتردد من قبول التغييرات والتعامل معها بمرونة مما يحول من قدرة الجامعة من التعامل والتكيف مع التغيرات والمستجدات التي تواجه الجامعة.

ثانيًا: العوامل المؤدية إلى الجمود التنظيمي:

تتنوع العوامل التي تؤدي إلى الجمود التنظيمي في الجامعات، ويمكن توضيح هذه العوامل فيما يلي:

(١) طبيعة السمات التنظيمية:

ينتج الجمود التنظيمي عن بعض العوامل منها: العمر والحجم والهيكل الداخلية للمنظمة والتي تحدد القوة النفسية والقدرة على اتخاذ القرار، والقدرة على الاستقلالية داخل المنظمة، ولهذا اتفق العديد من الباحثين على أن الجمود التنظيمي يزداد مع زيادة حجم المنظمة وعمرها، فعندما تنمو المنظمة في الحجم والعمر يزداد عدد القواعد والروتين بشكل أكبر، ولهذا فإن المنظمات التي أضحت أكثر تعقيداً أصبحت أكثر خملاً وأقل استجابة للتغيير، كما تشتهر المنظمات الأكبر والأقدم بمقاومتها للتغيير وإظهار مستويات عالية من الجمود؛ حيث تجد المنظمات الأكبر حجماً صعوبة في التخلي عن الطرق القديمة في أداء الأمور لأن هيكلها التنظيمي غالباً ما يكون بيروقراطياً، ويعزز من الأساليب القائمة مما يجعل من الصعب تعديل الإجراءات وبالتالي تكون أقل قدرة على تطبيق أساليب جديدة للابتكار، علاوة على ذلك كلما كانت المنظمة أقدم كلما زاد احتمال تقييدها بالجمود التنظيمي والأداء السابق، ونتيجة لذلك أصبحت المنظمات الكبيرة والقديمة أكثر تعقيداً^(١٦٠).

مما سبق يمكن القول إن الجمود التنظيمي بالجامعة يحدث كانعكاس لطبيعة الهيكل التنظيمي بها؛ حيث يسهم جمود الهيكل التنظيمي والتمسك بالهيكل الهرمية في مقاومة التغيير، ومن ثم تجد الجامعة صعوبة في إجراء تغييرات على سياساتها واستراتيجياتها وأساليب العمل بها بسبب جمود هيكلها التنظيمي ولاعتمادها على بعض الأساليب التقليدية والروتين في إنجاز العمل، ويتكامل مع ذلك طبيعة الجامعة من حيث حجمها وعمرها؛ فالمنظمات كلما زاد حجمها تميل إلى التقيد بأساليب عملها المتعارف عليها وتكون أكثر ميلاً لرفض التغيير ومن ثم تصبح أكثر تعقيداً وجموداً.

(٢) طبيعة الموارد التنظيمية:

في ظل وجود تغيرات بيئية جذرية يميل المسؤولون إلى استمرارية تخصيص الموارد الحالية بدلاً من الاستثمار في موارد جديدة بما تمنع تكيفهم مع القطاعات التكنولوجية وتضعف من قدرة المنظمات على التعلم واكتساب المعرفة حول التكنولوجيا والخبرات الجديدة، هذا بالإضافة لشيوع الروتين، فعندما يصبح الروتين جزءاً لا يتجزأ من المنظمة فمع مرور الوقت فقد تظهر استجابات تلقائية بناء على الخبرة السابقة، وتظهر مقاومة داخلية شديدة للتغييرات مما يقلل من قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات ومن القدرة على الابتكار باستخدام أساليب جديدة^(١٦١)، مما يجعل المنظمة أكثر عرضة لمقاومة التعديلات التكيفية للتغيرات في البيئة الخارجية وتكون أكثر استقراراً مع الوضع الراهن؛ لأن تكيف المنظمة مع التغيير سيكون له تأثير على خصائص المنظمة الحالية مثل: إجراءات التشغيل الروتينية والهيكل التنظيمي، وطرق تخصيص الموارد، وإجراءات اتخاذ القرار^(١٦٢).

مما سبق يمكن القول إن ضعف قدرة الجامعة على تغيير نمط توزيع الموارد اللازمة لمواجهة التحديات التي تواجهها، وافتقادها القدرة على تخصيص مواردها بطريقة تمكنها من ممارسة التغيير وتوفير الموارد اللازمة للتطوير والتكيف مع مختلف التغيرات يمكن أن يؤدي إلى الجمود التنظيمي بها.

(٣) **تنوع العوامل التي تؤدي إلى الجمود التنظيمي** منها: انخفاض الدافعية، وفشل الاستجابة الإبداعية، والجمود السياسي، وتقاعس القيادة، بالإضافة إلى تصرفات القائد المتناقضة التي تؤدي إلى رفض مكان العمل الذي يشمل أشكالاً معينة من السلوك السلبي مثل: تقليل المشاركة وعدم التعاون ونقص المشاركة الاجتماعية مع الآخرين في العمل، مما يؤثر على الحالة النفسية للعاملين وينتج عنه نوع من الجمود في رؤيتهم وتقديم الحلول والاقتراحات للمشكلات المختلفة^(١٦٣).

(٤) **من العوامل المؤدية إلى الجمود التنظيمي مقاومة التغيير؛** مقاومة التغيير تُعد سبباً رئيساً في الجمود التنظيمي، ولا تزال العديد من المنظمات تعاني من الفشل

على الرغم من الجهود المبذولة لتنفيذ بعض مراحل التغيير التنظيمي، وترجع الأسباب الجذرية لهذه الإخفاقات إلى السياق التنظيمي، وهيكل المنظمة، وعملية الاتصال، والإدراك، وانعدام الثقة، ونقص المعلومات الكافية، والمصالح المتنافسة، ومستوى المقاومة، والجمود في الوحدات المختلفة، وضعف مراعاة ديناميكيات السلوك التنظيمي، وضعف التكيف مع السياق والاحتياجات المحلية^(١٦٤).

إن رفض التغيير ينبع من ثقافة المنظمة المنغلقة ورفضها تغيير قيمها الأساسية، بالإضافة إلى ذلك توجد علاقة قوية بين السخرية من التغيير والجمود التنظيمي؛ حيث يسهم ذلك في تأصيل الميل الداخلي نحو التشابه مما قد يمنع من قدرة العاملين على إنتاج أفكار جديدة، ولهذا تعتبر السخرية من التغيير حاجزاً رئيساً أمام التغيير، كما يؤدي إحجام العاملين عن المشاركة في التغيير إلى ركود المنظمة ومن ثم عدم القدرة على تنفيذ التعديلات الداخلية في مواجهة التغيرات الخارجية الكبيرة، وتشير السخرية من التغيير التنظيمي إلى فقدان حقيقي للثقة في وكلاء التغيير؛ نتيجة لمبادرات التغيير التي لم تكن فعالة بشكل كامل^(١٦٥).

بالإضافة لما سبق، ففي ظل مقاومة التغيير يتجنب الأفراد المخاطرة واستخدام معارفهم وخبراتهم الحالية بدلاً من تغيير عاداتهم وأفكارهم وأحكامهم القيمية واستخدام أساليب مختلفة في مواجهة المشكلات الجديدة، وفي إطار هذه الأفكار من المتوقع أن يفقد أعضاء المنظمة انفتاحهم على الابتكار، ولهذا تقاوم المنظمة التغيير أو تجري التغييرات متأخراً، ونتيجة لذلك يقلل الجمود التنظيمي من إنتاجية المنظمة ويمنع نجاحها ونموها، ولهذا يشكل الجمود التنظيمي عقبة كبيرة أمام المنظمات من حيث التغيير والتكيف مع البيئة^(١٦٦).

ونظراً لأن التغيير أمر طبيعيّ وجزء من عملية التغيرات السلوكية والوظيفية، ولهذا لا بد أن يكون الأفراد مرنين ولديهم القدرة على التكيف؛ لأن أغلب التغيرات الضرورية والحيوية وقابلية المنظمة للتكيف تعتمد على عوامل خارجية، وللتغلب على الجمود يجب معرفة سبب مقاومة التغيير، ويجب قبول التغيير، فعندما يكون

هناك توازن بين الجديد والقديم يتجنب الأفراد قبول التغييرات التي لا تتوافق مع تجاربهم وعاداتهم المألوفة السابقة (١٦٧).

ومن ثم يتطلب الأمر قيادة من أجل مقاومة التغيرات والتغلب على الجمود التنظيمي؛ حيث أن المنظمات تعاني من الجمود التنظيمي عندما تكون السرعة التي تعيد بها تنظيمها أقل من معدل التغيير في ظروفها البيئية، ويزداد الجمود التنظيمي ومقاومة التغيير مع تقدم العمر؛ حيث يحدث الجمود التنظيمي عندما تسعى المنظمات إلى بناء معرفة محددة تتعارض مع نظرية التكيف التنظيمي وقد يحدث الجمود نتيجة للتوتر والمفارقات بين القائد ومروؤوسيه (١٦٨).

استنادًا لما سبق ذكره يمكن القول إن عدم فهم التغيرات التي تحدث بالبيئة الجامعية والتكيف معها يحد من قدرة الجامعة على التجديد ويدفعها إلى مقاومة تعديل سياساتها واستراتيجياتها الراهنة مما يؤدي إلى ضعف قدرتها على التكيف مع التغيرات المحيطة وعجزها عن توظيف مواردها المادية والبشرية المتاحة للتعامل مع تلك التغيرات مما يسهم في شيوع الجمود التنظيمي بها ، كما يؤدي رفض التغيير إلى انخفاض مستوى المنافسة بين الجامعة وغيرها من الجامعات الأخرى؛ لأن المنافسة بين المنظمات تمثل دافعًا رئيسًا وراء حدوث التغيير، ومن ثم تحفيز الجامعة على بذل المزيد من الجهد لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجهها والتكيف معها.

(٥) الوصول المحدود إلى المعرفة: في أغلب الأحوال تمنع السلطة العاملين من الوصول إلى المعرفة اللازمة للابتكار مما يؤدي إلى تعزيز الجمود التنظيمي؛ حيث أنه كلما أتاحت المنظمة الوصول إلى المعرفة والبيانات كلما تمكنت المنظمة من قيادة التغيير داخليًا، وعلى الرغم من ذلك فإن المعرفة لا يمكن الوصول إليها بشكل مفتوح من قبل جميع موظفي المنظمة؛ نظرًا للعقلية التنظيمية التقليدية التي لا تزال تعتقد أن أي نوع من المعلومات داخل المنظمة يجب أن يتم الاحتفاظ به بسرية (١٦٩).

(٦) بالإضافة لما سبق يمكن تناول العوامل المؤدية إلى الجمود التنظيمي من منظورين، من منظور العوامل التنظيمية، ومن منظور العوامل الشخصية والعوامل الإدارية، ويمكن إبراز ذلك فيما يلي:

أ- من منظور العوامل التنظيمية:

وفي إطار ذلك يمكن توضيح أهم العوامل المؤثرة من منظور العوامل التنظيمية فيما يلي: (١٧٠)

- **غموض الدور Role Ambiguity:** يحدث غموض الدور عندما تحتاج توقعات المنظمة من فرد ما في بيئة العمل إلى توضيح وقد يكون ذلك بسبب عدم فهم التوقعات، أو عدم الإلمام بكيفية إنجاز العمل، أو عدم معرفة نتائجه.
- **صراع الدور Role Conflict:** يحدث صراع الدور عندما يتم تطبيق مطالب أو طلبات متناقضة وغير متناقضة على الأفراد.
- **توقعات التوظيف Employment Expectation:** وتُعد توقعات التوظيف عاملاً ناتجاً عن نوعين من التوقعات التنظيمية، الأول هو توقع التقدم، والثاني هو التوقع التنظيمي، ويرتبط توقع التقدم بما سيتمكن الفرد من فعله، بينما يرتبط التوقع التنظيمي بطبيعة الوظيفة والأنظمة التي يعمل فيها الفرد كموظف.
- **عبء العمل The Workload:** يتضمن عبء العمل مكونات نوعية وكمية، تشمل مكونات عبء العمل الكمي الطلبات المفرطة والوقت المحدود للتعامل معها، بينما ترتبط مكونات عبء العمل النوعي بتعقيد العمل.
- **العوامل التنظيمية الداخلية والخارجية التي لها علاقات وثيقة مع بعضها البعض:** وتشمل حدود المعلومات، والضغط السياسية الداخلية، والضغط

المؤسسية الداخلية، والقيود القانونية الخارجية، وقيود التعلم، والهياكل والسياسات التنظيمية، وتوفير تصورات مشتركة من خلال المفاهيم الجماعية، ونقص التشابه الديموغرافي

ب- من منظور العوامل الشخصية والعوامل الإدارية:

وفي إطار ذلك يمكن توضيح أهم العوامل المؤثرة على الجمود التنظيمي فيما يلي: (١٧١)

- من حيث العوامل الشخصية **Interpersonal Factors**: وتتمثل هذه

العوامل في المتغيرات الديموغرافية، والسمات الشخصية للأفراد، وقلة التخطيط، والأفراد الذين لم يتلقوا التدريب اللازم للحصول على وظيفة هم أكثر استعدادًا للمعاناة من الجمود التنظيمي، كما أن المتغيرات الديموغرافية مثل: الجنس والعمر ومستوى التعليم، والحالة الاجتماعية، والخبرة العملية لها دور مؤثر في الجمود التنظيمي، بالإضافة لما سبق فإن الافتقار إلى التخطيط هو أحد عوامل الجمود التنظيمي.

- العوامل الإدارية **Managerial Factors**: نظرًا لدور القائد المؤثر

والحاسم في العمل وفي تكوين واستقرار العلاقة بين العاملين والمنظمة، فإن هذه العوامل تعتبر حاسمة ويمكن التعبير عنها في أربع فئات عامة مثل: التصرفات والسلوكيات الإدارية، وأسلوب القيادة لدى القائد، وخوفه من تلقي ردود الفعل السلبية والمعتقدات الضمنية حول الجمود التنظيمي.

ونظرًا لتنوع العوامل المؤدية للجمود التنظيمي، فإنه يُعد من العوامل التي تعيق المرونة التنظيمية وتكيف المنظمات مع الاضطرابات البيئية، ويستلزم ذلك تحديثات مستمرة للموارد والقدرات لتوليد خيارات مرنة، وعلى الرغم أن الروتين التنظيمي يمكن أن يوفر الاستقرار والكفاءة إلا أنه يمكن أن يصبح قيدًا يمنع التكيف، ومع مرور الوقت يترسخ الروتين في الممارسات اليومية للمنظمة مما يؤدي إلى الجمود التنظيمي ومن ثم تصبح المنظمة مقاومة للتغيير (١٧٢).

بالإضافة لما سبق، يشير الجمود التنظيمي إلى تردد المنظمة في التخلي عن المعايير التنظيمية استجابة لبيئة مضطربة، ومن ثم تصبح المنظمة أقل قدرة على إنتاج ابتكارات جديدة، كما أن المنظمة عندما تواجه مقاومة داخلية قوية لتطوير الابتكارات والتكيف الإستراتيجي فإنها ستتكيف مع التغيرات بشكل أبطأ، ويعكس ذلك جمود المنظمة في تطبيق أساليب وأنشطة جديدة، بالإضافة إلى القصور في التعامل مع التحديات التنافسية من المنافسين، ومن ثم لا تبذل المنظمة جهداً كافياً للتكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة بسبب الخوف من تغيير روتينها وقواعدها وسلوكياتها واتجاهها الحالي^(١٧٣).

يتضح مما سبق تنوع العوامل المؤدية إلى الجمود التنظيمي بالجامعة مما يحول دون قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، مما يؤثر بالسلب على أداء الجامعة وتطورها؛ فالجمود التنظيمي هو العامل الأكثر أهمية الذي يُسبب عدم القدرة على تحديد الفرص والتهديدات بدقة في الوقت المناسب مما يُقلل من مرونة الجامعة ويُبطئ تكيفها مع بيئتها، نظراً لتمسكها بالطرق التقليدية في إنجاز العمل؛ حيث تميل الجامعة إلى مقاومة أي تغييرات قد تؤثر على هذه الثقافة السائدة والتي تفضل الاستقرار وتقلل من أهمية التجديد، مما يجعل من الصعب اتخاذ قرارات سريعة للتكيف مع التغيرات مما يدعم الجمود التنظيمي بالبيئة الجامعية.

ثالثاً: متطلبات الحد من الجمود التنظيمي:

تتنوع المتطلبات التي تسهم في الحد من الجمود التنظيمي ويمكن إجمالها فيما يلي:

(١) **دعم القادة ومشاركتهم:** إن دعم القادة ومشاركتهم في التغيير التنظيمي أمر بالغ الأهمية في الحد من الجمود التنظيمي، ولهذا تسلط الأدبيات المختلفة الضوء على أهمية توفير خطط التدريب والتطوير للقادة وتعزيز قدراتهم على التغيير وتقديم الموارد والدعم اللازمين لهم، ولهذا فإن تعزيز ثقافة تنظيمية منفتحة والاستجابة بشكل إيجابي لملاحظات وآراء العاملين يمكن أن يشجع

دعم العاملين ومشاركتهم في التغيير التنظيمي مما يقلل من مقاومة الجمود التنظيمي^(١٧٤).

(٢) **دعم ومشاركة أعضاء المنظمة:** إن تعزيز دعم أعضاء المنظمة ومشاركتهم في عملية التغيير يُعد أمرًا أساسيًا لتحسين حيوية المنظمة وتقليل الجمود؛ حيث إن طلب الآراء والاقتراحات من أعضاء المنظمة، والتعامل معها يمكن أن يزيد من استعدادهم للتغيير، بما يُمكن المنظمة من استخدام أساليب أكثر فعالية لبناء الثقة المتبادلة والاحترام ومعالجة شكوك الأعضاء ومخاوفهم ودفع المشاركة النشطة، ومن ثم تُمكن هذه التدابير من استخدام الموارد والمعرفة الداخلية بشكل فعال والحد من الجمود التنظيمي، وتعزيز التغيير والتطوير، يتكامل مع ما سبق ضرورة توفير تدابير تحفيزية جذابة؛ لتحفيز الدافع الداخلي للعاملين وتعزيز مشاركتهم والمحافظة على موقف مستقر وإيجابي أثناء عملية التغيير، ولهذا من الضروري تحديد أنواع مختلفة من الحوافز الأكثر فعالية في الحد من جمود المنظمة^(١٧٥).

(٣) **بالإضافة لما سبق،** تتنوع المتطلبات التي تسهم في الحد من الجمود التنظيمي والتي يمكن إجمالها فيما يلي: (١٧٦)

أ - **التعرف على وجود الجمود التنظيمي وفهمه:** حيث يجب على المديرين أن يدركوا وجود الجمود التنظيمي وأثره، وأن يكونوا على دراية بتأثيره المباشر للتغيير التنظيمي، وأن يتبنوا إستراتيجيات لمواجهة.

ب- **تنمية الشعور بالتغيير وتعزيز ثقافة التغيير:** إن تنمية ثقافة تحتضن التغيير أمر ضروري للتغلب على الجمود التنظيمي؛ حيث ينبغي للمديرين تشجيع الإبداع والتعلم من خلال تعزيز مناخ تنظيمي مرن ومنفتح.

ج- تعديل أنظمة الإدارة وإدخال أساليب إدارية مبتكرة: إن تقديم أساليب وأدوات إدارية جديدة يمكن أن يساعد المنظمات على تحفيز التغيير والابتكار.

د - إنشاء آليات إصلاح فعلية: إن وضع خطط وإجراءات تغيير ملموسة أمر بالغ الأهمية لمعالجة الجمود التنظيمي، ولهذا يتعين على المديرين تشجيع مشاركة العاملين في عمليات التغيير، وإنشاء آليات التقييم والتغذية الراجعة، وصقل وتحسين مبادرات التغيير بشكل مستمر.

(٤) من متطلبات الحد من الجمود التنظيمي الاهتمام بالتعلم التنظيمي: فعملية التعلم التنظيمي تمكن المنظمات من تغيير قواعد اتخاذ القرار؛ حيث يهتم المستوى البسيط من عملية التعلم التنظيمي باكتشاف الأخطاء وإصلاحها، ولهذا تتمتع المنظمات بالقدرة على الحفاظ على الاستقرار في ظل الظروف المتغيرة، ويهتم المستوى الأكثر تعقيداً باكتشاف الأخطاء والإستراتيجيات وربط هذه الأخطاء بالمعايير التي تُشكك في أداء المنظمة، وتتنوع عمليات التعلم التنظيمي وتتمثل في اكتساب المعرفة، وكيفية الحصول عليها، وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات؛ والذاكرة التنظيمية كعملية تبادل المعلومات والانتقال من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي من خلال بناء الذاكرة التنظيمية (١٧٧).

ومن ثم تشير المنظمة المتعلمة إلى التكيف الناجح مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية من خلال جهود التعلم الفردية والتنظيمية، وترتبط هذه الجهود بقدرة المنظمة على إدارة معرفتها لتحقيق ميزة تنافسية، ولهذا تصبح المنظمة المتعلمة قادرة على اكتساب المعرفة، ومشاركتها لتعديل سلوكها واكتساب معارف جديدة لتحسين أدائها، وترتبط القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية بقدرة المنظمة على التعلم المستمر لمواكبة التغيرات والتطورات في بيئة الأعمال لذلك يتعين على المنظمات تبني عمليات التعلم التي تدعم نجاحها (١٧٨).

ولهذا يسهم التعلم التنظيمي في تعزيز الابتكار المؤسسي، ويساعد المنظمات على تطوير أفكار وحلول جديدة باستمرار، مما يعزز قدرات الابتكار، ولهذا يتطلب التعلم التنظيمي من المنظمة تغيير معاييرها وسياساتها لتلبية المتطلبات والتحديات المتغيرة بشكل أفضل، ومن ثم يعتبر التعلم التنظيمي مصدرًا رئيسًا للميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، ومصدرًا لاكتساب المعرفة، وتوزيعها، وتفسير المعلومات حيث تؤثر هذه العناصر على الميزة التنافسية للمنظمة، علاوة على ذلك فإن التعلم التنظيمي كأداة استراتيجية لا يُعزز معارف ومهارات العاملين فحسب بل يُعزز أيضًا التطوير والنمو التنظيمي مما يُنشئ منظمة تعلم ديناميكية تؤدي دورًا مهمًا في تحقيق إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية (١٧٩).

مما سبق ذكره يمكن القول إن تعزيز التعلم التنظيمي يُعد من أبرز الأدوات التي يمكن أن تعتمد عليها الجامعة للحد من الجمود التنظيمي؛ حيث يمكن من خلاله توفير بيئة تشجع على التعلم والانفتاح والتطوير المستمر، ومن ثم تصبح الجامعة أكثر قدرة على التكيف، وأكثر مرونة واستعدادًا لمواجهة تحديات المستقبل.

(٥) من متطلبات الحد من الجمود: إدارة التغيير بصورة احترافية بما يتوافق مع طبيعة العصر الحالي وتغيراته ومستجداته المتلاحقة:

تعدّ دراسة التغيير والتطوير من الموضوعات الرئيسة في العلوم الاجتماعية ويتزايد الاهتمام بهذه الموضوعات باستمرار مع سعي المنظمات جاهدة لمواكبة التطورات التكنولوجية مما يؤدي إلى تسارع وتيرة التعقيد البيئي، ويتطلب هذا التعقيد من المنظمات أن تُحول نفسها بسرعة للبقاء؛ فالتغيير ليس تأثيرًا استثنائيًا لا يُنتج إلا في ظروف معينة من قبل أشخاص محددين ولكنه متأصل في الفعل البشري ويحدث دائمًا في سياق التفاعل الاجتماعي البشري، ولكي تبقى المنظمة على قيد الحياة يجب عليها تطوير القدرة على مواصلة تغيير نفسها تدريجيًا، كما أن الثورة الصناعية الرابعة في الجامعة تتطلب الاستعداد لمواجهة عصر النقلب والغموض والتعقيد، ومن ثم فمن الضروري إجراء تغييرات هيكلية وسياسية لربط تطلعات العاملين بالأهداف

الإستراتيجية للمنظمة، ولهذا فإن الجامعات بحاجة إلى صياغة رؤية قوية وموحدة من شأنها أن توفر للعاملين إحساساً مشتركاً بالهدف (١٨٠).

ففي ظل الظروف البيئية المضطربة فإن هذا يفرض على المنظمات عامة والجامعات خاصة التكيف مع البيئات المتغيرة من خلال تكييف مواردها الداخلية وتعزيزها، بالإضافة إلى دمج الموارد الخارجية لاغتنام الفرص، ويتطلب ذلك استشعار الفرص والتهديدات من خلال مسح البيئة الخارجية للحصول على معلومات عن التكنولوجيا والتنافسية من خارج المنظمة وداخلها ، كما يجب صياغة استجابة إستراتيجية للفرص المتاحة ، وأن تقوم المنظمة بتنفيذ الإجراءات اللازمة والتي تتضمن تعزيز الأصول الملموسة وغير الملموسة ودمجها وإعادة تخصيصها وإعادة تشكيلها؛ من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية (١٨١).

ومن ثم يمكن القول إن إدارة التغيير تؤدي دوراً محورياً في الحد من الجمود التنظيمي داخل الجامعات؛ حيث تسهم في تعزيز القدرة على التكيف مع المستجدات، والحد من الروتين والبيروقراطية ، كما تساعد في مراجعة العمليات الإدارية وتبسيطها مما يحد من الجمود ويجعل الجامعة أكثر مرونة، بالإضافة لما سبق تشجع إدارة التغيير على بناء ثقافة تنظيمية مرنة لتبني الأفكار الجديدة مما يسهم في تحفيز العاملين على الإبداع والمشاركة في صنع القرارات الجامعية مما يجعل الجامعة أكثر قدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية مرنة ومن ثم الحد من الجمود التنظيمي.

(٦) من متطلبات الحد من الجمود التنظيمي الاهتمام بإدارة المعرفة وبناء الذاكرة التنظيمية:

تعد إدارة المعرفة إستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي باستخدام أفضل الطرق لاكتشاف المعرفة وجمعها ومشاركتها وتطبيقها، وتشير عملية جمع المعرفة إلى استرجاع المعرفة وتخزينها في مستودع المنظمة؛ حتى يتمكن العاملون من الوصول إليها عند الحاجة، و يمكن جمع المعرفة الصريحة وتخزينها بسهولة في مستودع المنظمة على عكس المعرفة الضمنية فمن الصعب التعبير عنها ومشاركتها بسبب

المعرفة المضمنة في العقل البشري، ومع ذلك توجد المعرفة التنظيمية في مصادر مختلفة مثل: العمليات التنظيمية وثقافة المنظمة والإجراءات وقواعد البيانات والعقل البشري، ويجب أن تمكن التقنيات والآليات المختلفة من جمع المعرفة لاسترجاع المعلومات وتعزيز عملية جمع المعرفة من موظفي المنظمة أو الموارد الخارجية الأخرى وتخزين تلك المعرفة في مستودعات المنظمة (١٨٢).

ولهذا تؤدي إدارة المعرفة دورًا حاسمًا في الحد من الجمود التنظيمي؛ حيث يتضمن استكشاف المعرفة البحث عن معارف وأفكار وتقنيات جديدة، بينما يركز استغلال المعرفة على تحسين المعرفة الحالية وتطبيقها لتوفير قيمة للمنظمة، وتُعتبر كلتا العمليتين أساسيتين لتمكين المنظمات من تطوير منتجات مبتكرة تلبي متطلبات المنظمة مع ضمان الاستخدام الفعال للموارد التنظيمية، وتؤكد العديد من الدراسات على أهمية تحقيق التوازن بين استكشاف المعرفة واستغلالها لتحسين قدرات المنظمة على الابتكار ونجاح المنتجات الجديدة لا سيما في البيئات سريعة التغيير والتنافسية (183).

ومن ثم تتبج عملية مشاركة المعرفة في الجامعات حدوث انتقال من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية؛ فالمعرفة مورد يمكن استغلاله لدعم التحسين المستمر في المنظمات، كما أن مشاركة المعرفة ضرورية لضمان التغيير التدريجي في استمرارية مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة لما سبق فإن نجاح أو فشل المنظمات يعتمد على المعرفة والقدرة على التكيف مع التغيير من خلال امتلاك تكنولوجيا متطورة، ومع ذلك فإن هذا سيمثل مشكلة لأنه لا يمكن لجميع المنظمات الاستفادة من موارد المعرفة التكنولوجية الجديدة، لذلك سيكون من الصعب الحصول على معلومات بهذه السرعة، ولن تتمكن حتى من منافسة الآخرين، ولهذا يُعد تبادل المعرفة مرحلة لمشاركة ونشر المعرفة التي تمتلكها المنظمة بالفعل (184).

ويشير تبادل المعرفة إلى مجموعة من السلوكيات التي تتضمن تبادل المعلومات أو تقديم المساعدة ويمكن تبادل المعرفة القائمة بين مختلف الجهات التنظيمية سواء داخل الأقسام أو عبرها أو عبر المستويات الهرمية لتحسين الفعالية

الإدارية العامة والأداء التنظيمي، ولهذا يُحَفِّز تبادل المعرفة الجديدة أو المبتكرة الابتكار في المؤسسات من خلال تطبيق أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بمختلف جوانب الأنشطة التنظيمية بدءًا من المنتجات ومرورًا بالعمليات التكنولوجية ووصولًا إلى الممارسات الإدارية^(١٨٥).

ومن ثم يُعزز تبادل المعرفة من ثقافة التعلم التعاوني، كما يُعزِّز الشعور بالذكاء الجماعي ويُمكن المنظمة من التكيف والابتكار، ومن ثم فإن لتبادل المعرفة دورًا رئيسًا ويجب تطبيقه في مختلف مؤسسات التعليم العالي؛ لأن أحد ابتكارات التقدم في التكنولوجيا الرقمية هو تسريع الحصول على المعلومات وتطبيقها داخليًا وخارجيًا، ويدعم ذلك بعض الدراسات التي تؤكد على أهمية تطبيق مشاركة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؛ فمشاركة المعرفة تؤثر على الاستعداد للتغيير وفي الوقت نفسه وُجد أن الابتكار الجامعي له علاقة وثيقة بمشاركة المعرفة^(١٨٦).

استنادًا لما سبق ذكره يمكن القول إن إدارة المعرفة تؤدي دورًا رئيسًا في الحد من الجمود التنظيمي؛ حيث تسهم في تعزيز التعاون والتواصل وتدفع المعلومات بين الإدارات المختلفة، مما يساعد على الحد من البيروقراطية والانغلاق داخل الأقسام، كما تؤدي إلى تسريع اتخاذ القرار فالوصول إلى المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب يمكن أن يؤدي إلى قرارات أسرع وأكثر استجابة للتغيرات البيئية، بالإضافة لما سبق تسهم إدارة المعرفة في دعم عمليات التغيير؛ فالجامعات التي تعتمد على تبادل المعرفة تكون أكثر استعدادًا لتبني التغيير والتكيف معه، مما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من المرونة التنظيمية بما يؤهل الجامعة من الاستجابة السريعة للتغيرات ومن ثم الحد من الجمود التنظيمي.

ويتكامل مع ما سبق ضرورة بناء الذاكرة التنظيمية بالجامعة، والتي تشير إلى كيفية تخزين المنظمات للمعرفة لاستخدامها مستقبلاً، ومن ثم تسهم الأنشطة المعرفية الفردية المتمثلة في اكتساب المعرفة داخل المنظمة في بناء الذاكرة التنظيمية^(١٨٧)، كما تُعبر الذاكرة التنظيمية عن مجموع أصول المعرفة التي تمتلكها المنظمة، وفي هذا السياق تُعد نوعًا من إستراتيجيات الترميز؛ حيث تُخزَّن المعرفة

الصريحة وتُحفظ على المستوى التنظيمي ويتم استخلاص هذه المعلومات من تاريخ المنظمة ويمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الحالية^(١٨٨).

ولقد حظيت الذاكرة التنظيمية باهتمام كبير لجمع وتخزين البيانات والمعلومات والمعرفة الصريحة أو الضمنية في مستودعات المنظمة، ولهذا تسعى المنظمات في الوقت الحاضر إلى استغلال التطورات في تكنولوجيا المعلومات لإنشاء ذاكرة مؤسسية وتنظيمية، فجمع المعرفة الصريحة أو الضمنية يجعل القرارات فعالة ويحسن الأداء، وتعتمد هذه الذاكرة على الأنظمة المحوسبة وذاكرة العاملين التي تؤدي دوراً أساسياً في تحقيق أهداف العمل، فأنظمة الذاكرة التنظيمية المحوسبة هي مجموعة من الأجهزة للاحتفاظ بالمعرفة التي تخزن وتوفر الوصول إلى المعرفة التنظيمية وتحتوي هذه الأنظمة على أفضل الممارسات لحل المشكلات والمعرفة المطلوبة للتبادل بين الموظفين داخل المنظمة^(١٨٩).

تشمل الذاكرة التنظيمية الذاكرة التقنية، والذاكرة الإدارية والتي تعني المعرفة بهيكل المنظمة وأساليب إدارتها، وتمثل الذاكرة الثقافية تاريخ المنظمة من القيم المشتركة والثقافة التنظيمية كذاكرة جماعية مدمجة في النظام الثقافي للمنظمة، بالإضافة إلى ذلك يمكن تخزين المعرفة التنظيمية في أنواع مختلفة من أنظمة الذاكرة مثل: ذاكرة العاملين والتكنولوجيا والمستودعات الهيكلية والأنظمة الاصطناعية التي يمكن الوصول إليها بطريقة أخرى، وبالتالي يُعد التعلم ضرورياً للأفراد والمجموعات والمنظمات من خلال استخدام أنواع مختلفة من أنظمة الذاكرة التي تُمكن المنظمة من أداء أعمالها بطريقة مبتكرة^(١٩٠).

وتتميز الذاكرة التنظيمية بالترابط والحفظ، فإذا كانت الذاكرة موجودة ولكنها غير مفعلة فلن تُفيد المؤسسة كثيراً، وبالمثل إذا كانت الذاكرة سهلة الفقد فلا يمكن اعتبارها مفيدة، علاوة على ذلك فإن المعلومات المؤقتة وضعف الحفظ سيؤديان إلى نظام أقل قوة وأقل احتمالاً للاعتماد عليه، كما أن الذاكرة التنظيمية تعتمد على المعرفة الموزعة مكانياً عبر العمليات والأفراد والأدوات في المنظمة وخارجها^(١٩١).

ولهذا يمكن استخدام المعرفة لإضفاء الطابع الرسمي على الذاكرة التنظيمية لكل من المعرفة الصريحة والضمنية التي تضيف قيمة للمنتجات، ومن ثم أصبح جمع المعرفة والذاكرة التنظيمية قضية رئيسة لفعالية الأداء التنظيمي واتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ فجمع المعرفة عملية تجمع الخبرات والمعرفة لتخزينها في الذاكرة التنظيمية واستخدامها في التعلم المستمر لتحقيق الابتكار في الأعمال، مع وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي وعملية جمع المعرفة بما في ذلك نقل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة^(١٩٢).

يعكس ما سبق ذكره، بعض المتطلبات اللازمة للحد من الجمود التنظيمي بالجامعة، ومن ثم زيادة قدرتها على التكيف مع التحديات والمستجدات الطارئة بالبيئة المحيطة بها، فالحد من الجمود التنظيمي يتطلب تعديلات وتغييرات في الهيكل التنظيمي للجامعة والكليات المختلفة، والتطوير المستمر للثقافة التنظيمية والمؤسسية والتعلم التنظيمي، والاهتمام بإدارة المعرفة وبناء الذاكرة التنظيمية لتمكين الجامعة من الاستجابة السريعة والمرنة للتغيرات الداخلية والخارجية، مما يؤهل الجامعة من توفير بيئة جامعية تشجع على الابتكار، وإدارة التغيير بفعالية من خلال المشاركة الجماعية لجميع العاملين بالجامعة وذلك في إطار قيادة جامعية داعمة للتغيير وللتفكير الإستراتيجي ولديها القدرة على وضع الخطط الإستراتيجية التي تحسن من قدرة الجامعة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

المحور الثالث: دور الاستبصار الإستراتيجي في الحد من الجمود التنظيمي في الجامعات المعاصرة

يمثل الاستبصار الإستراتيجي أداة رئيسة للجامعة التي تسعى إلى الحد من الجمود التنظيمي وتحقيق النجاح والتميز في بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد، بما يمكن الجامعة من اكتساب فهم أعمق لكافة الفرص والتحديات المستقبلية، وتطوير إستراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف؛ لمواجهة التحديات والمشكلات، ولهذا فإن تبني الاستبصار الإستراتيجي بالجامعة يتطلب التزاماً من الإدارة العليا وتخصيص الموارد

المالية والبشرية اللازمة، بالإضافة إلى إشراك أصحاب المصلحة وتشجيع ثقافة التعلم والتجريب داخل الجامعة.

ومن ثم يمكن توضيح دور الاستبصار الإستراتيجي في الحد من الجمود التنظيمي بالجامعة فيما يلي:

(١) يسهم الاستبصار الإستراتيجي في توقع التغيرات والاضطرابات المستقبلية والاستعداد للتعامل معها والتكيف معها بصورة استباقية:

فالمنظمات تواجه درجة عالية من عدم اليقين البيئي؛ حيث تتميز عناصر البيئة الخارجية بالتطور والتغيير مما يجعل مهام الإدارة الإستراتيجية أكثر تعقيداً، ومن أهم الأدوات الإستراتيجية الفعالة الاستبصار الإستراتيجي والذي يهتم بالقدرة على إدراك وفهم التغيرات المستقبلية بدقة، ونظراً لأن البيئة الخارجية شديدة التعقيد فإن الاستبصار الإستراتيجي يواجه تحدياً كبيراً في قدرته على تحقيق أهدافه المنشودة (١٩٣).

ولهذا يعتبر الاستبصار الإستراتيجي موضوعاً رئيساً في الإدارة الإستراتيجية على مدى العقود الأخيرة، ولقد برز الاستبصار الإستراتيجي كقدرة تنظيمية متميزة تُمكن المنظمات من استكشاف واستغلال الفرص بنجاح التي كان المنافسون يتجاهلون في البيئات عالية السرعة، كما يؤدي الاستبصار الإستراتيجي إلى نتائج تنظيمية مرنة مثل: التعلم وتحسين عملية صنع القرار، ومن هذا المنظور أكد البعض إلى أبعد من ذلك، حيث أكدوا أن الاستبصار الإستراتيجي مفيد في تحليل التقنيات التي تدعم القدرة التنافسية (١٩٤).

ولهذا يمكن من خلال الاستبصار الإستراتيجي مساعدة الجامعة على توقع الفرص المتاحة وتوقع التهديدات والتغيرات المستقبلية التي تواجه البيئة الجامعية والاستعداد لها وخاصة في ظل عدم اليقين الذي يسود المجتمعات المعاصرة مما يُمكن الجامعة من تعديل إستراتيجياتها وأساليبها في التعامل مع هذه التهديدات والتغيرات بشكل استباقي مما يسهم في الحد من الجمود التنظيمي بالجامعة.

(٢) تعزيز المرونة التنظيمية وصنع القرارات الجامعية بصورة استباقية استعداداً للتغيرات والتحديات المستقبلية؛ حيث يُعد الاستبصار الإستراتيجي أداة قوية لاتخاذ القرار في مواجهة المنافسة وعدم اليقين، ومن ثم يُمكن المنظمات من تصور السيناريوهات المستقبلية وتطوير قدرات جديدة للتغلب على التحديات بنجاح؛ حيث تتعدد مزايا الاستبصار الإستراتيجي منها: توقع الاتجاهات المستقبلية وتحسين عملية صنع القرار، وإدارة المخاطر واكتساب ميزة تنافسية وتعزيز الابتكار والقدرة على التكيف وضمان الاستدامة على المدى الطويل، ففي البيئات الديناميكية والتنافسية يؤدي الاستبصار الإستراتيجي دوراً حاسماً في تشكيل القدرة التنافسية والنمو والاستدامة للمنظمات^(١٩٥).

كما يوفر الاستبصار الإستراتيجي نظرة ثاقبة لبيئة عمل المنظمات من التحديات والفرص وتحديد الابتكارات وفتح المجال التنافسي، ولهذا يجب أن يكون راسخاً في الإدارة الإستراتيجية؛ باعتباره مجال متعدد التخصصات يجذب الباحثين من مجالات مثل: الإدارة والاقتصاد والمنظمات وعلم الاجتماع وعلم النفس^(١٩٦).

ومن ثم يمكن من خلال الاستبصار الإستراتيجي توفير ثقافة تنظيمية مرنة؛ حيث يعزز من الانفتاح على الواقع والمستقبل والتفكير بصورة استباقية مما يؤدي إلى التعامل مع التغيرات والتغلب على مقاومة التغيير عند البعض مما ينعكس على الحد من الجمود التنظيمي ودفع الجامعة نحو التغيير والتكيف مع كافة التغيرات ، كما يسهم الاستبصار الإستراتيجي في تعزيز المرونة وجعل الجامعة أكثر استعداداً لتجاوز حالة عدم اليقين، ومن ثم يمكن توظيفه في التخطيط الإستراتيجي بما يمكن الجامعة من التكيف مع التغيرات المستقبلية ، حيث تقلل هذه المرونة من الجمود التنظيمي.

(٣) تشجيع ثقافة التعلم التنظيمي والتكيف مع كافة التغيرات والتحديات والتغيرات المستقبلية:

ففي ظل ازدياد اضطراب بيئة الأعمال تلجأ المنظمات بشكل متزايد إلى الاستبصار الإستراتيجي للاستجابة؛ حيث أن القصور في الوعي وفي الاستعداد وفي القدرة على التكيف مع التغيرات يمكن أن يعيق قدرة المنظمات على التكيف مع الاضطرابات مما يجعل من الضروري توفير نظام استشراف فعال كجزء من خطتها الإستراتيجية، وفي إطار ذلك تعد السيناريوهات أدوات مفيدة لتنظيم وجهات النظر حول الأحداث المستقبلية، كما ينظر إليها على أنها أداة حاسمة للتخطيط الإستراتيجي نحو الأهداف المستقبلية، ومن ثم تعد السيناريوهات أدوات فعالة لاتخاذ القرار في ظل الظروف الغامضة^(١٩٧).

ولهذا يتطلب الاستبصار الإستراتيجي رؤية مستقبلية، لذلك يجب اعتباره مفهوماً رئيساً في التخطيط الإستراتيجي؛ حيث يتضمن الاستبصار الإستراتيجي فهم التغيرات الخارجية المستقبلية، كما يتطلب مهارات جديدة وتقنيات تشغيلية في جميع المستويات التنظيمية، ومن ثم فإن الاستبصار الإستراتيجي يساعد المنظمة على تجنب الانحدار المستقبلي في الأعمال وتكيف المنظمات؛ لضمان استقرار أداء الأعمال والحد من أسباب تراجع الأداء^(١٩٨).

ومن ثم يُعد الاستبصار الإستراتيجي مدخلاً رئيساً للتغلب على الجمود التنظيمي بالجامعة من خلال تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وتداولها لفهم الواقع وإدراك التحديات المستقبلية والتكيف مع كافة التطورات المستقبلية بصورة تتسم بالمرونة التنظيمية، كما يُشجع الاستبصار الإستراتيجي القيادة الجامعية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فعندما يُشارك العاملون والقيادة باستمرار في مناقشات مُوجهة نحو المستقبل تقل مقاومة التغيير، ومن ثم إعداد السيناريوهات اللازمة للتكيف مع التحديات الحالية والمستقبلية بصورة استباقية، مما يمكن الجامعة من الحد من الهياكل الإدارية الجامدة والحد من البيروقراطية والروتين في أداء العمل، ومن ثم الحد من الجمود التنظيمي بالجامعة.

(٤) تمكين القيادة الجامعية من إدارة التغيير والحد من مقاومة التغيير:

يُعد الاستبصار الإستراتيجي أداة لتشجيع القيادات الجامعية على اتخاذ القرارات بصورة تتسم بالمرونة؛ حيث يشارك القادة والعاملين باستمرار في مناقشات موجهة نحو المستقبل مما يقلل من مقاومة التغيير وإدارته، وذلك من خلال تخطيط السيناريوهات للتكيف مع التغيرات بما يتضمن اتخاذ قرارات استباقية وفعالة، ومن ثم الحد من الجمود التنظيمي.

كما يُعد الاستبصار الإستراتيجي عملية منهجية وتعاونية لبناء صورة للمستقبل على المدى المتوسط والطويل والتي تهدف إلى تحسين جودة القرارات الحالية وتنسيق الإجراءات المشتركة، كما أن الاستبصار الإستراتيجي ليس مجرد وسيلة للتنبؤ بالأحداث المستقبلية بل هو أداة تتطوي على التكوين النشط للخيارات للتنمية المرغوبة للمستقبل، ومن ثم أصبح الاستبصار الإستراتيجي اليوم أداة شائعة لممارسة التنبؤ بمستقبل التعليم، ولهذا يتم استخدام الاستبصار الإستراتيجي بشكل متزايد كأداة منهجية لتشكيل المستقبل مما يسمح بإجراء تغييرات محتملة في جميع المجالات (١٩٩).

ولهذا تم تطوير العديد من منهجيات الاستبصار الإستراتيجي؛ لمساعدة المنظمات على تطوير وتنظيم توفير المعرفة، ويشمل هذا تخطيط السيناريو والتفكير في السيناريو، وأشهر هذه المنهجيات هو تخطيط السيناريوهات؛ حيث تبدأ العملية بتحليل الاتجاهات والأحداث في البيئة الخارجية من خلال بناء سيناريوهات معقولة وتحديد عواقبها وخياراتها للوصول إلى قرارات مثلى بشأن الأهداف الإستراتيجية (٢٠٠).

ومن ثم يمكن القول إن الاستبصار الإستراتيجي يُعد أحد الأدوات الأساسية في دعم الجامعة لمواجهة تحديات التغيير، والتقليل من مقاومته من قبل الأفراد أو الهياكل التنظيمية؛ حيث أن الاستبصار الاستراتيجي لا يقتصر فقط على التنبؤ بالمستقبل بل يشمل إعداد الجامعة لمختلف السيناريوهات المحتملة مما يُعزز من

مرونتها واستعدادها للتغيير، بالإضافة لما سبق يوفر الاستبصار الاستراتيجي للجامعة إطاراً لفهم التحولات والتغيرات المتوقعة مما يسمح بصياغة سياسات استباقية بدلاً من ردود فعل متأخرة، كما يمكن من خلاله تبني الجامعة ثقافة تنظيمية أكثر قبولاً للتغيير مما يساعد في الحد من مقاومة التغيير الناتجة عن الخوف أو عدم اليقين مما يسهم في الحد من الجمود التنظيمي بالجامعة.

القسم الثالث: الوضع الراهن للجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق - دراسة نظرية وثائقية

تتناول الدراسة في هذا القسم محورين رئيسيين، المحور الأول: يتناول أهم الجهود المبذولة في سبيل مساعدة الجامعة للحد من الجمود التنظيمي بها، بينما يركز المحور الثاني على توضيح واقع الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق من خلال تحليل الوثائق والدراسات المختلفة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- المحور الأول: الجهود المبذولة للحد من الجمود التنظيمي:

تتناول الدراسة في هذا المحور بعض الجهود المبذولة على المستوى القومي والتي تسهم في الحد من الجمود التنظيمي، ومن ثم مساعدة وتأهيل كافة الجامعات المصرية ومنها جامعة الزقازيق للتعامل مع كافة التغيرات والتحديات المستقبلية والمشكلات الطارئة ومن ثم الاستعداد لمواجهةها، ثم تتناول الدراسة أهم جهود جامعة الزقازيق التي تسهم في الحد من الجمود التنظيمي بها، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: الجهود المبذولة على المستوى القومي للحد من الجمود التنظيمي:

بذلت الحكومة المصرية العديد من الجهود في سبيل مساعدة كافة الجامعات المصرية ومنها جامعة الزقازيق للتعامل مع كافة التغيرات والتحديات المستقبلية والمشكلات الطارئة ومن ثم الاستعداد لمواجهةها مما يسهم في الحد من الجمود التنظيمي، ومن هذه الجهود ما يلي:

(١) إصدار إستراتيجية التنمية المستدامة -رؤية مصر (٢٠٣٠): أكدت استراتيجية التنمية المستدامة -رؤية مصر (٢٠٣٠) وما نتج عنها من أهداف إستراتيجية في مجال التعليم على وضع أهداف إستراتيجية رئيسة تحتوي على أهداف فرعية تحدد التوجه الإستراتيجي للتعليم العالي ومنها: (٢٠١)

أ- تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية وذلك من خلال تفعيل قواعد الجودة والاعتماد، والجودة المسايرة للمعايير العالمية، ودعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات، وتطوير البنية التنظيمية للوزارة ومؤسسات التعليم العالي بما يحقق المرونة والاستجابة وجودة التعليم.

ب- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم ويتضمن ذلك: تحسين الدرجة التنافسية في تقارير التعليم العالمية، وتفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.

بالإضافة لما سبق أكدت استراتيجية التنمية المستدامة -رؤية مصر (٢٠٣٠) في مجال المعرفة والابتكار والبحث العلمي على بعض الأهداف الإستراتيجية؛ حيث تتبلور الرؤية الاستراتيجية للمعرفة والابتكار والبحث العلمي في تحقيق بعض الأهداف الاستراتيجية والتي تتمثل فيما يلي: (٢٠٢)

أ- تهيئة بيئة محفزة لتوطين وإنتاج المعرفة: من خلال تعظيم الإنتاج المعرفي من خلال تهيئة البيئة التشريعية والاستثمارية والتمويلية.

ب- تفعيل وتطوير نظام متكامل للابتكار: من خلال رفع كفاءة إنتاج الابتكار من خلال تشجيع الإنتاج الإبداعي وزيادة الروابط بين الابتكار والاحتياجات التنموية وتطوير التعليم العالي والبحث والتطوير.

ج- ربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الابتكار بالأولويات والتحديات القطاعية وكيفية مواجهتها من خلال العمل على زيادة المنتج المعرفي للقطاعات ذات الأولوية.

يتضح مما سبق أن استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠ تؤدي دوراً مهماً في الحد من الجمود التنظيمي في الجامعات، وذلك من خلال عدة مسارات مباشرة وغير مباشرة ترتبط بتحديث الإدارة، وتحفيز الابتكار، وتكريس ثقافة استباقية داخل مؤسسات التعليم العالي من خلال الربط بين مخرجات التعليم وسوق العمل، بالإضافة إلى تعزيز الابتكار والبحث العلمي؛ حيث تسعى إلى جعل الجامعات مراكز للبحث والابتكار، ولهذا يمكن القول إن رؤية مصر ٢٠٣٠ تسهم في تحفيز ثقافة التغيير والابتكار عبر تبني سياسات لتفعيل نظم الجودة والاعتماد، وتطوير البنية المؤسسية والقدرات البشرية بما يجعل الجامعات المصرية أكثر مرونة وأكثر استجابة للتغيرات البيئية، ومن ثم فإن تفعيل محاور رؤية مصر ٢٠٣٠ داخل الجامعات من شأنه أن يحدّ من مظاهر الجمود التنظيمي بأبعاده المختلفة، ويعزز من قدرتها على التكيف مع المتغيرات المحلية والدولية.

(٢) إعداد العديد من الخطط والإستراتيجيات لتطوير التعليم العالي ومنها:
إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر (٢٠١٥-٢٠٣٠) -
مصر تستثمر في المستقبل:

ففي إطار هذه الإستراتيجية تبنت الحكومة المصرية العديد من الأهداف الإستراتيجية والمشروعات والمبادرات في العديد من المجالات والقضايا الإستراتيجية التي يُمكن من خلالها تأهيل الجامعة القيام بمهامها بصورة تتوافق مع تحديات العصر الحالية والمستقبلية.

ومن ثم تبنت هذه الإستراتيجية فيما يتعلق بالإداريين والقيادات بعض الأهداف الإستراتيجية والتي تتمثل في تنمية مهارات الموارد البشرية للإداريين والقيادات الإدارية، وفي سبيل تحقيق ذلك تبنت الحكومة بعض المشروعات والمبادرات مثل: إنشاء مركز دولي لتنمية مهارات وقدرات الإداريين والقيادات الإدارية، كما تبنت الإستراتيجية في إطار اهتمامها بأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية بعض الأهداف الإستراتيجية منها: دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات، وفي سبيل تحقيق ذلك تبنت الحكومة بعض المشروعات والمبادرات منها:

تكوين وبناء كوادر متميزة، وإنشاء مراكز وبرامج تنمية قدرات ومهارات للقيادات الجامعية (٢٠٣).

كما تبنت الإستراتيجية في إطار الحوكمة والإدارة المؤسسية بعض الأهداف الإستراتيجية والتي تتمثل في المرونة والاستجابة في إطار واضح من المحاسبية، وتطوير الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، والتميز في القيادة والشفافية، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية تبنت الحكومة بعض المشروعات والمبادرات مثل: تطوير نظم ولوائح التعليم العالي، وإنشاء مركز لبحوث ودراسات تطوير التعليم العالي، وتطوير هياكل تنظيمية مرنة ومواكبة للمتغيرات الحديثة، بالإضافة إلى إنشاء مجلس قومي للتنسيق بين التعليم العالي والجهات ذات العلاقة (٢٠٤).

مما سبق ذكره يمكن القول إن الإستراتيجية السابقة تمكنت من توفير إطار فكري لكافة الجامعات المصرية عامة وجامعة الزقازيق خاصة من خلال ما حددته من مسارات وقضايا إستراتيجية وأهداف إستراتيجية وما تبنته من مشروعات ومبادرات، بما يُمكن الجامعة من استشراف المستقبل ومن ثم مواجهة كافة التغيرات والتحديات بالبيئة الداخلية والخارجية، والاستعداد للتعامل مع تلك التغيرات بمرونة وبرؤية مستقبلية مما يمكن جامعة الزقازيق من الحد من الجمود التنظيمي بها.

(٣) اهتمام الجامعات المصرية ببناء نظم للمعلومات من خلال مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي:

يسعى مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات (ICTP) إلى مساعدة وتأهيل الجامعات المصرية لإتاحة وتداول المعلومات في الصورة الإلكترونية من خلال شبكات معلومات الجامعات بشكل مباشر وسريع وتحقيق الميكنة المتكاملة للإدارة الجامعية والعملية التعليمية، وتهيئة المجتمع الجامعي للتعامل معها من خلال التدريب الموجه والمستمر (٢٠٥).

ولهذا فإن مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي قد تضمن محوراً لتنمية الكوادر البشرية من أعضاء هيئة التدريس والمعيدين والمدرسين المساعدين وكذلك العاملين بالمؤسسات التعليمية على استخدام تكنولوجيا المعلومات كل في مجاله، ولهذا تم إنشاء الوحدة المركزية للتدريب على تكنولوجيا المعلومات كأحد وحدات مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية بتمويل من مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات (ICTP)؛ لوضع منظومة التدريب على تكنولوجيا المعلومات بمؤسسات التعليم العالي، ومتابعة أداء المنظومة لتحقيق الأهداف المنشودة منها، وفي إطار ذلك تسعى الوحدة المركزية للتدريب إلى تحقيق بعض الأهداف منها: وضع السياسات العامة لتدريب أعضاء هيئة التدريس والمعاونين والعاملين بالجامعات على مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ للارتقاء بمستوى الأداء في العملية التعليمية والبحثية والإدارية بالجامعات، بالإضافة لنشر الوعي بثقافة التدريب للجميع على تكنولوجيا المعلومات لضمان التطوير المستمر^(٢٠٦).

ولهذا يساعد المشروع في حفظ المعرفة التي يتم الحصول عليها في إطار جهود الجامعات لاستشعار الفرص المحيطة والقيام بأبحاث ودراسات للتعرف على احتياجات المستفيدين، والقيام باتفاقيات مع جامعات ومنظمات أخرى، كما يساعد على إتاحة وتداول تلك المعرفة في الصورة الإلكترونية، وبالتالي سرعة الوصول إليها في الوقت المناسب من مستفيدين ومتخذي القرار وإتاحتها للجميع وعدم حصرها في مكاتب القيادات^(٢٠٧).

ومن ثم يمكن القول إن مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات يُعد من المشروعات الحيوية التي تسهم في تحسين جودة العملية التعليمية ورفع كفاءة المؤسسات الجامعية؛ حيث يسهم المشروع في دعم اتخاذ القرار من خلال قواعد بيانات دقيقة وحديثة، ويساعد على إتاحة وتداول المعرفة بين كافة المستويات الإدارية، وبالتالي توفيرها في الوقت المناسب لمتخذي القرار وإتاحتها للجميع مما يجعلها ركيزة أساسية في استشراف المستقبل والاستعداد له ، والاستجابة السريعة

لكافة التغيرات والتحديات المستقبلية التي تواجه الجامعة ومن ثم الحد من الجمود التنظيمي بالجامعة.

(٤) ومن جهود وزارة التعليم العالي مشروع نظم المعلومات الإدارية، ويمكن إبراز أهم ملامح هذا المشروع فيما يلي: (٢٠٨)

أ- **هدف المشروع:** هو إنشاء نظام معلومات إداري متكامل الذي يُمكن من ميكنة العمليات الحيوية داخل الجامعة، ويمكن لهذا أن يتحقق من خلال دعم اتخاذ القرار، وتحسين الخدمات المقدمة لكل من الخريجين والطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وتحقيق انسيابية العمل داخل إدارات الجامعة المختلفة، وبناء علاقات قوية ومستمرة داخل وخارج الحرم الجامعي.

ب- مخرجات المشروع:

- إنشاء نظام معلومات إداري قوي وفعال، وتحقيق التكامل بين نظم المعلومات الإدارية المتطورة والأنظمة الأخرى المتاحة، وإعداد البيانات إلكترونياً بحيث تشمل إدخال وتحويل البيانات.
- التدريب الجيد لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بإدارات الجامعة المختلفة.
- التدريب المتكامل للفريق التقني لإدارة وصيانة النظام على أن يكون هذا الفريق قادراً على تعديل النظام للوصول للهدف الرئيس للمشروع وهو نظام إلكتروني متكامل لإدارة جميع العمليات الإدارية داخل كليات الجامعة وإداراتها المختلفة.

استناداً لما سبق ذكره يمكن القول إن مشروع نظم المعلومات الإدارية يعد من الركائز الأساسية لتحديث وتطوير منظومة التعليم العالي؛ حيث يُسهم بشكل فعال في تحسين كفاءة الإدارة الجامعية من خلال ميكنة العمليات الإدارية والأكاديمية، كما يمكن من خلال نظم المعلومات الإدارية جمع ومعالجة وتخزين البيانات ومن ثم توفير قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة تُساعد القيادات الجامعية

وصناع القرار في عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم الجامعي، كما تيسر التواصل بين الإدارات المختلفة داخل الجامعة، مما يؤهل الجامعة من استشراف المستقبل وتحديد الاتجاهات والتغيرات المحتملة التي قد تؤثر على بيئة العمل بهدف صنع قرارات إستراتيجية فعالة، ومن ثم التكيف مع التحديات المختلفة مما يؤهل الجامعة من الحد من الجمود التنظيمي بها.

(٥) مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية:

في إطار مشروعات منظومة التعليم العالي في الجامعات المصرية والمؤسسات التعليمية تم تنفيذ عدد من المشروعات المركزية لتطوير البنية المعلوماتية للتعليم العالي والتي نتج عنها إنشاء عدد من الوحدات بأمانة المجلس الأعلى للجامعات لإدارة وتقديم الخدمات الإلكترونية والمعرفية لمجتمع التعليم العالي، بالإضافة إلى شبكة الجامعات المصرية والتي أنشئت عام ١٩٨٧ بهدف الربط الشبكي للجامعات المصرية (٢٠٩).

واستكمالاً للجهود المبذولة للارتقاء بالعملية التعليمية والمعلوماتية لمجتمع التعليم العالي فقد تم إنشاء مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية بأمانة المجلس الأعلى للجامعات للإشراف على هذه الوحدات لتحقيق العديد من الأهداف منها على سبيل المثال - لا الحصر - ما يلي: (٢١٠)

أ- وضع إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات بمؤسسات التعليم العالي والإشراف على تنفيذها.

ب- تقديم البنية المعلوماتية المتكاملة لخدمة مؤسسات التعليم العالي.

ج- متابعة وتقييم الخدمات المقدمة لمؤسسات التعليم العالي وذلك بما يتفق مع معايير الجودة العالمية من خلال الوحدات التابعة له وهي: شبكة الجامعات المصرية، وحدة المكتبات الرقمية، وحدة التدريب على تكنولوجيا المعلومات، وحدة نظم المعلومات الإدارية ودعم اتخاذ القرار.

د- الربط مع جهات الدولة الأخرى والتعاون في تداول المعلومات من خلال تطبيقات الحكومة الإلكترونية وغيرها.

هـ- كما يشارك المركز في وضع الخطط الإستراتيجية للمعلوماتية والإشراف على تنفيذ تلك الخطط في مؤسسات التعليم العالي الممولة من جهات التمويل المختلفة أو المنح أو القروض التي تقرها الدولة أو مصادر التمويل الحكومية أو أي مصادر تمويل أخرى وفقاً للخطة الإستراتيجية المعتمدة من وزارة التعليم العالي، وإعداد الدراسات اللازمة لسياسة التطوير التي يكلف بعملها من قبل وزارة التعليم العالي.

ويتضمن المركز العديد من الوحدات مثل: شبكة الجامعات المصرية، ومركز نظم المعلومات الإدارية ودعم اتخاذ القرار، ويمكن تناول هذه الوحدات فيما يلي:

أ- شبكة الجامعات المصرية: وتتمثل الأهداف الرئيسة لهذه الشبكة فيما يلي: أن تصبح الشبكة المصدر الرئيس للوصول إلى المعلومات والمعرفة التي يحتاجها المجتمع الأكاديمي المصري، وأن تحقق الشبكة ضماناً للجودة العالمية والاعتمادية وتحسين الأداء، وتطوير آليات ونظم تأمين الشبكة لضمان أمن وحماية المعلومات والموارد^(٣١١).

ومن ثم يمكن من خلال شبكة الجامعات المصرية امتلاك كل جامعة مصرية ومنها جامعة الزقازيق الفرصة في الحصول على ما تحتاجه من معلومات ومعرفة بما يؤهلها من الفهم والوعي بطبيعة البيئة الداخلية للجامعة، وكذلك البيئة الخارجية المحيطة بها والإلمام بكافة التحديات والفرص المتاحة، ومن ثم تمكين الجامعة من رصد وتحليل الاتجاهات المستقبلية، وتحسين القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية، وتعزيز مرونة الجامعة في التعامل مع مختلف التغيرات والتكيف معها.

- ب- مركز نظم المعلومات الإدارية ودعم اتخاذ القرار: والذي يهدف لما يلي: (٢١٢)
- دعم كل عضو في المجلس الأعلى للجامعات بالمعلومات التي تعاونه على تنفيذ مهامه.
 - توفير البيانات الدقيقة المحدثة والكاملة التي يعتمد عليها متخذ القرار في اتخاذ القرار.
 - بناء نظام معلومات إدارة متكاملة ترتبط بنظم المعلومات الإدارية للجامعات لكي يعاون المجلس الأعلى في تأدية مهامه.
 - تحسين عملية دعم اتخاذ القرار للمجلس الأعلى للجامعات باستخدام أدوات التحليل ونماذج دعم اتخاذ القرار.
 - بناء بوابة معلومات إلكترونية على الشبكة الدولية لتقديم خدمات المجلس الأعلى للجامعات إلى المستفيدين من خلال تلك البوابة.

مما سبق ذكره يمكن القول إن مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية في الجامعات المصرية يمثل محوراً أساسياً في دعم البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسات التعليمية؛ حيث يوفر خدمات إلكترونية متكاملة تشمل الدعم الفني للمنصات التعليمية، وتأمين الشبكات، وتوفير البريد الإلكتروني الجامعي، إلى جانب دوره في تسهيل الوصول إلى مصادر المعرفة الرقمية، ولهذا يُعد هذا المركز أداة فعالة لتسهيل العملية التعليمية والإدارية، ومواكبة التطورات التكنولوجية في التعليم العالي ضمن رؤية مصر ٢٠٣٠ ، ومن ثم تأهيل الجامعة من التحول من رد الفعل إلى الفعل الاستباقي، ووضع السياسات والخطط الإستراتيجية في ظل بيئة عالمية تتسم بعدم اليقين والتقلب السريع مما يؤهل الجامعة من الحد من الجمود التنظيمي بها.

استناداً لما سبق ذكره، يتضح تنوع الجهود المصرية والتي تسهم في تمكين الجامعات المصرية عامة وجامعة الزقازيق خاصة من جمع المعلومات والبيانات الدقيقة ومعالجتها وتخزينها وتوظيفها في كافة العمليات الإدارية بما يؤهل القيادة

الجامعية من استشراف المتغيرات والتحديات المحتملة وغير المتوقعة والاستجابة بمرونة وسرعة مع كافة الفرص والتحديات، ومن ثم اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتوافق مع تحديات البيئة الخارجية والفرص المتاحة بها ومن ثم الحد من الجمود التنظيمي بالجامعة.

ثانيًا: الجهود المبذولة بجامعة الزقازيق للحد من الجمود التنظيمي بها:

تقع جامعة الزقازيق في عاصمة محافظة الشرقية، ولقد تم انشاء الجامعة لتسهم في نهضة مصر ورفع شأنها، وقد بدأت الجامعة فرعًا لجامعة عين شمس في العام الجامعي ١٩٦٩ / ١٩٧٠، وتعتبر الجامعة سابع جامعة مصرية من حيث تاريخ إنشائها، وقد خطت الجامعة خطوات واسعة في جميع المجالات مواكبة بذلك العصر الحديث، وقد صدر القانون رقم (١٨) بتاريخ ١٤/٤/١٩٧٤ بإنشاء جامعة الزقازيق مكونة من الكليات الست لفرع جامعة عين شمس بالزقازيق وهي كليات الزراعة والتجارة والطب البيطري والطب البشري والتربية والعلوم، وفي مايو ١٩٧٥ وافق المجلس الأعلى للجامعات على إنشاء كليات الآداب والعلوم والصيدلة، وفي نوفمبر ١٩٧٦ وافق المجلس الأعلى للجامعات على إنشاء كلية الهندسة والمعهد العالي للتمريض، كما تم الموافقة على إنشاء فرع الجامعة ببها، وتوالى إنشاء الكليات ليصل عدد الكليات إلى ٣٣ كلية ومعهد في مختلف التخصصات، وفي الأول من أغسطس ٢٠٠٥ صدر القرار الجمهوري بإنشاء جامعة بها وبذلك أصبحت جامعة الزقازيق تضم ٢٧ كلية ومعهدًا^(٢١٣).

كما تم إنشاء جامعة الزقازيق الأهلية بمدينة المعرفة في مدينة العاشر من رمضان؛ حرصًا من جامعة الزقازيق على مد خدماتها التعليمية والبحثية لمحافظة الشرقية والمحافظات المجاورة وخدمة مجتمع رجال الأعمال والأنشطة الصناعية في مدينة العاشر من رمضان، كما تخطط الجامعة في التوسعات المستقبلية لإنشاء جامعة الزقازيق التكنولوجية في مدينة العاشر من رمضان^(٢١٤).

ولقد قامت جامعة الزقازيق بالعديد من الجهود التي تسهم في مساعدة الجامعة للحد من الجمود التنظيمي بها، ويمكن إبراز ذلك فيما يلي:

(١) إصدار جامعة الزقازيق للخطة الإستراتيجية للأعوام (٢٠١٣-٢٠٢٢):

استندت الخطة الإستراتيجية إلى العديد من القيم الحاكمة؛ حيث لا تنهض المؤسسات إلا عبر منظومة من القيم تتيح استثمار إمكانياتها ومواردها البشرية والمادية التي تنعكس بدورها لتحريك الطاقات الإبداعية التي تسهم في رفع مستوى جودة حياة الأفراد كهدف إستراتيجي للتطوير والوصول إلى تحقيق الإبداع التنظيمي المؤسسي، لذا تنطلق جامعة الزقازيق من منظومة القيم الحاكمة مثل: الحرية المسؤولة، ولا سبيل للتنمية والتطور بدون حرية، ولا سبيل لإنتاج المعرفة لا عبر مناخ صحي يسمح بمرور خطط التنمية الفردية والجماعية، ودعم حرية التفكير للطلاب وهيئة التدريس، بالإضافة إلى الاستقلالية، والإبداع، والشفافية وتداول المعلومات والمشاركة والعمل الجماعي، والعدالة والجودة والتميز^(٢١٥).

(٢) إصدار الخطة الإستراتيجية للأعوام (٢٠٢٣-٢٠٣٠)، ومن أهم ملامح منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية ما يلي: ^(٢١٦)

أ- تقوم الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق على منهجية التحليل المستقبلي؛ حيث تم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لمعرفة الفرص والتهديدات المحتملة، وتحليل البيئة الداخلية للجامعة من حيث كفاءتها وقدراتها الذاتية لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وكذلك تحديد الأطراف أصحاب المصلحة، وتحديد احتياجاتهم وتحليل توقعاتهم وتأثيرها المحتمل؛ سعيًا نحو تنفيذ إستراتيجية الجامعة للتطوير وتحقيق رؤيتها المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة.

ب- انتهجت جامعة الزقازيق في خطتها الإستراتيجية أسلوب Situation Target Path (STP)، أي (الوضع الحالي- الهدف- المسار)، وتتكون من الخطوات الرئيسية الثلاث المتمثلة في دراسة الوضع الراهن كخطوة أولى، يليها تحديد

الأهداف الإستراتيجية، ثم في النهاية تحديد المسار المتمثل في مجموعة الأنشطة والأعمال التي تقود إلى تحقيق الأهداف.

ج- كما اعتمدت الخطة على منهج تحليل المضمون والذي يقوم على استخدام تحليل الوثائق من الخطط والإستراتيجيات والقوانين واللوائح المتعلقة بالتعليم العالي، كما اعتمدت المنهجية على تصميم عدد من أدوات جمع البيانات من الاستبيانات، واستمارة الرأي، وأدوات المقابلة المفتوحة ونصف المقننة في سبيل إتمام عملية التحليل البيئية للجامعة.

وفي إطار اهتمام الجامعة بإعداد الخطط الإستراتيجية تمكنت مختلف الكليات الجامعية من إصدار خططها الإستراتيجية منها كلية التربية كمثال للكليات بجامعة الزقازيق؛ حيث تمكنت الكلية من تحديث خططها الإستراتيجية، ومن ثم صدرت الخطة الإستراتيجية لكلية التربية- جامعة الزقازيق (٢٠٢٣-٢٠٣٠) - معاً لبناء معلم رقمي مبدع.

ولقد ارتكزت المنهجية المتبعة في تحليل الوضع الراهن لكلية التربية جامعة الزقازيق على أسلوب التحليل الرباعي البيئي SWOT؛ لعمل تحليل وتقييم دقيق لبيئتها الداخلية وفقاً لمعايير الهيئة القومية لتحديد النقاط التي تتميز بها ونقاط الضعف التي تعاني منها، إضافة إلى ذلك قام فريق العمل بعمل تحليل لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتحديات الحالية والمحتملة، وقام فريق العمل بحصر نتائج التحليل البيئي SWOT من خلال الأدوات المختلفة مثل: فحص ومراجعة الوثائق، وجلسات العصف الذهني، وورش العمل والمقابلات، واستتبع ما سبق إجراء التحليل الإحصائي وتحليل نتائجه، وتم إجراء عصف ذهني للحصول على بيانات تتعلق بالفرص المتاحة والتحديات الحالية والمحتملة، ثم بعد ذلك تمت الصياغة النهائية لنتائج التحليل البيئي واعتمادها من مجلس الكلية رقم (٤٧١) بتاريخ ٢٠٢٣/٩/١٢ (٢١٧).

يتضح مما سبق اهتمام جامعة الزقازيق بإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى الجامعة والكليات المختلفة؛ حيث تؤدي الخطط الاستراتيجية دوراً محورياً في الحد من الجمود التنظيمي داخل الجامعة، باعتبارها ركيزة أساسية للتطوير والتغيير المؤسسي، فالجمود التنظيمي عادةً ما ينشأ من الروتين الإداري، والثقافة المؤسسية الراسخة، ومقاومة التغيير، ولهذا فإن تبني خطة استراتيجية مرنة ومبنية على التحليل البيئي الداخلي والخارجي يُمكن الجامعة من تحفيز الابتكار وإعادة هيكلة العمليات التنظيمية للتخلص من الممارسات البيروقراطية، وتعزيز ثقافة التغيير، وربط الأداء الفردي بالأهداف المؤسسية مما يقلل من حالات الجمود التنظيمي بالجامعة.

(٣) من جهود جامعة الزقازيق إنشاء العديد من الوحدات والمراكز:

تمكنت جامعة الزقازيق من إنشاء العديد من الوحدات والمراكز منها ما يلي:

أ- **وحدة التخطيط الإستراتيجي:** وهي وحدة تابعة لرئيس الجامعة بقرار مجلس الجامعة (٤٠٨) بتاريخ ٢٩/٦/٢٠١٠، وتقوم بإعداد وتحديث الخطط الإستراتيجية للجامعة مما يسمح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتقديم الدعم الفني والمتابعة لفرق وضع الخطط الإستراتيجية لكليات ومعاهد ومراكز الجامعة، ووضع نظم متابعة وتقييم الخطط الإستراتيجية للجامعة والكليات والمعاهد التابعة لها وفقاً للأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي والجامعة والتنسيق مع إدارة التخطيط والمتابعة، لوضع ومتابعة تنفيذ الخطط الاستثمارية^(٢١٨).

مما سبق ذكره يمكن القول إن وحدة التخطيط الإستراتيجي في جامعة الزقازيق تُمكن الجامعة من تحقيق أهدافها بعيدة المدى بطريقة منهجية ومنظمة من خلال بعض المهام من أبرزها إعداد وتنفيذ خطط استراتيجية شاملة تدعم تحقيق أهداف الجامعة من خلال تحليل بيئي دقيق؛ للتعرف على نقاط القوة والضعف داخل الجامعة والفرص والتحديات في البيئة المحيطة لتوجيه السياسات والقرارات

الإستراتيجية، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ الخطط، ونشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين العاملين بالجامعة، وتنمية قدراتهم في هذا المجال من خلال التدريب وورش العمل مما يساهم في تقديم مبادرات ومقترحات تطويرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي ، ومن ثم الحد من الجمود التنظيمي بالجامعة.

ب- **وحدة إدارة مشروعات التطوير:** اعتمد رئيس جامعة الزقازيق تشكيل الوحدة بتاريخ ٢٠٠٣/٦/١٧، بناء على قرار وزير التعليم العالي والبحث العلمي رقم (٣٠٠) بتاريخ ٢٠٠٣/٣/١٣، بإنشاء وحدة مشروعات تطوير التعليم العالي، وتتولى الوحدة تنفيذ مشروعات التطوير بها، كما أنها مسئولة أمام القيادة العليا للجامعة، وللمدير التنفيذي للوحدة كافة الصلاحيات التنفيذية والتنسيقية مع وحدة إدارة المشروعات بالوزارة^(٢١٩).

ج - **مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات:** ويمكن تناوله فيما يلي:

يُعد المركز أحد المراكز المتميزة محلياً وإقليمياً وعالمياً للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات والكوادر البشرية في مؤسسات التعليم العالي، ويتيح المركز الفرص على المستويين المحلي والإقليمي لتطوير معرفة ومهارات واتجاهات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والقيادات الأكاديمية والإدارية، ويهدف إلى تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس المهنية للتواصل مع الطلاب والزملاء والإدارة بشكل يساعد على تحقيق مناخ أفضل للعمل الجامعي، وتنمية المهارات الإدارية وأساليب اتخاذ القرار لدى الراغبين في تقلد المناصب الجامعية^(٢٢٠).

بالإضافة لما سبق يسعى المركز إلى تحقيق العديد من الأهداف منها: ^(٢٢١)

- تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ورفع كفاءة القيادات الإدارية والأكاديمية للتقدم من درجة وظيفية إلى أخرى وتقلد المناصب القيادية.
- دعم الإستراتيجيات التعليمية والبحثية للجامعة والدولة بما يحقق التطوير وتنمية الموارد البشرية وخدمة المجتمع.

- التنمية المستدامة للموارد البشرية عن طريق تقديم خدمات تدريبية وتعليمية عامة ومتخصصة ومهنية وتنمية مهارات التفكير العلمي والمنطقي والإبداعي والابتكاري لدى المتدربين.

- التكامل والتنسيق مع كافة الهيئات والجهات والمراكز والوحدات في مجالات التدريب والتطوير والتنمية البشرية داخل وخارج الجامعة.

كما يوفر المركز العديد من الجدارات التدريبية والبرامج التدريبية، ومن هذه الجدارات التدريبية ما يتعلق بالقيادة والإدارة والتي تتضمن بعض الموضوعات للمجال التدريبي مثل: التخطيط الإستراتيجي، والإدارة الجامعية، والجوانب المالية والقانونية في الأعمال الجامعية، وإدارة الوقت والاجتماعات (٢٢٢).

يتضح مما سبق ذكره عن مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات اهتمام جامعة الزقازيق باستثمار قدرات عناصرها البشرية من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية؛ باعتبارهم ركيزة أساسية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وفي استشراف المستقبل بتحدياته مما يتطلب ضرورة إعدادهم بصورة تتوافق مع طبيعة العصر، ومن ثم تهتم الجامعة من خلال ما يوفره المركز من دورات تدريبية بإكساب أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية العديد من المهارات والقدرات والمعلومات التي تؤهلهم لاتخاذ قرارات إستراتيجية تواكب التغيرات البيئية والتعامل بمرونة وسرعة مع كافة المستجدات الطارئة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة.

د- مركز تقنية الاتصالات والمعلومات: ويمكن تناول المركز من خلال المحاور التالية: (٢٢٣)

- الأهداف: ومن هذه الأهداف:

- تقديم الخدمات في مجال إدخال تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة لكليات ووحدات الجامعة المختلفة من خلال استخدام شبكات المعلومات وأجهزة الحاسب الآلي.
 - تقديم الاستشارات الفنية والعلمية في مجال عمل المركز داخل الجامعة وخارجها.
 - معاونة الجامعة في مجال تحديث وميكنة العمل الإداري بالجامعة، وتدعيم القرار من خلال برامج تعمل على شبكة الحاسبات تربط جميع الوحدات الإدارية.
 - إعداد وتقديم الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة وخارجها في مجال تقنيات الاتصالات والمعلومات.
 - تحويل جميع الخدمات والأنظمة والتطبيقات من الحالة التقليدية (الورقية) إلى الحالة الإلكترونية تدريجياً، وبناء شبكة من الألياف الضوئية لربط أقسام ومراكز ودوائر الجامعة مع بعضها.
- **أهم الخدمات:** ومنها: خدمة تطوير البنية الأساسية لشبكة الجامعة، وخدمة ميكنة الجامعة، وخدمة التدريب وتكنولوجيا المعلومات والتي تهدف إلى تنمية الكوادر البشرية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالجامعة على استخدام تكنولوجيا المعلومات كل في مجاله بما يضمن تكامل محاور المشروع وتحقيق الأهداف المرجوة منها.
- **وحدات المركز:** وتتمثل في وحدة البوابة الرقمية، ووحدة الشبكات، ووحدة التعليم الإلكتروني، ونظم معلومات الجامعة، ووحدة المكتبة الرقمية، ووحدة التدريب والتعليم المستمر.
- استناداً لما سبق ذكره عن المركز، يمكن القول إن هذا المركز يسهم في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية من خلال ما يوفره من دورات تدريبية في مجال تقنيات الاتصالات والمعلومات، كما يمكن الجامعة من تحديث

ويمكنة العمل الإداري لها، ودعم صنع واتخاذ القرارات الجامعية، وتوفير كافة المعلومات الخاصة بالجامعة بما يؤهل الجامعة من التعرف على طبيعة التحديات والتغيرات المحيطة بالجامعة ومن ثم دعم قدرتها للتكيف معها.

هـ - **مركز ضمان الجودة:** يعمل المركز من خلال تبني مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تتوافق مع قيم ومتطلبات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وتحقق رسالة المركز وتسهم في ذات الوقت تحقيق الخطة الإستراتيجية للجامعة، والتي تتمثل فيما يلي: (٢٢٤)

- المساهمة في رسم سياسة الجودة على مستوى الجامعة.
- المتابعة المستمرة وتقديم الدعم الفني لإدارة الجامعة؛ لضمان تنفيذ رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.
- تبني مفهوم الجودة في التدريب بالتدريب في مجال الجودة تأكيداً على أهمية التدريب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- نشر ثقافة الجودة وأهمية الاعتماد الأكاديمي بكليات ومعاهد الجامعة.

مما سبق ذكره يمكن القول إن مركز ضمان الجودة يؤدي دوراً رئيساً وإستراتيجياً؛ حيث يعتمد المركز على التخطيط الإستراتيجي المبني على تحليل الواقع وتوقع التغيرات المستقبلية واستشراف الاتجاهات العالمية؛ لضمان أن جميع أنشطة الجامعة الأكاديمية والإدارية تتم وفق معايير جودة معتمدة؛ بهدف تحسين الأداء المؤسسي والوصول إلى الاعتماد الأكاديمي مما يسهم في تلبية متطلبات المستقبل، ودعم ثقافة الابتكار داخل الجامعة، مما يعزز من تنافسية الجامعة على المستويين المحلي والدولي.

يعكس ما سبق تنوع جهود جامعة الزقازيق من إعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى الجامعة وكلياتها المختلفة، وإنشاء المراكز والوحدات المختلفة؛ حيث يمكن من خلال تلك الجهود توفير إطار فكري عام يوضح ملامح العمل بالجامعة

ويحدد رؤيتها وتوجهاتها المستقبلية في استشراف المستقبل والتعامل مع تغيراته وتحدياته، وتحليل السيناريوهات المحتملة، وتقييم التهديدات والفرص المستقبلية؛ بهدف توجيه السياسات والخطط لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، مما يقلل من الاعتماد على الأنماط التقليدية الجامدة ومن ثم الحد من الجمود التنظيمي بالجامعة.

المحور الثاني: واقع الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق

على الرغم من الجهود المبذولة على مستوى الجامعات المصرية عامة وجامعة الزقازيق خاصة، إلا أن الواقع يشير إلى العديد من أوجه القصور التي تؤدي إلى الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق، مما يفرض عليها توظيف مدخل الاستبصار الإستراتيجي كأحد المداخل الإدارية الحديثة للحد من الجمود التنظيمي بها، ويمكن توضيح ذلك استناداً لأبعاد الجمود التنظيمي المختلفة فيما يلي:

أولاً: واقع جمود البصيرة بجامعة الزقازيق:

باستقراء الواقع بالجامعة وتحليل العديد من الوثائق والدراسات يتضح العديد من أوجه القصور التي تؤدي إلى جمود البصيرة بالجامعة، ويمكن توضيح ذلك من خلال التركيز على جمود الرؤية الاستراتيجية، وجمود نظم المعلومات، وجمود القيادة الجامعية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

(١) يشير واقع جامعة الزقازيق إلى بعض أوجه القصور التي تؤدي إلى جمود البصيرة من خلال جمود الرؤية الاستراتيجية بها، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ- تشير إحدى الدراسات إلى العديد من أوجه القصور التي تعاني منها جامعة الزقازيق والتي تتمثل فيما يلي: (٢٢٥)

- افتقار الجامعة الرغبة في متابعة التطورات التكنولوجية حول العالم، وندرة توفير إستراتيجية واضحة للجامعة لمواجهة المخاطر والتهديدات من

الجامعات المنافسة، بالإضافة إلى ندرة البحوث المسحية التي تجريها الجامعة للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها في البيئة المحيطة.

- قلة استثمار الجامعة كفاءتها وكوادرها البشرية لبناء استراتيجياتها التنافسية، وافتقار الجامعة لموهبة استقطاب الكوادر المتميزة باعتبارها قوة إستراتيجية، بالإضافة إلى قلة اهتمام الجامعة بتعديل أنشطتها وفق ما يتناسب مع التغيرات في أنشطة المنافسين.

- عجز الجامعة عن استشراف المستقبل بما يمكنها من استثمار الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات، وقلة وجود رؤية مشتركة شاملة لدى القيادات الجامعية والسياسية لإدارة الأصول الإستراتيجية.

ب- تعاني جامعة الزقازيق من أوجه قصور واضحة في إدارة الجامعة لمواردها البشرية والمادية والتقنية بشكل إستراتيجي، وتمثلت أهم أوجه القصور في ضعف تبني الجامعة لذوي المواهب والقدرات والجدارات الريادية والقيادية والابتكارية، وأنه لا يتم اختيار الموارد البشرية بالجامعة وفقاً لمعايير التوجه الريادي الإستراتيجي، وضعف توافر برامج تنمية مهنية مستدامة لتنمية وإدارة الموارد والقدرات والجدارات الريادية وبشكل إستراتيجي، بالإضافة لما سبق فإن الجامعة لا تتخذ الإجراءات الحقيقية لتحويل المعرفة إلى فرص ريادية واعدة^(٢٢٦)، مما يؤدي إلى افتقاد الجامعة للقدرة على استشراف المستقبل، والتحليل العميق للمتغيرات، والتخطيط الاستباقي، مما يسهم في ضعف الجامعة في اتخاذ قرارات إستراتيجية رشيدة.

ج- تعاني الجامعة من ضعف التوجه الإستراتيجي لدى القيادات بجامعة الزقازيق متمثلاً في الضعف والقصور في توضيح الرؤية المستقبلية للجامعة، وضعف الاتصالات والتحفيز لوجهات النظر المختلفة، بالإضافة إلى غياب الترجمة لأهداف الجامعة لإجراءات عملية قابلة للتنفيذ^(٢٢٧)، بالإضافة إلى القصور في رصد الجامعة الفرص والتهديدات تبعاً للتحديات والتغيرات البيئية قبل حدوثها،

وندره دعم الجامعة لإجراءات إعادة هيكلة العمليات المختلفة في الوقت المناسب (٢٢٨).

د- ضعف وقصور إدارة جامعة الزقازيق في تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والخارجية، والقصور في استثمار الفرص والتحديات في البيئة الخارجية بالجامعة، والقصور في آليات تنفيذ الاستراتيجيات، بالإضافة إلى ضعف مهارة التنبؤ بالفرص المتاحة في بيئة العمل الخارجية، وضعف قدرتها على استغلال الفرص (٢٢٩).

هـ- القصور في استخدام الأسلوب التخطيطي المناسب للخطط الاستراتيجية: حيث يشير الواقع إلى القصور في استخدام الأسلوب التخطيطي المناسب في إعداد الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣-٢٠٢٢)، ومن أهم ملامح القصور ما يلي: (٢٣٠)

- على الرغم من الاستعانة بأسلوب (SWOT) إلا أن ما جاء بالخطة توقف عند وضع مصفوفة (SWOT) ولم تذكر الخطة أية بدائل إستراتيجية حتى يمكن المفاضلة بينهم واختيار أنسبها، كما استخدمت حجم الفجوة بين الأداء الحالي للمؤسسة وبين الأداء المستهدف مستقبلاً أي ما تم التخطيط له، وما يؤخذ على الخطة أنها تجاهلت وضع الإجراءات التي من شأنها القضاء على هذه الفجوة وذكرت فقط مجموعة أهداف إستراتيجية لعلاج الفجوة.

- كما يؤخذ على الخطة في هذا الصدد اقتصار مهمة القائمين بالتخطيط على مجرد تقديم الخطة؛ حيث تجاهلت الخطة استخدام الأساليب الحديثة التي من شأنها الاهتمام بالتنفيذ والتقييم، واكتفت فقط بالأساليب المتعلقة بالتشخيص خاصة أنه في الآونة الأخيرة ظهرت العديد من المداخل والأساليب الحديثة سواء في عملية التنفيذ أو التقييم لمواجهة أوجه القصور التي ظهرت في الأساليب الإدارية التقليدية.

و- بالتمعن في الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣-٢٠٢٢) وخاصة فيما يتعلق بمرحلة المسح البيئي للجامعة، يتضح العديد من أوجه القصور فيما يتعلق بهذه المرحلة، والتي تتمثل فيما يلي: (٢٣١)

- على الرغم من قيام جامعة الزقازيق بتحديد فريق عمل مسئول عن جمع البيانات وتحليلها وإعداد مصفوفة (SWOT)، ولكن واقع الخطة يؤكد أنه لم يكن من بين أعضاء هذا الفريق متخصص، ولذا فما جاء بالخطة هو مجرد تقليد شكلي لما أصبح مألوفاً بخصوص هذا الشأن فلم تتوفر لديهم بصيرة كافية بإجراءات التحليل البيئي.

- ركز التحليل البيئي بجامعة الزقازيق على جمع البيانات على عناصر البيئة الداخلية للجامعة فقد اهتمت بالنواحي المتعلقة بالطلاب والإدارة والدراسات العليا، لذا يتضح من خلال الإجراءات المتبعة في المسح البيئي أن هناك إهمالاً ملحوظاً للبيئة الخارجية، مما يحجب الجامعة تماماً عن التحديات التي تواجهها والفرص التي يمكن أن تستغلها لتزيد من قدرتها على المنافسة، كما أنها لم تلتفت إلى كم المتغيرات المحيطة بها والتي تؤثر فيها تأثيراً مباشراً.

ز- فيما يتعلق بنتائج التحليل البيئي للخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣-٢٠٢٢)، فيشير واقع الخطة للعديد من السلبيات، والتي تتمثل فيما يلي: (٢٣٢)

- ندرة توخي الدقة في اعتبار ناتج التحليل فرص أم جوانب قوة، فقد جاء بنقاط القوة بعض الفرص وجاء بالفرص جوانب قوة.

- يؤخذ على نقاط القوة أنها جاءت بشكل مفصل حتى أصبحت تبدو كأنها تسهيلات تقدمها الجامعة للمستفيدين من خدماتها، ويؤخذ أيضاً على نقاط القوة أن هناك بعض النقاط التي لا توجد حاجة لذكرها فهي متضمنة بالفعل في نقاط قوة أعم منها، كما يوجد تناقض بين جوانب القوة وجوانب الضعف بما يعني وجود الشيء وعكسه في ذات الوقت.

- معظم ما ذكر ضمن نقاط الضعف يمثل سلبيات بسيطة لا يتطلب التغلب عليها وضع خطة إستراتيجية، بالإضافة إلى ذكر العديد من نقاط الضعف التي يدور معظمها حول جزئية واحدة.

- يؤخذ على نتائج التحليل البيئي تكرار لبعض نقاط الضعف أكثر من مرة وهذا دليل على عدم توخي الدقة وغياب فكر المراجعة لتلك النتائج مما ينتج عنه ضعف جودة الخطة بصفة عامة، ولهذا فإن ما توصلت إليه عملية التحليل البيئي من نتائج في حاجة إلى المراجعة والتدقيق لإعادة صياغتها والتخلص من التناقضات الموجودة بها، وإدراك التداخل بين نقاط القوة والفرص، ونقاط الضعف والتحديات.

استنادًا لما سبق ذكره، يمكن القول إن أوجه القصور السابقة تؤدي إلى ضعف الجامعة في التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وضعف قدرتها على التعرف على المؤشرات البيئية واستشراف المستقبل، مما يمنعها من اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، ويضعف قدرة الجامعة على التفكير المستقبلي، ويحد من قدرتها على الاستجابة للفرص والتحديات مما يؤدي إلى جمود في البصيرة.

ويتكامل مع ما سبق العديد من أوجه القصور التي تعاني منها الجامعات المصرية والتي تؤدي إلى جمود البصيرة وخاصة فيما يتعلق بجمود الرؤية الاستراتيجية، وباستقراء الواقع، واستنادًا لطبيعة جمود البصيرة يتضح العديد من أوجه القصور بالجامعات المصرية عامة التي تنعكس بالسلب على جامعة الزقازيق؛ نظرًا لهيمنة المركزية في إدارة الجامعات المصرية، ويمكن إبراز ذلك فيما يلي:

١- يشير واقع العمليات الإدارية بوحدة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية عامة ومنها جامعة الزقازيق، إلى العديد من أوجه القصور والتي تتمثل فيما يلي: (٢٣٣).

أ - هيمنة الإدارة العليا في بعض الجامعات على مختلف العمليات الإدارية بوحدة التخطيط الإستراتيجي في صورة قرارات رسمية واجبة التنفيذ.

ب- غياب وجود خطط عمل معلنة توضح أولويات العمل بالعديد من وحدات التخطيط الإستراتيجي.

ج- تقتصر العديد من وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية على وجود آليات فعالة لدعم الشفافية وتداول المعلومات، بالإضافة إلى قلة المحتوى ومحدوديته بالشكل الذي لا يمكن الباحثين والمهتمين والخبراء من متابعة والتعرف على مسار التخطيط الإستراتيجي.

د - تقتصر الهياكل التنظيمية لوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية للحداثة والتطوير التنظيمي، إذ تتسم في عمومها بالبناء الهرمي التقليدي والمركزية الشديدة.

هـ- تغفل العديد من وحدات التخطيط الإستراتيجي تحديد المهام والأدوار المنوطة بالأفراد العاملين بها بشكل واضح ومعلن وتكتفي بتوزيع المسؤوليات في إطار العمل اليومي ومستجداته.

و - تخضع أغلب وحدات التخطيط الإستراتيجي لرقابة خدمية شديدة المركزية تتمثل في رقابة مباشرة من مجلس الجامعة وبعض الجهات والكيانات التابعة له.

ز - نقص المعلومات والبيانات المتاحة لدى إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي للرقابة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية بالجامعات.

بالإضافة لما سبق تعاني وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية عجزاً وقصوراً في إمكاناتها البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجال التخطيط الإستراتيجي، ويتم تكليف الموارد البشرية بالعمل في الوحدات دون إعداد مسبق يتفق مع منهجية التخطيط يسهم في إكسابهم مفاهيم التخطيط ومداخله وأساليبه وأدواته، أو دون تدريب تأهيلي منظم يسهم في تهيئتهم لممارسة العملية

التخطيطية السليمة، مما يعكس ضعفًا واضحًا في الكفايات التخطيطية لدى فريق التخطيط الإستراتيجي^(٢٣٤).

(٢) يشير واقع الجامعات المصرية عامة ومنها جامعة الزقازيق إلى العديد من أوجه القصور والتي تتمثل فيما يلي:^(٢٣٥)

أ- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة لدور الجامعات كمخطط معرفي للمجتمع.

ب- ضعف قدرة الجامعات على القيام بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية مما ينعكس بصورة مباشرة في تزايد الفجوة المعرفية.

ج- غياب التوجه الإستراتيجي على مستوى كل جامعة ومن ثم على مستوى كلياتها ومعاهدها.

د- ضبابية المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرار في إدارة الجامعات.

هـ- قصور توظيف جوانب القوة وتعظيمها، وكذلك ضعف استغلال الفرص المتاحة واقتناصها واستثمارها.

(٣) ضعف قناعة المسؤولين بالتخطيط الإستراتيجي، وبالتالي فإن معظم الخطط الإستراتيجية بالجامعات المصرية خطط ورقية لم تدخل حيز التنفيذ، وضعف الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، وندرة توفر المناخ المناسب لتطوير الأداء مع استخدام الطرق التقليدية لضعف البيئة التحتية التكنولوجية^(٢٣٦)، مما يؤدي إلى الضعف والجمود في سياسات التعليم الجامعي المصري وخاصة في ظل التحديات العالمية والمحلية والتي تتطلب من البيئة الجامعية سرعة التكيف مع هذه التحديات والتعامل معها بمرونة.

ونظرًا لتنوع المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية عامة وجامعة الزقازيق خاصة، فإن ذلك أدى إلى ضعف مواكبة ما تضعه الجامعات المصرية عامة من رؤى وأهداف إستراتيجية للمستجدات المتلاحقة، وضعف مناسبتها مع الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة لديها، وفصل الأهداف عن المستويات التنظيمية الدنيا، مما يتطلب من الجامعة ضرورة صياغة خطة إستراتيجية واضحة ومعلنة لدى جميع أعضاء المجتمع الجامعي ومرنة تتوافق مع الإمكانيات والموارد المادية والتكنولوجية المتاحة لديها بحيث يمكن تعديلها وتحديثها بما يتناسب مع مواكبة التغيرات البيئية الخارجية، وترتبط بالأولويات الإستراتيجية واحتياجات ومتطلبات المجتمع، مما يجعل الجامعة قادرة على إحداث التوافق الإستراتيجي^(٢٣٧).

استنادًا لما سبق ذكره يمكن القول إن جمود الرؤية الاستراتيجية يُعد أحد الأسباب الرئيسة المؤدية إلى جمود البصيرة؛ حيث تفتقر الجامعة في هذه الحالة إلى التوجيه المستقبلي، وإلى القدرة على التنبؤ والتحليل مما يؤدي إلى ضعف قدرة الجامعة على استشراف المستقبل والاستعداد له، ويسهم في ضعف قدرتها على تقييم الوضع الحالي والمستقبلي مما يؤدي إلى ضعف قدرة الجامعة على إدراك التغيرات بصورة استباقية ويجعلها غير قادرة على رصد الفرص والتهديدات، ومن ثم صعوبة التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

(٢) تعاني جامعة الزقازيق من العديد من أوجه القصور التي تؤدي إلى جمود البصيرة وخاصة فيما يتعلق بجمود نظم المعلومات بالجامعة، ويمكن إبراز ذلك فيما يلي:

أ- تشير إحدى الدراسات إلى العديد من أوجه القصور والتي تتمثل فيما يلي: (٢٣٨)

- قلة توافر المعلومات الداعمة لصنع واتخاذ قرارات لإدارة الأصول الإستراتيجية، وندرة وصول المعلومات التي يتم جمعها من المنافسين إلى الإدارة العليا في الوقت اللازم لاتخاذ القرار، بالإضافة إلى ندرة الدورات

التدريبية التي تقدمها الجامعة لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى نقص الموارد المادية والمالية بالجامعة المتعلقة بتوفير الأجهزة التكنولوجية وشبكات الإنترنت.

- ضعف قنوات الاتصال التي تدعم سريان المعلومات بين مختلف الهياكل الإدارية والمؤسسات الجامعية والاقتصادية.

ب- ندرة توفير الجامعة لنظم مرنة لدعم اتخاذ القرارات المناسبة، وعجز الجامعة عن استخدام نظم المعلومات الإدارية للتنبؤ بالآزمات المتوقعة لوضع اقتراحات التعامل معها عند حدوثها، بالإضافة إلى افتقار جامعة الزقازيق لوجود إستراتيجية لإنشاء رؤية جديدة للمستقبل تعزز الإبداع والابتكار (٢٣٩).

مما سبق ذكره يمكن القول إن جمود نظم المعلومات يمثل أحد الأسباب الجوهرية لجمود البصيرة في الجامعة؛ حيث إن جمود نظم المعلومات يُسهم في ضعف قدرة القيادة الجامعية على التحليل والاستبصار الإستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، كما يؤدي إلى ضعف دعم القرار الاستراتيجي؛ فالقرارات الاستراتيجية تحتاج إلى بيانات دقيقة ومؤشرات تحليلية واضحة، وجمود نظم المعلومات يجعل من الصعب بناء قواعد معرفية تدعم استبصار المستقبل والاستعداد له.

(٣) يشير واقع جامعة الزقازيق إلى بعض أوجه القصور التي تؤدي إلى جمود البصيرة بها وخاصة فيما يتعلق بجمود القيادة الجامعية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ- تشير إحدى الدراسات إلى ضعف قدرة القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق على التكيف مع كافة المتغيرات، ومن ملامح ذلك ما يلي: (٢٤٠)

- القصور في تحديد المشكلات والأولويات من خلال وضع خطط مسبقة للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة.

- الضعف في إجراء تعديلات على النظام لمواكبة التغيرات المتسارعة المتوقعة والمفاجئة في وقت محدد.
 - القصور في الاعتماد على التكيف من خلال الاحتواء بالتعامل مع المشكلات، والتخطيط لها في آن واحد بمراجعة دورية لها وتقديم الحلول لها، وضعف الاهتمام برأي كافة الأطراف لرفع أداء العمل.
 - القصور في التوافق والتأقلم مع التغيرات والتحديات في العمل الجامعي.
- ب- تواجه القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق العديد من أوجه القصور والتي تعكس جمود القيادة الجامعية بما يؤدي إلى جمود البصيرة بالجامعة، ويمكن إبراز ذلك فيما يلي: (٢٤١)
- القصور في امتلاك تفكير نظامي لاكتشاف الواقع وتغييره وفق المستجدات التكنولوجية، ويرجع ذلك إلى الفكر التقليدي لدى بعض القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق تجاه حل المشكلات.
 - القصور في التفكير التكيفي لرؤية ما يتطلبه الموقف وفي تكيف القرارات دون النظر إلى الماضي، ويرجع ذلك إلى أن هناك قصوراً لدى القيادات الجامعية في التفكير بطريقة عقلانية مستنيرة لتحويل التحديات إلى فرص لاستخراج القدرات الابتكارية من المرؤوسين والاتساق مع كل ما هو جديد.
- ج- ضعف القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق في توفير بيئة عمل جذابة، وضعف الوعي الثقافي بأهمية بناء جسور الثقة بين القائد والمرؤوسين، ووجود قصور لدى القيادات الجامعية في الانفتاح نحو التغيرات العالمية، بالإضافة إلى القصور لدى القيادات الجامعية في تهيئة بيئات عمل إيجابية تكاملية تجمع بين نقاط القوة للعنصر البشري والمتمثلة في الإبداع والتفكير النقدي وبين نقاط القوة للذكاء الاصطناعي من حيث الكفاءة والسرعة والانتقان (٢٤٢).

د- ندرة امتلاك القيادات الجامعية القدرة على إدارة المواقف المعقدة، وإدراك الشكوك والاحتمالات للتكيف مع الظروف المتغيرة، ويدل ذلك على القصور لدى القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق تجاه المواقف الصعبة والمتغيرة (٢٤٣).

مما سبق ذكره يتضح أن جمود القيادة الجامعية يُعد من الأسباب الرئيسة لجمود البصيرة في الجامعة؛ حيث تفقر القيادة التقليدية إلى الرؤية المستقبلية، وتقاوم التغيير وتفضل الاستقرار، مما يؤدي إلى تجاهل الفرص البيئية وتجنب المخاطرة، ومن ثم ضعف قدرة الجامعة على استشراف المستقبل والتحليل البيئي ومن ثم صعوبة التكيف مع المتغيرات والتخطيط للمستقبل بكفاءة.

استنادًا لما سبق ذكره، يتضح تنوع أوجه القصور التي تواجه جامعة الزقازيق والتي تتكامل مع بعضها البعض مما يجعل الجامعة غير قادرة على رصد وتحديد كافة الفرص المتاحة وتحديد التحديات التي تواجهها مما يسهم في ضعف دور الجامعة في الفهم العميق للإشارات الواردة لها من البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم ضعفها في التعرف على التغيرات والتحديات المحتملة، وضعف قدرتها على التكيف مع تلك التغيرات والاستجابة المرنة لها في الوقت المناسب مما يسهم في جمود البصيرة بالجامعة ومن ثم الجمود التنظيمي بها.

ثانيًا: واقع جمود الفعل بجامعة الزقازيق:

يعاني واقع جامعة الزقازيق من العديد من أوجه القصور التي تؤدي إلى جمود الفعل، وذلك من خلال التركيز على المركزية في إدارة الجامعات، وجمود الهيكل التنظيمي، وضعف الاستجابة للتغيرات المحيطة بالجامعة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

(١) تعاني جامعة الزقازيق من العديد من أوجه القصور التي تؤدي إلى جمود الفعل وخاصة فيما يتعلق بالمركزية في إدارة الجامعات، ويمكن إبراز ذلك فيما يلي:

أ- المركزية الشديدة في إدارة الجامعات المصرية عامة ومنها جامعة الزقازيق؛ حيث ساهم قانون تنظيم الجامعات- باعتباره القانون الحاكم للجامعات المصرية- في ترسيخ المركزية في إدارة الجامعات المصرية، ويتضح ذلك في العديد من مواد قانون تنظيم الجامعات.

حيث تنص المادة (١٤) من قانون تنظيم الجامعات والمعدلة بالقانون رقم (١٤٢) لسنة ١٩٩٤ على أن القرارات الصادرة من كل مجلس من المجالس المنصوص عليها في هذا القانون في حدود اختصاصها ملزمة للمجالس الأدنى منها، ولهذه المجالس أن تفوض رؤسائها أو من تراه من أعضائها في بعض اختصاصاتها، كما تنص المادة (١٦) مكرر والمضافة بالقانون رقم (١٤٢) لسنة ١٩٩٤ على أن يحدد المجلس الأعلى للجامعات المسائل التي تدخل في اختصاص كل من المجالس وتعرض قراراتها عليه لتقرير ما يراه في شأنها (٢٤٤).

يتضح مما سبق المركزية الشديدة التي تسيطر على إدارة الجامعات المصرية؛ حيث أن سياسات الجامعة تخضع لسياسات المجلس الأعلى للجامعات، ومن ثم يسيطر المجلس الأعلى للجامعات على القرارات الجامعية كافة، فالقرار الملزم في كل الأحوال هو قرار وزير التعليم العالي باعتباره رئيس المجلس الأعلى للجامعات، ويقتصر دور مجالس الكليات ومجالس الأقسام في معظم الأحيان على اقتراح القرارات، كما أن إقرار قرارات تلك المجالس لا يكون إلا من خلال سلسلة كبيرة من الإجراءات الإدارية، ومن ثم يكون دور تلك المجالس في اتخاذ القرارات دورًا شكليًا وهو ما يؤثر على ممارسة الجامعة لإدارتها الذاتية لشئونها الخاصة (٢٤٥).

ومن ثم يؤثر ذلك على قدرة القيادات الجامعية على اتخاذ القرارات بصورة صحيحة؛ لضعف استقلال الجامعات المصرية، فالتشريعات الجامعية غير قادرة على تحقيق استقلالية الجامعات لضعف حرية الجامعة في التصرف وفي اتخاذ القرارات المناسبة.

ومن ثم تواجه الجامعات المصرية عامة ومنها جامعة الزقازيق بعض المعوقات التشريعية، مثل: اتسام التشريعات المنظمة للتعليم الجامعي بالجمود، وقلة التطور، وقلة مواكبة التغيرات المحلية والعالمية، وإعاقة بعض نصوص قانون تنظيم الجامعات واللائحة التنفيذية للأداء الجامعي، بالإضافة إلى غلبة الشكلية والتطبيق الحرفي للوائح والتعامل مع الروتين والبيروقراطية ومركزية السلطة^(٢٤٦).

يعكس ما سبق ذكره جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الجامعي بكافة الجامعات المصرية ومنها جامعة الزقازيق؛ حيث أوضحت بعض مواد قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية أن اختصاصات الإدارة الجامعية ليست مرنة بالقدر الذي يؤهل جامعة الزقازيق من إحداث التغيرات الشاملة في إدارة الجامعة مما ينعكس على أداء الجامعة ويسهم في ضعف قدرتها على الاستجابة لكافة التغيرات والمستجدات الطارئة بالبيئة المحيطة بالجامعة.

ب- تعاني جامعة الزقازيق من مركزية الإدارة وافتقارها إلى الاستقلالية، وضعف مرونة اللوائح والقوانين بالقدر الذي يمكن الجامعة من إحداث تغيرات هيكلية شاملة بما يحقق تميزها^(٢٤٧)، ومن ثم قصور الجامعة في توفير المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي تخص أعضائها؛ نظرًا للمركزية المتبعة في إدارة الجامعة في اتخاذ وصنع قراراتها بالمجالس واللجان التابعة لها^(٢٤٨).

ج- أن القيادات الجامعية لديها قصور في الرؤية الملهمة الدافعة نحو تبنى المستحدثات الفكرية والتكنولوجية بالجامعة ويرجع ذلك لاتباع اللوائح والقوانين، وندرة تقبل الأفكار الحديثة في بيئة العمل وقلة الدورات التدريبية المقدمة للقيادات الجامعية بجامعة الزقازيق، بالإضافة إلى جمود اللوائح والتشريعات المنظمة لجامعة الزقازيق بما يعوق الاستخدام للموارد التكنولوجية والاستدامة لها^(٢٤٩).

د- توصلت إحدى الدراسات إلى بعض أوجه القصور، منها ما يلي: (٢٠٠)

- القصور في اتخاذ الجامعة للقرارات الإدارية الاستباقية لمواجهة التغيرات المضطربة باستمرار.

- القصور في اعتماد الجامعة على البيانات متعددة المصادر في صناعة واتخاذ القرارات الذكية في وقت مبكر، وضعف اتخاذ الجامعة للقرارات المناسبة للاضطرابات البيئية المتغيرة دون تأخير.

- ضعف سعي الجامعة لتحقيق التوجهات الإستراتيجية بمرونة، والقصور في تنفيذ الجامعة خطط عمل مرنة لتلبية احتياجات المستفيدين المتجددة، بالإضافة إلى ضعف استجابة الجامعة للتغيرات المفاجئة والأزمات في الوقت المناسب، وضعف التزام الجامعة بتنفيذ ممارسات حديثة لتحقيق أهدافها بسرعة ومرونة.

مما سبق ذكره يتضح أن المركزية في إدارة الجامعات تُعد أحد أبرز العوامل المؤدية إلى جمود الفعل في الجامعة؛ لأنها تؤدي إلى سيادة النمط البيروقراطي في إدارة الجامعة، ومن ثم ضعف مشاركة القيادات وأعضاء هيئة التدريس في عمليات صنع واتخاذ القرارات مما يؤثر بالسلب على الاستجابة السريعة والفعالة للتحديات والمواقف المتغيرة التي تواجه الجامعة، وتضعف من قدرة الوحدات التنفيذية على التحرك بمرونة، وتؤدي إلى وجود هياكل رسمية صارمة مما يتطلب إجراءات طويلة ومعقدة، ومن ثم ضعف التفاعل مع التغيرات التنظيمية والبيئية، وبطء عملية صنع واتخاذ القرار.

(٢) تعاني جامعة الزقازيق من العديد من أوجه القصور التي تؤدي إلى جمود الفعل وخاصة فيما يتعلق بجمود الهيكل التنظيمي، ويمكن إبراز ذلك فيما يلي:

أ- تشير إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠ - مصر تستثمر في المستقبل إلى تقادم الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات التعليمية بما لا يواكب طبيعة العصر والتطور السريع الذي يلحق به، وضعف الحوافز لتشجيع الموارد البشرية الأكثر كفاءة، بالإضافة إلى عدم المواكبة النسبية للتشريعات والنظم والآليات الحاكمة للتعليم العالي مع متطلبات العصر الحديث (٢٥١).

ولهذا تعاني الجامعات المصرية من جوانب ضعف وقصور تعرقل حركتها وتفقدتها صفة الريادة، ومن ثم لا تتمكن من غرس قيم الإبداع والابتكار والريادة بالجامعات المصرية، ولا تشجع على المبادرة وتحمل المخاطرة والسلوك الريادي في نفوسهم، للاستفادة من الفرص المتاحة لإدارة التغيير وتحقيق البقاء والتكيف والنمو المستمر (٢٥٢).

ب- توصلت الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق للأعوام (٢٠٢٣-٢٠٣٠) لبعض نقاط الضعف منها: عدم استكمال الهيكل الإداري للجامعة، وعدم استكمال الهيكل الإداري والأكاديمي لبعض الكليات الجديدة، ومحدودية الموازنة العامة للجامعة (٢٥٣).

ج- ندرة توافر قنوات للاتصال الفعال بين كافة الإدارات والأقسام بالجامعة (٢٥٤).

د- لا يتم إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بالجامعة لتتوافق مع التوجه الريادي الإستراتيجي (٢٥٥).

ويتكامل مع ما سبق بعض أوجه القصور بالجامعات المصرية التي تؤدي إلى جمود الفعل وخاصة فيما يتعلق بجمود الهيكل التنظيمي والتي تنعكس بالسلب على جامعة الزقازيق؛ باعتبارها إحدى الجامعات المصرية التي تتأثر بما تعاني منه منظومة التعليم العالي المصري.

حيث يتصف الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية بالهرمية والتسلسل الإداري، وتعدد المستويات الإدارية، وضعف وضوح خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي، والهيكل غير مرن بالدرجة الكافية، بالإضافة إلى تداخل الاختصاصات بشكل كبير في المستويات الإدارية لمناصب العميد ووكلاء ورؤساء الأقسام، وتناظر بعض الوحدات الإدارية على مستوى الجامعة وعلى مستوى الكليات (٢٠٠٦).

استنادًا لما سبق ذكره يتضح أن جمود الهيكل التنظيمي من العوامل الرئيسة التي تؤدي إلى جمود الفعل؛ حيث إن جمود الهيكل التنظيمي يسهم في عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات مما يؤدي إلى التداخل في الاختصاصات، كما تصبح قنوات اتخاذ القرار معقدة وبطيئة، كما أن الهيكل غير القابل للتعديل لا يسمح بإنشاء وحدات جديدة أو فرق عمل للتعامل مع التحديات، مما يترك الجامعة في حالة من التردد والجمود في الفعل؛ لأن غياب المرونة والوضوح في التنظيم الإداري يُحد من قدرة الجامعة على اتخاذ وتنفيذ قرارات سريعة وفعالة في مواجهة التغيرات.

(٣) تعاني جامعة الزقازيق من العديد من أوجه القصور التي تؤدي إلى جمود الفعل وخاصة فيما يتعلق بضعف الاستجابة للتغيرات المحيطة بالجامعة، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- توصلت إحدى الدراسات إلى العديد من أوجه القصور، ويمكن إبراز ذلك فيما يلي: (٢٠٠٧)

- ندرة تعزيز شبكات التواصل والتعامل داخل بيئة العمل على نحو وثيق ومنفتح للمستجدات، ويرجع ذلك إلى القصور في البنية التحتية التكنولوجية، وضعف الحرم الجامعي المميكن داخل جامعة الزقازيق.

- القصور في امتلاك القدرة على بناء رؤية كلية شاملة للظواهر والمعلومات وتمثيلها بمخططات تمثيلية لخدمة بيئة العمل، بالإضافة إلى القصور في التصرف بمسؤولية تجاه تهديدات ظروف العمل المحيطة.

- ندرة امتلاك القيادات الجامعية الثقة لتحويل المشكلات إلى فرص والاستخدام الإيجابي للمواقف الصعبة، ويرجع ذلك إلى القصور في ثقافة الثقة لدى القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق تجاه التعامل مع المشكلات والاستخدام الإيجابي للشدائد لتوليد الأفكار الإبداعية والمبتكرة من المرؤوسين، بالإضافة إلى ضعف ممارسة التنظيم الذاتي والالتزام القوي للاستعداد لكافة المتغيرات.

ب- ضعف تبني إدارة الجامعة للأفكار المبدعة والابتكارات وتحويلها إلى مزايا تنافسية، بالإضافة إلى أن الإجراءات التنظيمية والإدارية القائمة لا تشجع روح المبادرة والمبادأة والريادة والابتكار، وضعف نظم اكتشاف المواهب القيادية والأكاديمية ورعايتها واحتضانها وتنميتها وتحفيزها، بالإضافة إلى ندرة وجود إستراتيجية واضحة وعلمية للريادة والتميز والابتكار والتنافسية (٢٥٨).

ج- عجز القيادة الجامعية عن توفير مناخ من المنافسة البناءة بين أفراد الجامعة، وقصور القيادة الجامعية في اتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى ندرة وجود قنوات اتصال بين القيادة الجامعية وبين جميع الأفراد العاملين بالجامعة (٢٥٩).

د- يشير واقع جامعة الزقازيق إلى العديد من أوجه القصور، ومن ملامح هذا القصور ما يلي: (٢٦٠)

- القصور في تشجيع الجامعة للعاملين لتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات الإبداعية.

- ضعف قيام الجامعة بتعديل أهدافها وجدولة أعمالها بما يتناسب مع الاحتياجات والظروف المتغيرة والطارئة.

- القصور في مرونة القواعد والإجراءات التنظيمية، وضعف قدرتها على التكيف مع الاحتياجات المجتمعية الداخلية والخارجية.

- القصور في تبادل الجامعة للآراء والمقترحات والأفكار والخبرات التنظيمية مع كافة الجهات ذات العلاقة داخليًا وخارجيًا، والقصور في حرص الجامعة على تكامل وظائفها وتجانس أنشطتها.

هـ- تشير إحدى الدراسات التي أجريت على جامعة الزقازيق - كجزء من عينة الدراسة - إلى بعض أوجه القصور منها ما يلي: (٢٦١).

- القصور في استيعاب الجامعة لقدرات الموارد البشرية بها، وندرة تحديد إستراتيجية واضحة المعالم لاحتياجات الجامعة من موارد بشرية، بالإضافة إلى القصور في تمكين إدارة الجامعة لموظفيها من المشاركة في خطط التطوير السريع.

- ندرة توافق قيادة الجامعة مع التغيرات البيئية الدينامية بمرونة عالية، بالإضافة إلى ضعف استخدام الجامعة للبيانات للوصول لقرارات رشيدة، وضعف اهتمام الجامعة بتطوير سياساتها لتتناسب مع الأنظمة المحلية والعالمية شديدة التغيير، بالإضافة إلى ضعف اهتمام الجامعة بدعم العمل الجماعي بكفاءة ومرونة.

مما سبق ذكره يمكن القول إن ضعف الاستجابة للتغيرات المحيطة بالجامعة يعد أحد الأسباب الجوهرية والمباشرة لجمود الفعل؛ حيث إن عجز الجامعة عن التحرك في الوقت المناسب يؤدي إلى ضعف الأداء التنفيذي في مواجهة التحديات أو اغتنام الفرص، ويؤدي إلى قرارات غير مناسبة أو متأخرة، كما يسهم ذلك في غياب المرونة التنظيمية بالجامعة؛ حيث لا تتفاعل الجامعة مع بيئتها بمرونة ولهذا تظل محصورة في أنماط عمل تقليدية فتفقد القدرة على التكيف والتفاعل بسرعة وفعالية مع التحولات في البيئة الخارجية.

يتضح مما سبق، تعدد أوجه القصور التي تواجه جامعة الزقازيق والتي تتكامل مع بعضها البعض ومن ثم تسهم في شيوخ المركزية في إدارة العمل الجامعي مما يؤدي إلى كثرة الإجراءات الرسمية والتعقيدات الإدارية، وضعف مستوى الابتكار

والإبداع بالبيئة الجامعية، بالإضافة إلى جمود الهيكل التنظيمي بالجامعة والكليات المختلفة مما يؤدي إلى بطء وتأخر الاستجابات الإدارية للتغيرات التي تواجه الجامعة، ومن ثم تصبح نتائج الجهود المبذولة للتعامل مع التغيرات المختلفة غير مجدية؛ نظرًا لتأخرها وعدم ظهورها في الوقت المناسب مما يسهم في جمود الفعل بالجامعة ومن ثم شيوع الجمود التنظيمي بها.

ثالثاً: واقع الجمود النفسي في جامعة الزقازيق:

باستقراء واقع جامعة الزقازيق يتضح العديد من أوجه القصور التي تؤدي إلى الجمود النفسي من خلال التركيز على مقاومة التغيير، وجمود الدافعية، وجمود الثقافة التنظيمية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

(١) يشير واقع جامعة الزقازيق إلى العديد من أوجه القصور التي تؤدي إلى الجمود النفسي بالجامعة، وخاصة فيما يتعلق بمقاومة التغيير، ويمكن إجمال ذلك فيما يلي:

أ- غياب توفير مناخ إيجابي يشجع العاملين على الاتصال الفعال بالجامعة، وندرة توفر الثقافة التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار وتبادل المعارف والمعلومات^(٢٦٢).

ب- القصور في تكوين علاقات وتفاعلات ناجحة قائمة على الاحترام وفهم قدرات الآخرين، بالإضافة إلى القصور في الاهتمام ببناء جسور الثقة والحوار المتبادل بين القيادات الجامعية وبين المرؤوسين، هذا إلى جانب ندرة تهينة بيئات عمل إيجابية للمرؤوسين تمكنهم من التواصل والانفتاح فيما بينهم ومع التحولات التكنولوجية من حولهم^(٢٦٣).

ج- القصور في تشجيع المرؤوسين لاكتشاف حلول مبتكرة ومبدعة لإحداث تغيير للأفضل داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى ندرة تمكين المرؤوسين من التطور والتكيف التلقائي لتحقيق الانسجام مع المستجدات التكنولوجية^(٢٦٤).

د- القصور في قدرة الإدارة في جامعة الزقازيق على توفير بيئة ملهمة تحفز على الإبداع والابتكار، والقصور في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد، والقصور في التزام القيادة التنفيذية بدعم المشروعات الابتكارية والاستفادة من التقنيات الحديثة والأساليب المبتكرة في إدارة الأفكار والاختراعات؛ لاتباع القواعد والقوانين التي تنسم بالجمود والمركزية ورفض الأفكار الجديدة التي تشجع على الإبداع والابتكار^(٢٦٥)، مما يؤدي إلى توفير بيئة جامعية تقليدية تقاوم الأفكار الإبداعية، وتفضل تطبيق الأفكار التقليدية مما يؤدي إلى مقاومة التغيير.

هـ- القصور في توفير مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والابتكار، ويرجع ذلك إلى التركيز الزائد على التقيد الحرفي باللوائح والتعليمات والقيود الإدارية، مما ينتج حالة من الجمود والشككية والروتين وضعف المرونة، وتقليل فرص الإبداع، بالإضافة إلى إتباع أنماط إدارية لا تحفز على المبادأة والمبادرة والإبداع والتغيير والتجديد، وجمود التفكير ونمطية الممارسات لدى بعض القيادات، وضعف الرغبة لديهم في البحث عن حلول بديلة وسيناريوهات متنوعة للمشكلات، بالإضافة إلى الخوف من تجريب رؤى وأفكار عديدة حفاظاً على الأمان الوظيفي^(٢٦٦).

مما سبق ذكره يمكن القول إن مقاومة التغيير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالجمود النفسي في البيئة الجامعية؛ حيث إن الأفراد الذين يعانون من جمود نفسي يتسمون عادة بضعف الاستعداد للتعلم، وهو ما يجعلهم أكثر ميلاً لمعارضة التغيير أو التقليل من أهميته، وفي المقابل فإن فرض التغيرات المؤسسية دون تمهيد أو مشاركة حقيقية أو دون توفير دعم نفسي وتنظيمي كافٍ يؤدي إلى شعور العاملين بالتهديد وفقدان السيطرة مما يؤدي إلى تعميق حالة الجمود الداخلي لديهم، وبذلك فإن مقاومة التغيير لا تُعد فقط نتيجة للجمود النفسي بل أيضاً أحد العوامل المسببة له ما يفرض ضرورة تكامل الجهود المؤسسية لتعزيز ثقافة التغيير الإيجابي والحد من الجمود النفسي في الجامعة.

(٢) يشير واقع جامعة الزقازيق إلى العديد من أوجه القصور التي تؤدي إلى الجمود النفسي بالجامعة وخاصة فيما يتعلق بجمود الدافعية، ويمكن إجمال ذلك فيما يلي:

أ- ضعف تحقق شعور السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق؛ نظراً لغياب اهتمام المؤسسة بقياس مستوى السعادة المؤسسية والرضا لدى أعضائها؛ حيث لا تهتم بتطبيق سياسات وبرامج بهدف تحقيق السعادة المؤسسية لأفرادها، كما أنها لا تلبي احتياجات أعضائها المعنوية والمادية، بالإضافة إلى ضعف اهتمام قادة الجامعة بعقد لقاءات دورية مع جميع الأعضاء مما تسبب في ضعف الشعور بالسعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة^(٢٦٧)، مما ينعكس بالسلب على دافعية أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة.

ب- القصور في دعم نظام شبكي مرن لإعادة هيكلة فرق العمل حسب المهام والممارسات، وضعف تطبيق مقاييس ربط الأداء الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس بالحوافز والعلاوات، والقصور في نشر الثقافة التنظيمية المرنة بين العاملين فيها لمواجهة الاضطرابات البيئية، وضعف المرونة في أداء المهام والممارسات بالجامعة، والقصور في تطوير مهارات العاملين بالجامعة حسب التغيرات والاضطرابات البيئية^(٢٦٨).

ج- قصور إدارة جامعة الزقازيق في تقديم مكافآت لأعضاء هيئة التدريس من ذوي الأفكار الإبداعية، وصعوبة توفير الجامعة لمناخ آمن يحفز العاملين على الإبداع الإداري، وعجز الجامعة عن تقديم تقييم دوري لأعضاء هيئة التدريس لاكتشاف جوانب الإبداع لديهم، وإخفاق الجامعة في توفير برامج تدريب مناسبة يخضع لها المعنيون بالتعيين لقياس مدى صلاحيتهم لشغل تلك الوظائف^(٢٦٩).

د- ندرة تواصل إدارة الكليات مع أعضاء هيئة التدريس بما يؤدي إلى ضعف التعرف بشكل كاف على المشكلات التي يواجهونها، بالإضافة إلى ضعف الدعم

والتوجيه الذي توفره إدارة الكليات لأعضائها مما يقلل من كفاءتهم في أداء عملهم (٢٧٠) ، بالإضافة إلى تحميل أعضاء هيئة التدريس بأعباء ومتطلبات تفوق قدراتهم وتسبب إجهاداً نفسياً لديهم، وقلة وجود آليات حقيقية لتشجيع الأفكار الإبداعية المتميزة، بالإضافة إلى قلة وجود سياسات وبرامج واضحة لإدارة رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى ضعف البنية التنظيمية والإدارية الداعمة لرأس المال النفسي، وندرة وجود أهداف وخطط واضحة لإدارة رأس المال النفسي (٢٧١).

حيث يؤدي ذلك إلى ضعف شعور الأفراد بالتقدير والعدالة، مما يؤثر بالسلب على دافعتهم واستعدادهم للمبادرة والمشاركة الفاعلة، مما يؤدي إلى حالة من الجمود النفسي تتضح في انخفاض مستويات الانتماء والولاء التنظيمي، والتمسك بالأساليب التقليدية دون رغبة في التجديد أو التغيير مما يعمق مظاهر الجمود النفسي سواء على المستوى الفردي أو الجماعي داخل الجامعة.

استناداً لما سبق ذكره يمكن القول إن الدافعية من المحركات النفسية الأساسية التي تسهم في انخراط الأفراد في العمل وتفاعلهم الإيجابي مع بيئتهم الوظيفية، وعليه فإن جمود الدافعية يُعد من العوامل الجوهرية التي تؤدي إلى الجمود النفسي في الجامعة؛ فحينما يشعر العاملون بأن جهودهم لا تُقدَّر، أو أن فرص التقدم محدودة، وأن البيئة التنظيمية لا تُحفِّز على الإبداع والمشاركة، فإن ذلك يؤدي إلى تراجع الحافز الداخلي لديهم مما يؤدي مشاعر الإحباط واللامبالاة، وهو ما يُفضي إلى الجمود النفسي، وتتجلى هذه الحالة في فقدان الرغبة في التطوير، وضعف التفاعل مع مبادرات التغيير، والانسحاب التدريجي من المشاركة الفعالة، مما يجعل من الضروري على الجامعات معالجة مسببات جمود الدافعية كمدخل رئيس للحد من الجمود النفسي.

(٣) يؤكد واقع جامعة الزقازيق على العديد من أوجه القصور التي تؤدي إلى الجمود النفسي بالجامعة وخاصة فيما يتعلق بجمود الثقافة التنظيمية، ويمكن إجمال ذلك فيما يلي:

أ- سيادة ثقافة تنظيمية تركز على النمطية والجمود ولا تشجع على الإبداع والابتكار والريادة والتميز^(٢٧٢)، كما تعاني جامعة الزقازيق من ضعف تهيئة المناخ الجامعي المشجع والداعم للابتكار والريادة والإبداع، وضعف الحوافز المادية والمعنوية الملائمة للمبدعين وأصحاب الابتكارات بالجامعة، بالإضافة إلى ندرة وجود قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار المبدعة والمبتكرة داخل الجامعة، كما لا يتم منح المنتسبين للجامعة الاستقلالية والصلاحيات المناسبة بهدف توسيع قاعدة الابتكار والإبداع، ويرجع ذلك إلى غياب الإستراتيجيات الريادية الإبداعية، وضعف الإجراءات الفعالة لتسويق المعرفة والبحوث المبتكرة، وضعف الاهتمام بإنتاج المعرفة المبتكرة وتوظيفها، والاستناد إلى هياكل تنظيمية بيروقراطية جامدة^(٢٧٣).

ب- القصور في حرص الجامعة على البحث عن الفرص الجديدة، وضعف استخدام الأسلوب العلمي في استراتيجيات العمل، والقصور في المتابعة المستمرة للجامعة للتغيرات الحادثة في البيئة محلياً وعالمياً، بالإضافة إلى ضعف استجابة الجامعة بفعالية للتغيرات محلياً وعالمياً بشكل مدروس وعلمي^(٢٧٤).

ج- كما توصلت إحدى الدراسات إلى العديد من أوجه القصور بجامعة الزقازيق، ويمكن إجمال ذلك فيما يلي:^(٢٧٥).

- القصور في توفير الأمن الوظيفي طويل الأجل لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

- القصور في تقدير الجامعة لمجهودات وابتكارات وإبداعات عضو هيئة التدريس.

- ضعف تطبيق سياسات العدالة التنظيمية داخل الجامعة بين كافة الأعضاء مما يضر بالعلاقات الإنسانية؛ لغياب السياسات والإجراءات والشفافية في المعاملات المختلفة.

- قصور الجامعة في تنمية المهارات والقدرات وتنمية الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى قصور الجامعة في تقديمها للمنح والمكافآت للمتميزين مما يدل على هدر وإحباط الطاقات مما يؤثر على قوة ومستوى الانتماء والولاء للجامعة.

د- توصلت دراسة أخرى إلى بعض أوجه القصور بجامعة الزقازيق، ويمكن إبراز ذلك فيما يلي: (٢٧٦)

- ضعف تهيئة بيئة أكاديمية يسودها التفاهم والثقة بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تساعد على الإبداع والابتكار.

- وضعف اهتمام القيادات بإعلام أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالمعايير التي يتم بناء عليها تقييم أدائهم، بالإضافة إلى قلة الاهتمام بتقديم تغذية راجعة بشكل مستمر لمساعدة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في تطوير أدائهم.

- القصور في إتاحة ساعات عمل مرنة تتناسب ظروف العاملين لإنجاز المهام المختلفة، وضعف توافق القيم القيادية مع قيم أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، بالإضافة إلى ندرة اهتمام القيادات الأكاديمية بتبني علاقات جيدة وإيجابية مع العاملين.

هـ- تشير إحدى الدراسات إلى بعض أوجه القصور بجامعة الزقازيق، ويمكن إبرازها فيما يلي: (٢٧٧)

- القصور في عقد ورش عمل ودورات تدريبية لإدارة الضغوط والإجهاد النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس، ويرجع ذلك لضعف الاهتمام والاقتناع برأس المال النفسي، ومن ثم لا تعير الجامعة اهتمامًا بكثرة الضغوط ومصادر الإجهاد والاحتراق النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس نتيجة كثرة الأعباء والأدوار المسندة إليهم، وكثرة المطالب والاحتياجات

الخاصة بهم وتنوعها، وتنوع الضغوط المالية والأسرية والنفسية والوظيفية التي يقعون تحتها مما يؤثر سلبيًا على شعور أعضاء هيئة التدريس بالرضا الوظيفي.

- القصور في توجيه اهتمامًا حقيقيًا بحقوق أعضاء هيئة التدريس، وتحسين أوضاعهم، ويرجع ذلك إلى التركيز بشكل كبير على واجبات ومسؤوليات أعضاء هيئة التدريس على حساب الاهتمام الجاد بحقوقهم وأوضاعهم ومشكلاتهم وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم سواء المادية أو النفسية أو المهنية.
- ضعف تمكين أعضاء هيئة التدريس من فرص المشاركة الفاعلة في صنع القرار، ويرجع ذلك إلى سيادة النمط المركزي في اتخاذ القرار دون مشاركة جادة وفاعلة في كثير من الأحيان من قبل أعضاء هيئة التدريس، ودون الاستفادة الحقيقية من آرائهم ومقترحاتهم.

يتضح مما سبق أن جمود الثقافة التنظيمية يعد من أبرز العوامل المؤدية إلى الجمود النفسي في البيئة الجامعية؛ حيث إن تمسك الجامعة بمجموعة من القيم والممارسات التقليدية غير القابلة للتغيير يوفر بيئة غير محفزة للابتكار أو التجديد، ويعزز مناخًا رافضًا للأفكار الجديدة، هذا الجمود يدعم لدى الأفراد شعورًا بعدم الجدوى من المبادرة أو التغيير خاصة في ظل غياب آليات الدعم أو التقدير للأفكار الجديدة، كما أن رفض التغيير وضعف المشاركة، والاعتماد على أنماط روتينية في العمل يؤدي إلى فقدان الحافز لدى العاملين مما يُكرّس مظاهر الجمود النفسي على المستويين الفردي والمؤسسي، وبالتالي فإن استمرار الثقافة التنظيمية الجامدة يُعد عائقًا رئيسيًا أمام تنمية الاستعداد النفسي الإيجابي للتطوير والتجديد.

مما سبق ذكره، يتضح أوجه القصور التي تواجه جامعة الزقازيق والتي تتكامل مع بعضها البعض ومن ثم تنعكس بالسلب على البيئة الجامعية وتؤدي إلى شيوع الجمود النفسي بها؛ حيث يسود الجامعة الخوف والقلق مما يسهم في مقاومة التغيير والتمسك بالأنماط التقليدية في إدارة العمل، ورفض تبني الأفكار الإبداعية

والابتكارية والاعتماد على ما حققته الجامعة من إنجازات؛ خوفاً من المخاطرة الناتجة من تعديل سياساتها واستراتيجياتها، مما يؤدي إلى شيوع حالة من الثبات والركود بالبيئة الجامعية وتجعلها ترفض التغيير وتتمسك بالأساليب التقليدية ومن ثم شيوع الجمود التنظيمي.

يتضح مما سبق تنوع المشكلات التي تواجه جامعة الزقازيق - استناداً لأبعاد الجمود التنظيمي - مما يحتم عليها ضرورة البحث عن أساليب ومداخل إدارية حديثة تؤدي إلى تزويد المسؤولين والقيادات الجامعية ومتخذي القرار بالعديد من المعلومات الحديثة بما يؤهل الجامعة من اتخاذ الإجراءات المناسبة، وهنا تتضح ضرورة توظيف مدخل الاستبصار الإستراتيجي كضرورة حتمية في إطار ما تفرضه كافة التحديات والتغيرات العالمية والمحلية المعاصرة؛ نظراً لتنوع هذه التحديات والتغيرات واعتبارها من أهم الركائز التي تفرض على الجامعة ضرورة التكيف مع هذه التغيرات والاستجابة السريعة لها بما يسهم في الحد من الجمود التنظيمي بالجامعة.

القسم الرابع: تصور مقترح للحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي

في ضوء ما تم عرضه من أسس نظرية حول مدخل الاستبصار الإستراتيجي بالجامعة ودوره في الحد من الجمود التنظيمي، وفي ضوء ما تم توضيحه عن واقع أبعاد الجمود التنظيمي في جامعة الزقازيق من حيث الجهود التي قامت بها الجامعة في سبيل الحد من الجمود التنظيمي، كذلك أوجه القصور التي تؤدي إلى الجمود التنظيمي بأبعاده المختلفة تم التوصل لتصور مقترح للحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي بعد عرضه على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة التربوية.

يتناول هذا القسم محورين رئيسيين: المحور الأول: نتائج الدراسة، والمحور الثاني: التصور المقترح للحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- المحور الأول: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة للعديد من النتائج من خلال الدراسة النظرية للاستبصار الاستراتيجي ودوره في الحد من الجمود التنظيمي، وواقع الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق، ويمكن إبرازها فيما يلي:

أولاً: نتائج تتعلق بالإطار النظري:

تتنوع النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري والتي تتمثل فيما يلي:

(١) يشير الاستبصار الاستراتيجي إلى القدرة على استكشاف المستقبل والتصرف بناء على هذه الأفكار مما يمكن من تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار أفضلها وتوجيهها نحو الأفضل مما يجعل للاستبصار الاستراتيجي دوراً مؤثراً في تطوير كافة مجالات العمل الجامعي.

(٢) يهدف الاستبصار الاستراتيجي إلى مساعدة الجامعة على تحديد الفرص المستقبلية من خلال فحص البيئة الخارجية، كما يساعد على التنبؤ بالمخاطر والتحديات المحتملة التي تواجه الجامعة مما يتيح لها الفرصة لاتخاذ قرارات وخطوات استباقية للتكيف مع تلك التغيرات والتحديات، ومن ثم تأهيل الجامعة لمستقبل أكثر استقراراً ومرونة وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

(٣) يسهم الاستبصار الاستراتيجي في دعم صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالجامعة من خلال فهم الحاضر والتنبؤ بالأحداث المستقبلية، ومن ثم بناء سيناريوهات مستقبلية للتعامل مع تلك التغيرات والمستجدات الطارئة مما يعزز من القدرة التنافسية للجامعة.

(٤) يتضمن الاستبصار الإستراتيجي مجموعة من الأبعاد والتي تتمثل في المسح البيئي، وتكامل القدرات والاختيار الإستراتيجي والتي تسهم في مساعدة الجامعة على تحقيق رؤى مستقبلية واضحة ودقيقة، ومن ثم مساعدة الجامعة على التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يؤهل الجامعة للتكيف مع كافة التغيرات المستقبلية ومن ثم الحد من الجمود التنظيمي.

(٥) تتنوع المتطلبات اللازمة لتطبيق الاستبصار الإستراتيجي منها: تأييد صناع القرار والقيادات الجامعية لاستخدام الاستبصار الإستراتيجي، وتوفير بعض الترتيبات المؤسسية مثل: إنشاء وحدة للاستبصار الإستراتيجي أو وحدة استشراف مركزية في الجامعة لدعم وإدارة وتنسيق أعمال الاستبصار الإستراتيجي.

(٦) تتعدد المعوقات التي تحول دون دعم الاستبصار الإستراتيجي بالجامعة منها: قلة الوعي بالاستبصار الإستراتيجي بين صناع السياسات، وقلة دعم ورعاية المسؤولين للقيام بمبادرات الاستبصار الإستراتيجي، وصعوبة تبادل ونشر المعلومات، بالإضافة إلى منع اللوائح القانونية والإجراءات من تنفيذ نتائج عمليات الاستبصار الإستراتيجي.

(٧) يُعتبر الجمود التنظيمي حالة تواجه الجامعة؛ حيث أن المحافظة التنظيمية والهياكل الإدارية الرسمية يمكن أن تمنع الابتكار التنظيمي، كما يقلل الجمود التنظيمي من استباقية الجامعة، واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات، مما يقلل من القدرة على التخطيط، وتقليل القدرة التنافسية للجامعة.

(٨) يشير جمود البصيرة - كأحد أبعاد الجمود التنظيمي - إلى وجود فارق زمني بين التغيرات البيئية المهمة والوعي بها، ويظهر ذلك عند تأخر الجامعة في التكيف مع متطلبات التغيرات البيئية نتيجة لعدم القدرة على فهم الإشارات الموجودة في البيئة في الوقت المناسب.

(٩) ينشأ جمود الفعل - كأحد أبعاد الجمود التنظيمي - عندما تكون الاستجابات الإدارية للتغيرات بطيئة للغاية، ولهذا فإن نتائج الجهود المبذولة لإحداث التغيير لن تكون مفيدة بسبب عدم ظهورها في الوقت المناسب.

(١٠) يشير الجمود النفسي - كأحد أبعاد الجمود التنظيمي - إلى المقاومة التي يعاني منها أعضاء الجامعة بسبب عوامل نفسية كالتوتر والقلق والآليات الدفاعية التي قد يسببها التغيير، كما يشير الجمود النفسي إلى الرغبة الداخلية من الأفراد الذين يرفضون التغيرات؛ حيث يفضل العاملون الوضع الراهن على التعلم لكيفية استخدام التقنيات وأنظمة العمل الجديدة.

(١١) من العوامل المؤدية للجمود التنظيمي رفض التغيير والسخرية منه، بالإضافة إلى البيروقراطية التنظيمية، وضعف الوصول إلى المعرفة، ففي أغلب الأحوال تمنع السلطة العاملين من الوصول إلى المعرفة اللازمة للابتكار مما يؤدي إلى تعزيز الجمود التنظيمي.

(١٢) تتنوع المتطلبات التي تسهم في الحد من الجمود التنظيمي منها: دعم القادة ومشاركتهم في التغيير التنظيمي، ودعم ومشاركة أعضاء الجامعة في عملية التغيير، وتوفير تدابير تحفيزية بما يسهم في تحفيز الدافع الداخلي للعاملين وتعزيز مشاركتهم أثناء عملية التغيير، هذا بالإضافة إلى ضرورة تعزيز الشعور بالتغيير وتدعيم ثقافة التغيير.

ثانياً: نتائج تتعلق بواقع الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق:

تتنوع النتائج التي تم التوصل إليها، والتي تتمثل فيما يلي:

(١) إصدار جامعة الزقازيق لخططها الإستراتيجية مثل: الخطة الإستراتيجية للأعوام (٢٠١٣-٢٠٢٢)، وكذلك خططها الإستراتيجية للأعوام (٢٠٢٣-٢٠٣٠) وتقوم هذه الخطة على منهجية التحليل المستقبلي؛ حيث تم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لمعرفة الفرص والتهديدات المحتملة وتحليل البيئة

الداخلية للجامعة من حيث كفاءتها وقدرتها الذاتية لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

(٢) إنشاء الجامعة العديد من المراكز والوحدات التي تُمكن الجامعة من بناء رؤية مستقبلية مثل: وحدة التخطيط الإستراتيجي؛ حيث تقوم بإعداد وتحديث الخطط الإستراتيجية للجامعة، وتقديم الدعم الفني والمتابعة لفرق وضع الخطط الإستراتيجية لكليات الجامعة.

(٣) تعاني جامعة الزقازيق من العديد من المشكلات التي تؤدي إلى جمود البصيرة- كأحد أبعاد الجمود التنظيمي-، منها:

أ- عجز الجامعة عن استشراف المستقبل بما يمكنها من استثمار الفرص وتجنب التهديدات، وضعف قنوات الاتصال التي تدعم نقل المعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية.

ب- ضعف التوجه الإستراتيجي لدى القيادات متمثلاً في الضعف والقصور في توجيه الرؤية المستقبلية للمنظمة، وضعف الاتصالات والتحفيز لوجهات النظر المختلفة.

ج- القصور في امتلاك تفكير نظامي لاكتشاف الواقع وتغييره وفق المستجدات التكنولوجية، ويرجع ذلك إلى الفكر التقليدي لدى بعض القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق تجاه حل المشكلات.

(٤) تعاني جامعة الزقازيق من العديد من أوجه القصور التي تؤدي إلى جمود الفعل- كأحد أبعاد الجمود التنظيمي - منها:

أ- تعاني جامعة الزقازيق من مركزية الإدارة وافتقارها إلى الاستقلالية، وضعف مرونة اللوائح والقوانين بالقدر الذي يمكن الجامعة من إحداث تغيرات هيكلية شاملة بما يحقق تميزها

ب- لا يتم إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بالجامعة لتتوافق مع التوجه الريادي الإستراتيجي

ج- ضعف تبني إدارة الجامعة للأفكار المبدعة والابتكارات وتحويلها إلى مزايا تنافسية، بالإضافة إلى أن الإجراءات التنظيمية والإدارية القائمة لا تشجع روح المبادرة والمبادأة والريادة والابتكار.

(٥) تعاني جامعة الزقازيق من العديد من أوجه القصور التي تؤدي إلى الجمود النفسي- كأحد أبعاد الجمود التنظيمي- والتي تتمثل فيما يلي:

أ- غياب توفير مناخ إيجابي يشجع العاملين على الاتصال الفعال بالجامعة، وندرة توفر الثقافة التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار وتبادل المعارف والمعلومات.

ب- قصور إدارة الجامعة في تقديم مكافآت لأعضاء هيئة التدريس من ذوي الأفكار الإبداعية، والقصور في تقدير الجامعة لمجهودات وابتكارات وإبداعات عضو هيئة التدريس.

ج- ضعف تطبيق سياسات العدالة التنظيمية داخل الجامعة بين كافة الأعضاء مما يضر بالعلاقات الإنسانية؛ لغياب السياسات والإجراءات والشفافية في المعاملات المختلفة.

- المحور الثاني: التصور المقترح:

في ضوء ما تم عرضه من أسس نظرية حول مدخل الاستبصار الإستراتيجي بالجامعة ودوره في الحد من الجمود التنظيمي، وتوضيح واقع الجمود التنظيمي في جامعة الزقازيق من حيث الجهود التي قامت بها الجامعة، وأوجه القصور التي تؤدي إلى الجمود التنظيمي بأبعاده المختلفة، تم تصميم مخطط مبدئي لتصوير مقترح للحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي.

بعد بناء المخطط المبدئي للتصور المقترح ثم عرضه على مجموعة من الخبراء التربويين؛ لاستطلاع آرائهم حوله للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم من أجل الوصول إلى المخطط النهائي، وقد بلغ عدد الخبراء محكمي التصور المقترح (٩) خبراء كما في الملحق رقم (١)، وقد تم تقديم المخطط المبدئي للتصور المقترح لبعضهم بصورة ورقية، والبعض الآخر بصورة إلكترونية، وقد تمثلت مقترحات السادة المحكمين فيما يلي:

- استبدال صياغة محور آليات التصور المقترح إلى مكونات التصور المقترح.
 - إعادة صياغة بعض العبارات.
 - اختصار بعض الفقرات، ودمج بعض الفقرات مع بعضها البعض.
 - توضيح كيفية تنفيذ بعض الآليات بصورة إجرائية.
 - اسناد الاهتمام بالاستبصار الإستراتيجي بالجامعة إلى وحدة التخطيط الإستراتيجي بالجامعة ولوحدات التخطيط الإستراتيجي بالكليات وعدم تخصيص وحدة مستقلة بالاستبصار الإستراتيجي بالجامعة والكليات المختلفة للحد من تضخم الهيكل التنظيمي.
 - إبراز دور التمويل في مساعدة الجامعة لتطبيق الاستبصار الإستراتيجي.
- وفي ضوء آراء ومقترحات السادة الخبراء تم إعادة صياغة التصور المقترح وصياغته في صورته النهائية، ويمكن عرض التصور المقترح للحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي من خلال المحاور الآتية:

أولاً: هدف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى ما يلي:

(١) تقديم رؤية متكاملة حول الآليات التي تسهم في الحد من الجمود التنظيمي بأبعاده المختلفة بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي.

(٢) توجيه انتباه المسؤولين ومتخذي القرار إلى أهمية الاستبصار الاستراتيجي، وتقديم المساعدة للقيادات الجامعية بجامعة الزقازيق لتبنى توجهات مدخل الاستبصار الاستراتيجي لمواجهة المشكلات التي تواجه الجامعة ومن ثم الحد من الجمود التنظيمي بها.

(٣) الاسهام في حل المشكلات ذات الصلة بالجمود التنظيمي والتي تواجه الجامعة ومن ثم مساعدة جامعة الزقازيق للحد من الجمود التنظيمي بها على ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح:

تتنوع المنطلقات التي تحكم التصور المقترح، والتي تتمثل فيما يلي:

(١) **المنطلقات النظرية:** تتحدد المنطلقات النظرية التي تحكم التصور المقترح فيما يلي:

أ- ارتباط تميز الجامعة ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرتها على استشراف المستقبل والتخطيط له؛ نظراً لتنوع التحديات والمستجدات التي تواجه جامعة الزقازيق والتي تتطلب قيادة فعالة قادرة على فهم واستيعاب تلك التحديات والاستعداد لها.

ب- أهمية مدخل الاستبصار الاستراتيجي؛ حيث يُعد من المداخل الإدارية الرئيسة في علم الإدارة الاستراتيجية والتي لاقت اهتماماً كبيراً بالجامعات لمواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ على البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة.

ج- يعمل الاستبصار الاستراتيجي على تحفيز الجامعة وتعزيز قدرتها على صياغة الإستراتيجيات والسياسات التي توفر نظرة ورؤية ثاقبة للمستقبل بتحدياته وتغيراته المتلاحقة وعليه يمكن توفير رؤية طويلة المدى للمستقبل لتحديد الفرص

والتهديدات، ومن ثم إتاحة الفرصة للجامعة لاستثمار الفرص والتغلب على التهديدات مما يؤهل الجامعة من اتخاذ القرار الإستراتيجي المناسب والتكيف مع التحديات المختلفة.

د- يسهم الاستبصار الإستراتيجي في مساعدة المسؤولين والقيادات الجامعية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في الوقت المناسب، وتوفير نتائج تنظيمية مثل: دعم المرونة التنظيمية، وفهم القوى المعقدة التي تدفع التغيير، كذلك التخطيط الإستراتيجي الناجح لمواجهة الأحداث المستقبلية ومواجهة المنافسة مما يُدعم من القدرة التنافسية للجامعة.

هـ- يتضمن الاستبصار الإستراتيجي العديد من الأبعاد التي تحتاج إليها الجامعة، ومن هذه الأبعاد ما يلي:

- **المسح البيئي:** والذي يعبر عن مدى قدرة الجامعة على دراسة وفحص البيئة الداخلية والخارجية لجمع المعلومات واستخدامها كعلامات إنذار للتغيرات ومدى تأثيرها على العمل المستقبلي لبناء سيناريوهات مستقبلية.
- **تكامل القدرات:** والذي يشير لتكامل المعلومات المستندة إلى المعرفة والموجهة نحو المستقبل في كافة عمليات الجامعة؛ حيث أن قدرة الجامعة للتكيف السريع مع التغيرات البيئية تكمن في قدرتها على الوصول للمعلومات.
- **الاختيار الإستراتيجي:** والذي يعبر عن البديل الذي يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل واختيار الأفضل منها، وإجراء عملية مقارنة وتقييم فيما بينها لاختيار البديل الذي يحقق أهداف المنظمة.

(٢) **المنطلقات المحلية:** تتحدد المنطلقات المحلية التي تحكم التصور المقترح فيما يلي:

أ- الاهتمام القومي بضرورة توفير رؤية مستقبلية واستشرافية بكل جامعة مصرية ومنها جامعة الزقازيق بما يمكنها من التعرف على الفرص المتاحة والتحديات في البيئة الخارجية؛ لتأهيل الجامعة من التكيف مع تلك التغيرات ومن ثم الارتقاء بمنظومة العمل الجامعي.

ب- تزايد حدة المنافسة بين الجامعات مما أثر على المكانة التنافسية لجامعة الزقازيق بين الجامعات المصرية الأخرى والجامعات العربية والعالمية.

ج- تنوع التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء جامعة الزقازيق مثل: التحديات العلمية والثورة التكنولوجية والمعرفية والمنافسة المستمرة مع الجامعات المختلفة، مما يفرض على الجامعة بناء رؤية مستقبلية تمكنها من مواجهة تلك التحديات وتحسين منظومة العمل الجامعي، ومن ثم الحد من الجمود التنظيمي بها.

(٣) منطلقات عالمية:

أ- تزايد التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية عامة والجامعات خاصة، ومن ثم تزايد الحاجة إلى استشراف المستقبل وبناء رؤية مستقبلية للتعامل مع تلك التغيرات والتكيف معها.

ب- تزايد حدة المنافسة العالمية بين كافة المؤسسات ومنها الجامعات، ومن ثم تزايد اهتمام الجامعات بتدعيم قدرتها التنافسية مع غيرها من الجامعات.

ج- التطور التكنولوجي السريع وتزايد استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي مما يفرض ضرورة استخدام المداخل الإدارية الحديثة بالجامعات بصورة تتوافق مع تحديات العصر ومتطلباته المتنوعة؛ ولهذا فمن المتوقع تزايد استعداد جامعة الزقازيق للتكيف مع تلك التطورات وتوفير البيئة الجامعية الملائمة للتعامل مع تلك التحديات واستخدام الأساليب الملائمة لمواجهتها.

(٤) **مشكلات الواقع:** من خلال عرض واقع جامعة الزقازيق اتضح العديد من أوجه القصور التي تواجه الجامعة والتي تسهم في الجمود التنظيمي بها، يمكن إبراز ذلك فيما يلي:

أ- ضعف ثقافة الاستباق في التفكير والتخطيط داخل الجامعة؛ حيث تسود أساليب الإدارة التقليدية التي تركز على الاستجابة بدلاً من المبادرة.

ب- الهيكل التنظيمي غير ملائم مما يؤدي إلى البطء في الاتصالات خاصة في إعداد البيانات وعدم تقديمها في الأوقات المناسبة.

ج- القصور في التوافق والتأقلم مع التغيرات والتحديات ذات الصلة بالعمل الجامعي.

د- القصور في رصد الجامعة للفرص والتهديدات تبعاً للتحديات والتغيرات البيئية قبل حدوثها، وندرة دعم الجامعة لإجراءات إعادة هيكلة العمليات المختلفة في الوقت المناسب.

هـ- الإجراءات التنظيمية والإدارية القائمة لا تشجع روح المبادرة والمبادأة والريادة والابتكار، بالإضافة إلى سيادة ثقافة تنظيمية تركز على النمطية والجمود، ولا تشجع على الإبداع والابتكار والريادة والتميز.

و- ندرة الدعم الإداري ماديًا ومعنويًا للأفكار الإبداعية، وخوف وتردد القيادات الجامعية من التغيير والتجريب، وفقدان الثقة في معارف ومعلومات العاملين حيال رؤيتهم المؤسسية.

ثالثاً: مكونات التصور المقترح:

يتكون التصور المقترح من بعض الآليات التي تسهم في الحد من الجمود التنظيمي بالجامعة على ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

(١) آليات مقترحة للحد من جمود البصيرة - كأحد أبعاد الجمود التنظيمي - بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي وتتمثل فيما يلي:

أ- تفعيل دور وحدات التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة وعلى مستوى الكليات الجامعية، وتوظيفها في المسح البيئي للبيئة الجامعية وتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة لإعداد رؤية إستراتيجية بعيدة المدى، مما يؤهل الجامعة للتكيف مع كافة التحديات، ويتم ذلك من خلال تنفيذ الإجراءات الآتية:

- رفع كفاءة الكوادر البشرية المسؤولة عن وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعة والكليات المختلفة من خلال تنظيم دورات تدريبية وورش عمل عن التخطيط الإستراتيجي وإعداد الخطط الإستراتيجية، وتحليل البيانات، والاستبصار الإستراتيجي، وإدارة التغيير، والتدريب على أدوات التحليل مثل: SWOT، PESTEL، وتحليل الفجوات.

- إنشاء نظام إلكتروني للربط بين وحدة التخطيط الإستراتيجي بالجامعة وكافة الإدارات والكليات؛ لتيسير تبادل البيانات والمعلومات والخطط الإستراتيجية، ولتوفير المعلومات اللازمة حول التوقعات المستقبلية بالبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة؛ لمساعدة القيادة الجامعية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسرعة ومرونة، وذلك من خلال توفير التمويل اللازم لذلك، وتشكيل لجنة للإشراف وتنسيق العمل بوحدة التخطيط الإستراتيجي تضم ممثلين عن وحدة التخطيط الإستراتيجي وكليات الجامعة والإدارات ذات العلاقة، بالإضافة إلى تعيين منسق في كل كلية أو إدارة للتعامل مع النظام وإرسال البيانات في الوقت المناسب.

- إعادة النظر في رؤية ورسالة وأهداف وحدات التخطيط الإستراتيجي وفق ما يطرأ على الجامعة من مستجدات ومشكلات طارئة، وتحديد بعض الأدوار

لكافة وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعة والكليات المختلفة وتعديلها بصفة مستمرة بما يتوافق تغيرات البيئة المحيطة بالجامعة.

- أن تصبح المرونة التنظيمية واليقظة الإستراتيجية جزءاً من وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعة، وذلك من خلال تكوين فريق عمل من القيادات الجامعية والمتخصصين والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي والاستبصار الإستراتيجي وفي الدراسات المستقبلية يقوم بتحليل البيئي للجامعة ورصد التغيرات المحيطة بها، واستشراف التحديات التي تواجه الجامعة وتحديد الرؤية المستقبلية للتعامل معها والتكيف مع تلك التحديات في الوقت المناسب.

- تعزيز مهارات التفكير النقدي والتفكير الإستراتيجي والاستبصار الإستراتيجي لدى القيادات وأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بوحدة التخطيط الإستراتيجي بالجامعة من خلال عقد ورش عمل وندوات ولقاءات مستمرة بما يؤهل القيادات والعاملين بوحدة التخطيط الإستراتيجي من تحليل الاتجاهات والفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية، واستشراف التغيرات المستقبلية، ومن ثم اتخاذ قرارات إستراتيجية في الوقت المناسب.

- مراجعة الأداء الإستراتيجي للجامعة من خلال متابعة تقييم إستراتيجيات الجامعة الحالية ومقارنتها مع الأهداف والرؤى المستقبلية للجامعة، ومراقبة البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة والفحص المستمر لها، وتحليل الاتجاهات والفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية، مما يسهم في تجاوز نقاط الضعف باستراتيجيات الجامعة ومن ثم توفير بيئة جامعية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التحديات والتغيرات المستقبلية مما يحد من الجمود التنظيمي.

- ربط التمويل بالأداء الإستراتيجي بالجامعة من خلال تخصيص جزء من الميزانية السنوية بناءً على تحقيق مؤشرات الأداء الخاصة بوحدة التخطيط

الإستراتيجي بالجامعة وبوحدات التخطيط الإستراتيجي بالكليات، وتحفيز الجهات الأكثر التزامًا بخطة الجامعة الإستراتيجية من خلال تخصيص جوائز لأفضل المشروعات والخطط الإستراتيجية على مستوى الكليات.

ب - تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالبيئة الجامعية على مستوى جامعة الزقازيق وكلياتها المختلفة، وتوظيفها في تسيير الوصول إلى المعلومات اللازمة وتبادلها في الوقت المناسب لدعم عملية صنع القرار واتخاذ بصورة استباقية وبالسعة اللازمة لمواجهة التغيرات التي تواجه الجامعة: ويتطلب ذلك تنفيذ الإجراءات الآتية:

- إنشاء نظام إلكتروني لحفظ المعلومات التي تتعلق بكافة العمليات الإدارية والتنظيمية بالجامعة مع التحديث المستمر لهذا النظام ومن ثم بناء ذاكرة تنظيمية بما يمكن الجامعة من توظيف تلك المعلومات بسهولة وفي الوقت المناسب.

- تطوير شبكة المعلومات بالجامعة؛ للربط بين كافة الإدارات والوحدات على مستوى الجامعة والكليات ووحداتها الداخلية ومن ثم توفير نظام لتأمين المعلومات؛ لتيسير اتخاذ القرار بمرونة وبصورة استباقية مما يؤدي إلى السرعة والمرونة في التكيف مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الجامعية.

- توفير متخصصين في نظم المعلومات لتدريب كافة العناصر البشرية بالجامعة على آليات توظيف المعلومات في اتخاذ القرار.

- إنشاء شبكة معلوماتية للتواصل الشبكي بين كافة المستويات الإدارية على مستوى الجامعة والكليات المختلفة؛ لضمان معرفة القيادات في الإدارة العليا بإنجازات المستويات الإدارية الأخرى، مما يساهم في تحقيق المرونة التنظيمية والسرعة في اتخاذ القرار المناسب.

- إنشاء قاعدة بيانات متاحة للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين على كافة المستويات الإدارية، وعدم اقتصرها على المستويات الإدارية العليا فقط، مما يساهم في تيسير أداء المهام في كافة المستويات الإدارية التنفيذية استناداً لحقائق سليمة ومن ثم دعم عملية صنع القرار واتخاذها.

ج- إعداد جامعة الزقازيق لرؤية مستقبلية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بها وتضمينها بالخطة الإستراتيجية للجامعة والخطط الإستراتيجية للكليات المختلفة؛ لضمان جمع المعلومات حول البيئة المتغيرة وتحديد الفرص والتهديدات، مما يساهم في بناء ذاكرة تنظيمية بما يدعم من قدرة الجامعة على التكيف مع كافة التغيرات واتخاذ قرارات إستراتيجية أفضل، ويتطلب ذلك تنفيذ الإجراءات الآتية:

- إنشاء نظام لإدارة المعرفة المؤسسية وربطه بعمليات اتخاذ القرار لتشجيع الاعتماد على المعرفة الحديثة، وذلك من خلال توفير قاعدة بيانات مركزية لتوثيق وتحديث المعارف والإجراءات والممارسات المتميزة، وبناء الجامعة لشبكات تواصل بينها وبين الجامعات المصرية والعربية والعالمية وكذلك المؤسسات البحثية المختلفة؛ لتبادل المعرفة والمعلومات حول أهم وأحدث إستراتيجيات الاستبصار الإستراتيجي وكيفية إعداد الخطط المستقبلية، ولتمكين الجامعة من توفير قاعدة بيانات حديثة وتوظيفها في تحليل الاتجاهات المستقبلية واتخاذ قرارات إستراتيجية.

- تشجيع القيادات الجامعية على التعلم المستمر وتبادل المعرفة من خلال تبادل المعرفة بين الأقسام المختلفة وبناء ذاكرة تنظيمية للجامعة مما يساهم في تدفق المعلومات والأفكار الجديدة داخل الجامعة مما يحد من الاعتماد على الأنماط التقليدية في العمل، ومن ثم تعزيز قدرة الجامعة على إدراك التغيرات الخارجية أو الداخلية وفهمها وتفسيرها بشكل

د - توفير بيئة جامعية تتسم بالمرونة واللياقة الإستراتيجية؛ لما يواجه الجامعة من تغيرات وتحديات بما يمكنها من التخطيط واستشراف المستقبل في الوقت المناسب، كما يؤهل الجامعة من إرساء ثقافة التفكير المستقبلي لدى القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة؛ للتوصل إلى رؤية إستراتيجية ومستقبلية حول قضايا الجامعة ومشكلاتها المتنوعة، وللتعرف على الفرص والتحديات بالبيئة المحيطة بالجامعة، ويتطلب ذلك تنفيذ الإجراءات الآتية:

- إعداد خطة تدريبية بجامعة الزقازيق لإعداد وتدريب القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجامعة على تطبيق مدخل الاستبصار الإستراتيجي وتوظيفه للحد من الجمود التنظيمي بالجامعة، ويتطلب ذلك ما يلي:

- توظيف مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة، ومركز ضمان الجودة بالجامعة ووحدات ضمان الجودة بالكليات المختلفة في تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية ومحاضرات إلكترونية بصفة مستمرة للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة حول ماهية الاستبصار الإستراتيجي، وأساليبه مع التركيز على بعض القضايا مثل: المرونة التنظيمية، والرشاقة الإستراتيجية؛ لتوعية الجميع بالمدخل الإدارية الحديثة ودورها في تطوير منظومة العمل الجامعي.

- تطوير المهارات الإدارية للقيادات الجامعية وإكسابهم العديد من القدرات وتنمية العديد من المهارات التي تسهم في تأهيلهم لبناء خطط إستراتيجية ورؤى مستقبلية تتوافق مع تغيرات العصر ومستجداته المتنوعة، ومن هذه القدرات ما يلي: القدرة على تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة والتعرف على الفرص والتحديات بها، وتنمية القدرة على مهارة التخطيط الإستراتيجي، والقدرة على

توظيف التعلم التنظيمي بالجامعة، والقدرة على إدارة التغيير بكفاءة داخل بيئة الجامعة ومقاومة الجمود التنظيمي.

- أن تتبنى القيادات الجامعية نهج التفكير المستقبلي في القرارات الإستراتيجية، وتحديث الخطط الإستراتيجية باستمرار بناءً على تحليل الاتجاهات المستقبلية، وذلك من خلال استخدام أدوات وتقنيات الاستبصار مثل تطبيق تحليل PESTEL، وتحليل SWOT المستقبلي، ومنهجية دلفاي، وتحليل السيناريوهات، واستخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتوقع التغيرات المستقبلية والاستعداد للتكيف معها، مما يسهم في تطوير منظومة العمل الجامعي ومن ثم الحد من الجمود التنظيمي بها.

- إنشاء مجالس استشارية على مستوى الجامعة وكافة الكليات الجامعية؛ لمشاركة أعضاء هيئة التدريس والخبراء والمتخصصين في التخطيط الإستراتيجي وذوي الخبرة في مجال الاستبصار الإستراتيجي في صياغة رؤية الجامعة المستقبلية.

- إنشاء منصات إلكترونية تجمع القيادات الجامعية من مختلف الكليات وأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري؛ لمناقشة كافة التحديات والاتجاهات المستقبلية استعدادًا لمواجهة التحديات بصورة استباقية ولإعداد سيناريوهات مستقبلية للحد من هذه التحديات، ولمراجعة كافة السياسات والإستراتيجيات المستقبلية للجامعة بصورة نقدية تتوافق مع رؤية الجامعة ورسالتها وتغيرات العصر الحديث لتأهيل الجامعة للاستجابة السريعة والمرنة.

هـ - توظيف تقنيات الاستبصار الإستراتيجي وما تتضمنه من أدوات في التنبؤ بالتحديات المستقبلية واتخاذ قرارات إستراتيجية استنادًا لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، مما يسهم في تجاوز التفكير التقليدي بالجامعة وتحفيزها

على إدراك الفرص والتهديدات المستقبلية، ويتطلب ذلك تنفيذ الإجراءات الآتية:

- تركيز القيادات الجامعية على التفكير المستقبلي بدلاً من التركيز على الحاضر وذلك من خلال استخدام طرق متنوعة لتحليل البيئة الجامعية مثل تحليل SWOT، وكذلك تحليل PESTEL مما يسهم في تحديث الخطة الإستراتيجية باستمرار لتتوافق مع التغيرات المستقبلية ومن ثم تأهيل الجامعة لاتخاذ قرارات إستراتيجية استناداً لمختلف الاحتمالات المتوقعة، من خلال توظيف مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة لتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة حول ماهية الاستبصار الإستراتيجي.

- تكوين فرق قيادية متخصصة في دراسة واستشراف المستقبل وذلك من خلال تشكيل فرق عمل داخل الكليات الجامعية متخصصة في تحليل ودراسة التحديات المستقبلية، وتحليل كافة التغيرات المحلية والعالمية التي قد تؤثر على مستقبل الجامعة، بالإضافة إلى تشكيل لجان استشارية تضم بعض الخبراء والمتخصصين في الاستبصار الإستراتيجي واستشراف المستقبل ضمن القيادات الجامعية على مستوى الجامعة والكليات المختلفة.

- استخدام آليات الذكاء الاصطناعي؛ لتوظيف البيانات والمعلومات المتاحة بالبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة للتعرف على الفرص والتحديات المستقبلية بالبيئة الخارجية، كما يسهم ذلك في التنبؤ بالتغيرات البيئية والتكنولوجية والاستجابة لها ومن ثم إعداد سيناريوهات مستقبلية للتعامل مع تلك التغيرات.

- إعداد رؤية لمستقبل الجامعة من خلال إشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب وأصحاب المصلحة، بما يساهم في تقليل المقاومة للتغيير، وتكاتف الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة، بالإضافة إلى الاستجابة للتغيرات المحلية والعالمية بشكل استباقي.

(٢) آليات مقترحة للحد من جمود الفعل - كأحد أبعاد الجمود التنظيمي - بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي: وتتمثل فيما يلي:

أ - توفير بيئة جامعية تتسم بالمرونة واللامركزية في إدارة الجامعة وداعمة لكافة الآراء واتباع إستراتيجية متكاملة تستهدف أعضاء هيئة التدريس، والعاملين، والقيادات والبيئة التنظيمية، وتقوم على تعزيز المرونة التنظيمية، والحد من أنماط التفكير التقليدي، ومن الإدارة المركزية وبناء ثقافة الانفتاح والتجديد، وذلك من خلال ما يلي:

- مشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين مع القيادات والمتخصصين في إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة من خلال عقد ورش عمل وجلسات للعصف الذهني الجماعي؛ للتعرف على آراء وأفكار جميع الأعضاء، بما يعزز من روح العمل الجماعي والتعاون لدى الجميع ويدعم من المشاركة في التغيير.

- تطوير نظم العمل بالجامعة وتطوير العمليات التشغيلية وفقاً للتغيرات التي تحدث في البيئة الجامعية وبالبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، وإعداد رؤية استراتيجية مستقبلية؛ لتنفيذ أهداف الجامعة بما يتناسب مع سرعة التغيرات البيئية المحيطة بالجامعة مما يساهم في الحد من الجمود التنظيمي بها.

- نشر الوعي بمخاطر المركزية من خلال توفير دورات تدريبية وورش عمل ولقاءات مستمرة مع القيادات والعاملين بالجامعة توضح أثر

المركزية على الأداء المؤسسي والفردى، واستخدام قصص نجاح واقعية للتغيير الإيجابي داخل الجامعة أو في جامعات أخرى.

ب - إعادة هيكلة بيئة العمل الإدارية على مستوى الجامعة والكليات المختلفة، وذلك من خلال:

- تعديل الهيكل التنظيمي بالجامعة من خلال القيادات الجامعية المسؤولة (رئيس الجامعة أو مجلس الجامعة) عن طريق تشكيل لجنة بالجامعة لمراجعة الهيكل التنظيمي بصفة مستمرة، وإجراء تحليل للوظائف والمهام لضمان توافقها مع التطورات الأكاديمية والتكنولوجية؛ ليكون الهيكل التنظيمي للجامعة أكثر مرونة، وبناء الهياكل الشبكية بحيث تستطيع الجامعة التكيف مع التغيرات السريعة بالبيئة الجامعية والبيئة الخارجية المحيطة بها.

- الحد من الروتين الإداري ومن جمود القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الإداري الجامعي، وذلك من خلال تفويض بعض الصلاحيات من رئاسة الجامعة إلى العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وتطوير العمليات الإدارية وجعلها أكثر مرونة وأكثر قابلية للتكيف مع التغيرات مما يدعم المرونة التنظيمية داخل منظومة العمل الجامعي.

- وضع سياسات تحفيزية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين الذين يقدمون حلولاً استشرافية للمشكلات الإدارية والتنظيمية، وعند التعامل مع كافة التغيرات.

- توظيف الذكاء الاصطناعي في تطوير إستراتيجيات الجامعة المستقبلية وفي اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ لإرساء ثقافة الابتكار والتجريب عند حل المشكلات المختلفة.

- تطوير نظم تقييم مرنة بالبيئة الجامعية من خلال: استحداث أنظمة تقييم للأداء الجامعي تعتمد على الابتكار بدلاً من المعايير التقليدية والجامعة، واستخدام التغذية الراجعة لتحليل مدى استجابة الأفراد والجامعة للتغيرات.

ج- إعداد الجامعة لرؤية مستقبلية للتعامل مع الفرص والتحديات الخارجية مع تحديد الأهداف والموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ تلك الرؤية، بالإضافة إلى تدريب القيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين مما يساهم في سرعة استجابة الجامعة لكافة التحديات والمشكلات الطارئة التي تواجه الجامعة، ويتطلب ذلك تنفيذ الإجراءات الآتية:

- إعداد الجامعة لتصور مستقبلي للتعامل مع الفرص والتحديات الخارجية، مع توعية كافة منسوبي الجامعة بهذا التصور المستقبلي وما يترتب عليه من تغيرات، وتحديد بعض الخطوات العملية للتعامل مع المستجدات الحديثة، وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتنفيذ هذه الرؤية بناء على المستجدات والمشكلات الطارئة من خلال توظيف مركز تنمية قدرات أعضاء التدريس والقيادات ووحدة ضمان الجودة بالجامعة والكليات المختلفة.

- إعداد قاعدة بيانات حول أهم التغيرات المستقبلية، وأهم نتائج المسح البيئي من خلال جمع وتحليل كافة المعلومات والبيانات حول التغيرات والتي تقيد متخذي القرار من خلال توظيف وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة والكليات المختلفة، ومشاركة جميع منسوبي الجامعة من قيادات وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى الخبراء والمتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي والاستبصار الاستراتيجي في التحليل البيئي الداخلي والخارجي للجامعة؛ لضمان وضع خطة إستراتيجية تتوافق مع التغيرات المستقبلية.

- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي للتعرف على أي إشارات مبكرة للتغيرات التي تؤثر على الجامعة، وربط هذه البيانات بمنصة تفاعلية تؤهل

متخذي القرار من توظيف هذه المعلومات بصورة مرنة وبسرعة كبيرة من خلال توظيف مركز تقنية الاتصالات والمعلومات بالجامعة، وتوفير كوادر متخصصة في تحليل البيانات وتحليل الاتجاهات العالمية والمستقبلية والذكاء الاصطناعي؛ لدعم عمليات اتخاذ القرار بمرونة وبالسريعة التي تتوافق مع طبيعة هذه التغيرات.

- توفير بيئة تشجع أعضاء هيئة التدريس والقيادات والعاملين على اقتراح حلول وأفكار تتسم بالابتكار والإبداع، من خلال تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات من مختلف الكليات؛ لإنتاج أفكار جديدة وحلول مبتكرة حول آلية التعامل مع التغيرات المستقبلية، مما يسهم في الحد من الجمود داخل البيئة الجامعية، ويمكن صانعي القرار من اتخاذ قرارات إستراتيجية مما يقلل من التردد، ويُعزز من قدرة الجامعة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

(٣) آليات مقترحة للحد من الجمود النفسي - كأحد أبعاد الجمود التنظيمي - بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي: وتتمثل فيما يلي:

أ - تعزيز المرونة التنظيمية، والحد من مقاومة التغيير، ويتطلب ذلك دعم الجامعة للتجارب والأفكار الإبداعية والابتكارية لمنسوبي الجامعة من قيادات وأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري، وتوفير الدعم المادي والتمويل اللازم لتنفيذ هذه التجارب والأفكار مما يقلل من مقاومة التغيير بالبيئة الجامعية.

ب - تعزيز التواصل الداخلي والخارجي بالبيئة الجامعية من خلال مشاركة كافة الأطراف الجامعية من القيادات والعاملين وأعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات، بالإضافة إلى الاستعانة بخبراء ومتخصصين في التخطيط الإستراتيجي لإعداد الرؤى المستقبلية للجامعة وجعلهم شركاء في تنفيذ هذه الرؤية بما يسهم في تعزيز الوعي والفهم لمتطلبات واحتياجات التغيير والحد

من الخوف من المستقبل، ومن ثم التقليل من مقاومة التغيير لدى جميع المشاركين، والتغلب على الضغوط المتوقعة من التغييرات المستقبلية.

ج- إرساء ثقافة التغيير وإدارته بصورة احترافية على كافة المستويات من خلال ما يلي:

- تشجيع القيادات الجامعية لكافة العاملين نحو تبني الأفكار المبدعة والابتكارية وذلك من خلال إشراك كافة الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحليل الاتجاهات والتحديات المستقبلية.

- تعامل القيادات الجامعية مع كافة المرؤوسين باعتبارهم شركاء في التغيير والتطوير، وتوجيه العاملين بالجامعة على كافة المستويات نحو التطوير والتجديد المستمر.

- قيام القيادات الجامعية على كافة المستويات بتنظيم لقاءات حوارية لمناقشة مخاوف التغيير والمقاومة الداخلية لتغيير وتعديل توجهاتها ورؤيتها الإستراتيجية وآليات عملها عند التعامل مع كافة المستجدات التي تواجه الجامعة مما يسهم في التغيير الجذري في فكرها وفي فكر العاملين، بما يؤدي إلى التغلب على الخوف والقلق والتردد من القيادات والعاملين عند مواجهة أي تغييرات مستقبلية.

د - تبني الجامعة العديد من الأساليب التشاركية في إدارة العمل الجامعي وفي التعامل مع التحديات والمستجدات الطارئة التي تواجه الجامعة لتدعيم دافعية العاملين بالجامعة، ويتطلب ذلك تنفيذ الإجراءات الآتية:

- توفير مناخ تنظيمي داعم لتنفيذ كافة الأفكار والرؤى المبتكرة والإبداعية داخل البيئة الجامعية بكافة المستويات الإدارية مما يعزز من الدافعية والانتماء التنظيمي لدى كافة الأفراد ويدعم من رغبتهم في إنجاز العمل والتغلب على الخوف والتردد من مواجهة التحديات.

- تفويض السلطة للمستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية عند أداء المهام مما يحد من المركزية في إدارة العمل الجامعي، ويسهم في إنجاز العمل بفعالية ومرونة كبيرة، كما يدعم من تحمل المسؤولية لدى العاملين وأعضاء هيئة التدريس بكافة المستويات الإدارية ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد، والتغلب على الخوف والقلق عند إنجاز العمل مما يقلل من مقاومة التغيير لديهم ويدعم من الدافعية في إنجاز العمل.

هـ - إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تعزز من تبني ممارسات مبدعة وفعالة والتخلي عن الأساليب التقليدية في إدارة العمل، ويتطلب ذلك تنفيذ الإجراءات الآتية:

- تأهيل الأفراد والعاملين بكافة المستويات الإدارية لقبول التغيير عند تطبيق ممارسات عمل جديدة، من خلال عقد لقاءات مستمرة مع كافة العاملين؛ للتعرف على مخاوفهم وقلقهم من تلك التغيرات والممارسات الجديدة، وتشجيعهم على تبني تلك الممارسات مما يقلل من الخوف والقلق لديهم وإشعارهم بالأمان والثقة مما يسهم في سرعة إنجاز العمل بكفاءة كبيرة.

- توفير الحوافز المادية والمعنوية لجميع العاملين تقديرًا لأفكارهم ومقترحاتهم الابتكارية، وتوفير كافة المتطلبات المادية والبشرية لتنفيذها مما يؤدي إلى إشعارهم بالأمان والثقة، ويُعزز من إحساس العاملين وأعضاء هيئة التدريس في كافة المستويات الإدارية بالانتماء المؤسسي، ويدعم من رغبتهم في القيام بالجهود الإضافية التي تسهم في نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها دون تردد أو خوف.

رابعًا: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

(١) أن يتوافر بالجامعة هيئة مسئولة عن الاستبصار الاستراتيجي من خلال تفعيل دور وحدة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة والكليات المختلفة وأن يسند إلى مهامها الأساسية بعض المهام التي تتعلق بالاستبصار الاستراتيجي، وأن يصبح ذلك جزءًا لا يتجزأ من مهامها وأهدافها الرئيسية مما يسهم في تعزيز قدرة

الجامعة وكلياتها المختلفة على التكيف مع كافة التغيرات المستقبلية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ويمكن توضيح الأهداف والأنشطة التي يمكن اسنادها لوحدة التخطيط الإستراتيجي بالجامعة في سبيل اهتمامها بالاستبصار الإستراتيجي، وكذلك المسئول عن التنفيذ، وآليات التمويل فيما يلي:

أ- أهداف الوحدة: وتتمثل فيما يلي:

- استشراف المستقبل من خلال تحديد التحديات والفرص المتاحة بالبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة.
- دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالجامعة من خلال توفير كافة المعلومات والرؤى المستقبلية التي تساعد متخذي القرار من اتخاذ قرارات إستراتيجية وبصورة استباقية.
- تعزيز قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية وإعداد رؤية مستقبلية للتعامل مع تلك التغيرات والتكيف مع كافة التغيرات المستقبلية.

ب- أنشطة الوحدة: يمكن من خلال الوحدة القيام بالعديد من المهام والأنشطة في سبيل اهتمامها بالاستبصار الإستراتيجي مثل:

- إجراء المسح البيئي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة من خلال جمع وتحليل كافة المعلومات حول الاتجاهات والتغيرات المستقبلية في مختلف المجالات ذات الصلة بالعمل الجامعي.
- إعداد السيناريوهات المستقبلية بناء على المسح البيئي للجامعة؛ بهدف تعزيز قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات الحديثة.
- تنظيم العديد من الفعاليات مثل: ورش العمل والندوات والمحاضرات للقيادات الجامعية والعاملين؛ لمناقشة تطورات التعليم العالي

والتوجهات والتحديات المستقبلية التي تواجه الجامعة، وتنظيم دورات تدريبية وورش عمل حول كيفية استخدام تقنيات الاستبصار الإستراتيجي؛ لتعزيز الوعي بأهمية الاستبصار الإستراتيجي وأهميته في الحد من الجمود التنظيمي بالجامعة.

- التعاون مع وحدات الجامعة المختلفة مثل: وحدات التخطيط الإستراتيجي بالكليات، ووحدة ضمان الجودة؛ لضمان تكامل الجهود بين تلك الوحدات.
- تزويد القيادة الجامعية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على الأدلة والشواهد والتوقعات المستقبلية.
- الإشراف على تنفيذ بعض المشروعات البحثية التي تتناول بعض التغيرات المستقبلية التي تؤثر على الجامعة.
- إعداد تقارير إستراتيجية للقيادات الجامعية حول التحديات والتوجهات المستقبلية.

ج- المسئول عن التنفيذ:

- مدير وحدة التخطيط الاستراتيجي، والعديد من الخبراء والمتخصصين في التخطيط الإستراتيجي والاستشراف المستقبلي؛ لتوفير رؤى وأفكار مستقبلية للتعامل مع كافة التغيرات المستقبلية، وبعض المتخصصين وذوي الخبرة في العديد من المجالات مثل: التعليم والاقتصاد والتكنولوجيا والعلوم الاجتماعية.
- لجان استشارية تضم العديد من الخبراء والمتخصصين في التخطيط الإستراتيجي والاستشراف المستقبلي.

د- من حيث التمويل:

من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها للتمويل ما يلي:

- التمويل الداخلي من داخل الجامعة من خلال تخصيص جزء من الميزانية السنوية للجامعة؛ لدعم وتنفيذ أنشطتها المتنوعة والتي تتعلق بالاستبصار الإستراتيجي.
 - توفير الدعم المالي من الكليات المختلفة من خلال تخصيص جزء من الميزانية السنوية للكلية.
 - قبول الدعم والتبرعات من مؤسسات المجتمع المدني من خلال الشراكة مع المراكز البحثية والقطاع الخاص.
 - تقديم وحدة التخطيط الإستراتيجي لخدمات استشارية مدفوعة للمؤسسات الخاصة.
- (٢) توفير ثقافة تنظيمية وبيئة تنظيمية داعمة لتطبيق الاستبصار الإستراتيجي من خلال تدريب كافة القيادات والعاملين وأعضاء هيئة التدريس على استخدام أدوات أو تقنيات الاستبصار الإستراتيجي من خلال:

أ- توفير بيئة جامعية تشجع الابتكار والأفكار الجديدة داخل الجامعة من خلال توفير حوافز مادية ومعنوية لفرق العمل التي تقدم حلولاً استشرافية مبتكرة.

ب- التواصل الفعال بين كافة الإدارات المختلفة بالجامعة، وتوفير ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والشفافية بين الإدارات المختلفة، وتعزيز قيم المرونة التنظيمية، وإرساء ثقافة الابتكار لدى القيادات الجامعية، ومن ثم بناء ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة.

(٣) إشراك كافة الأطراف المعنية وتوفير كفاءات وقيادات جامعية مؤهلة لتوظيف مدخل الاستبصار الإستراتيجي للحد من الجمود التنظيمي، ومن ملامح ذلك ما يلي:

أ- مشاركة أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية من مختلف الكليات الجامعية؛ للتعرف على الرؤى والأفكار الإبداعية حول التحديات والفرص المستقبلية بالبيئة الخارجية المحيطة بجامعة الزقازيق.

ب- مشاركة الشركاء الخارجيين مثل: الشركاء الصناعيين والمؤسسات الأكاديمية والمنظمات المحلية؛ لضمان توافق الإستراتيجيات مع كافة الاحتياجات المختلفة.

ج- مشاركة الطلاب في عملية الاستبصار الإستراتيجي من خلال الاستماع إلى احتياجاتهم وتوقعاتهم لمستقبل التعليم العالي عامة وجامعتهم خاصة.

(٤) مراقبة وتقييم الأداء الجامعي من خلال الوعي الإستراتيجي وأن يتم تقييم الأداء بانتظام بناءً على الأهداف الإستراتيجية، وذلك من خلال ما يلي:

أ- توفير نظام تقييم مستمر بالاعتماد على مؤشرات الأداء؛ لقياس مدى تأثير استشراف المستقبل والرؤى المستقبلية للجامعة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ب- نشر نتائج تقييم الأداء الجامعي ونشر إنجازات الجامعة وخططها المستقبلية، بالإضافة إلى المراجعة والتحديث لإستراتيجيات الجامعة المستقبلية؛ للتأكد من توافقتها مع التغيرات التي تطرأ على بيئة الجامعة داخلياً وخارجياً، ومن ثم تعديل الخطط الإستراتيجية بناءً على التغيرات الطارئة.

(٥) أن يتوافر بالجامعة قيادة استباقية قادرة على توفير وتطوير بيئة تنظيمية إيجابية، حيث يمكن من خلال نمط القيادة الاستباقية والقائد الاستباقي توجيه الجامعة نحو النجاح في ظل بيئة معقدة ومتغيرة، حيث يمكن من خلال القيادة الاستباقية تحقيق ما يلي:

أ- التكيف مع التغيرات المستقبلية من خلال استشراف التحديات والفرص، واتخاذ الإجراءات المناسبة مما يعزز من قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات وتحويل التحديات إلى فرص.

ب- تحسين عملية اتخاذ القرار؛ حيث تسهم القيادة الاستباقية في اتخاذ قرارات إستراتيجية تتوافق مع الفرص والتحديات المستقبلية.

ج- توفير ثقافة تنظيمية تتميز بالمرونة التنظيمية، والقدرة على إدارة التغيير بصورة احترافية بما يمكن الجامعة من البقاء والمنافسة في ظل تغيرات المستقبل.

(٦) **توافر الدعم المؤسسي بالجامعة** فيجب أن يتوافر بجامعة الزقازيق الدعم من القيادات الجامعية مثل: رئيس الجامعة ونوابه وعمداء ووكلاء الكليات وغيرهم من القيادات لكافة المبادرات الاستشرافية والمستقبلية والإستراتيجيات المستقبلية مع توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات المستقبلية، بالإضافة إلى إعداد خطة تدريبية لتدريب القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس على مهارات الاستبصار الإستراتيجي ومهارات القيادة الاستباقية بما يؤهل القيادات الجامعية من إعداد الرؤى المستقبلية، وتطوير الخطط الإستراتيجية بالجامعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية في الوقت المناسب.

(٧) استخدام أدوات وتقنيات متطورة وحديثة لاستشراف المستقبل، مثل الاعتماد على استخدام أدوات تحليل البيانات الضخمة Big Data، والذكاء الاصطناعي؛ لجمع وتحليل البيانات ذات الصلة بالتغيرات المستقبلية، بالإضافة لأسلوب دلفاي لجمع آراء الخبراء من خلال مجموعة من الاستبيانات أو الجولات؛ لتحديد الاتجاهات والتحديات التي تواجه الجامعة بالإضافة إلى توظيف نظم المعلومات الإدارية لتخزين وتحليل البيانات ومن ثم توفير رؤى وتوجهات مستقبلية وتوظيفها في اتخاذ قرارات إستراتيجية.

(٨) تحديث وتطوير اللوائح الجامعية بما يواكب المتغيرات الحديثة، ويسهم في تعزيز المرونة التنظيمية، وتشجيع الإبداع والتطوير داخل الجامعة، بما يؤهل

الجامعة من سرعة اتخاذ القرار والاستجابة السريعة لكافة التغيرات من خلال تقليل عدد الخطوات المطلوبة لإنجاز العمل وتبسيط الإجراءات الإدارية.

خامساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

(١) البيروقراطية المفرطة، وتعقيد الإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى جمود القوانين واللوائح الجامعية والمنظمة للعمل الجامعي والتمسك بالقوانين والتشريعات القديمة دون مرونة في تطبيقها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية لتكون أكثر كفاءة ومرونة للحد من البيروقراطية، بالإضافة إلى إعادة النظر والتحديث للقوانين والتشريعات الجامعية لمواكبة المستجدات التي تواجه الجامعة، بما يتيح للجامعة مزيداً من المرونة والرشاقة التنظيمية ومن ثم التكيف مع التغيرات المختلفة.

(٢) ضعف قناعة القيادات الجامعية بأهمية تطبيق الاستبصار الإستراتيجي عند التعامل مع التحديات والمشكلات التي تواجه البيئة الجامعية، بالإضافة إلى غياب الفهم الكافي لمدخل الاستبصار الإستراتيجي بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس والإداريين ويمكن التغلب على ذلك من خلال ما يلي:

أ- نشر الوعي بأهمية الاستبصار الإستراتيجي في البيئة الجامعية، وذلك من خلال تنظيم ورش عمل وعقد دورات تدريبية للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين حول ماهية الاستبصار الإستراتيجي وأهميته وأهم أدواته ودوره في تحسين أداء الجامعة على المدى البعيد مما يسهم في الحد من مظاهر الجمود التنظيمي المختلفة.

ب- عقد شراكة أو تعاون بين الجامعة وبعض الخبراء أو المستشارين في مجال الاستبصار الإستراتيجي؛ لإعداد خطط إستراتيجية ورؤى مستقبلية بناء على تحليل الاتجاهات المستقبلية.

ج - تشجيع التفكير المستقبلي لدى القيادات الجامعية لتوعيتهم بأهمية استشراف المستقبل والاستبصار الإستراتيجي، وذلك من خلال تنظيم ورش عمل وجلسات للعصف الذهني بصورة مستمرة لاكتشاف الفرص المستقبلية والتحديات المحتملة.

د- تقديم الحوافز للقيادات التي تسهم بشكل إيجابي في إعداد وتطبيق رؤى إستراتيجية.

(٣) جمود الهياكل التنظيمية بالجامعة بما لا يتوافق مع طبيعة العصر فيما يشهده من تغيرات ومستجدات في كافة المجالات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تحديث الهياكل التنظيمية والاعتماد على الهياكل الشبكية، لضمان مرونتها ولدعم قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة، وذلك من خلال الإجراءات الآتية:

أ- إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي بالجامعة والكليات المختلفة في كافة الأقسام والوحدات الإدارية، وأن يخضع الهيكل التنظيمي لإعادة التقييم بصفة دورية؛ لضمان استجابته للتطورات الحديثة والتكيف معها.

ب- توفير المزيد من تفويض السلطة والصلاحيات للمستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية، مما يقلل من المركزية والروتين والجمود التنظيمي ومن ثم دعم سرعة اتخاذ القرار بصورة تشاركية واستباقية.

ج- تشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين كافة الأقسام والوحدات الإدارية على مستوى الجامعة والكليات المختلفة مما يقلل من الجمود الناتج عن الهياكل المغلقة.

(٤) افتقاد القيادات الجامعية للمهارات اللازمة لإعداد رؤى وخطط إستراتيجية ومستقبلية للتعامل مع كافة التحديات والمشكلات الطارئة التي تواجه العمل بالبيئة الجامعية، كذلك ضعف قدرة القيادات الجامعية على الاستثمار الأمثل

بنقاط القوة والفرص المتاحة بالجامعة وبالبيئة المحيطة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال ما يلي:

أ- الاعتماد على معايير محددة عند اختيار القيادات الجامعية في كافة المستويات الإدارية، وأن يشترط فيها امتلاك الكفاءة والقدرة على التخطيط الإستراتيجي، واستشراف المستقبل، والقدرة على التعامل مع التحديات بسرعة ومرونة كبيرة.

ب- إعداد خطة تدريبية تتضمن العديد من الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات قبل التعيين؛ لإكسابهم العديد من القدرات والمهارات التي تمكنهم من أداء عملهم القيادي بصورة تتسم بالكفاءة والمرونة، ومن هذه القدرات ما يلي: القدرة على التخطيط الإستراتيجي، وإعداد الخطط المستقبلية والإستراتيجية للتعامل مع التحديات التي تواجه الجامعة، والقدرة على إدارة التغيير بصورة احترافية وخاصة في ظل التغيرات المستمرة، مما يتيح الفرصة للتكيف السريع مع التغيرات، وتشجيع الإبداع والتجربة دون خوف وقلق من الفشل.

(٥) مقاومة أعضاء هيئة التدريس وبعض القيادات الأكاديمية والإدارية للتغيير وتفضيلها إتباع الأساليب التقليدية في إدارة الجامعة مما يضعف من تبني الأفكار الإبداعية ويسهم في فشل العديد من مبادرات ومحاولات التغيير، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: تنظيم ورش عمل وندوات توعوية توضح أهمية التغيير ودوافعه وأهدافه، وإشراك كافة العاملين في عملية التغيير من خلال تشكيل لجان تضم أفراد من مختلف شرائح المجتمع الجامعي للمشاركة في التخطيط والتنفيذ مما يعزز الإحساس بالانتماء والمسؤولية، وتقديم برامج تدريبية لتدريب القيادات الجامعية على إدارة التغيير، وتهيئة العاملين لقبول التغيير، بالإضافة إلى مراقبة وتقييم عملية التغيير من خلال قياس مدى تقبل الأفراد للتغيير عبر استبيانات واستطلاعات دورية، وتعديل السياسات والخطط بناءً على التغذية الراجعة.

(٦) **ضعف مصادر التمويل وقلة الموارد المادية والمالية اللازمة لتطبيق الاستبصار الإستراتيجي** عند استشراف مستقبل الجامعة والتعرف على التحديات والتغيرات التي تواجه الجامعة ببيئتها الداخلية والخارجية للحد من الجمود التنظيمي بالجامعة، **ويمكن التغلب على ذلك** من خلال زيادة التمويل الذاتي المقدم من الجامعة ومن ثم زيادة التمويل المخصص من الجامعة ومن الكليات المختلفة، وعدم الاقتصار على التمويل الحكومي وتبنى بدائل متنوعة للتمويل مثل: قبول التبرعات من المنظمات وهيئات المجتمع المدني، وعقد الشراكات بين الجامعة وبين الوزارات المختلفة.

(٧) **نقص المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء التحليل البيئي للجامعة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية**، مما يعوق من استشراف المستقبل ويضعف من قدرة الجامعة على إعداد وتحديث الخطط الإستراتيجية بصورة تتوافق مع المستجدات الطارئة على البيئة الجامعية، **ويمكن التغلب على ذلك** من خلال إعداد ذاكرة تنظيمية للجامعة تتضمن المعلومات والبيانات وتوظيف التكنولوجيا لتخزينها وتحديثها بصفة مستمرة.

الهوامش والمراجع

- (1) Esmaeil Abdi, Mehdi Safari Gerayli & Yasser Rezaei Pitenoei (2024): "Organizational Inertia and Cost of Equity Capital", **Interdisciplinary Journal of Management Studies**, Vol. (17), Issue (3), p. 940.
- (2) Mira Permata Sari, Donard Games & Dessy Kurnia Sari (2024) "The Effect on Organizational Inertia and Dynamic Capability on Firm Performance: Business Model Innovation as Mediating Variable at Small Industry of Rendang in West Sumatera", **Dinasti International Journal of Education Management and Social Science**, Vol. (5), No. (4), p. 521.
- (3) Mahdi Ebrahimi, Hossein Kouroshi Zaer& Milad Daei Nabi (2024): "Innovation and Technology for Neutralizing Organizational Inertia: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach", **Advances in Industrial Engineering**, Vol. (58), No. (1), p. 16^٢
- (4) Gamal Ibrahim, Yehia Elzek & Haitham El Sawalhy (2024): "The Impact of Organizational Inertia on Organizational Performance in Travel Agencies and Hotels: The Moderating Effect of Organizational Agility", **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels**, University of Sadat City, Vol. (8), Issue (1/2), p. 328.
- (5) Abdullah Alkharmany, Aya Reda Abdelhamid& Osama Mahmoud Elnokrashy (2024): "Impact of Organizational Inertia on Employee Innovative Behavior", **Raya International Journal of Business Sciences**, Vol. (3), Issue (11), p. 2349-2350.
- (٦) أسماء الهادي إبراهيم عبد الحي، وأسماء أبو بكر صديق عبد الله (٢٠٢٣): "تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي"، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد (١٧)، العدد (٨)، ص ٦٤٨-٦٤٩**.
- (7) Jessie M.K. Streit & et. al. (2021): "Leveraging Strategic Foresight to Advance Worker Safety Health and Well-Being", **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Vol. (18), p. 2.
- (8) Muhammad Faraz Mubarak & et .al. (2025): "Strategic Foresight, Knowledge Management, and Open Innovation: Drivers of New Product Development Success", **Journal of Innovation & Knowledge**, Vol. (10), p. 4.

- (9) Naseer Nasser Al-Aboudi1, Arrak Aboud Umeir (2023): "The Role of Scenario Planning in Achieving Strategic Foresight", **Migration Letters**, Vol. (20), No. (S3), p. ٦٣٣
- (10) Samah Khalil Mustafa Qandil, Ahmad Ismail Al-Maani(2025): "The Impact of Strategic Foresight on Crisis Management Effectiveness at Jordanian Private Universities International", **Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. (15), Issue (6), p.80.
- (11) Amani Mohammed Al-Khlaifat , Shaker Jaralla Alkshali (2024): The Impact of Strategic Foresight on Organizational Excellence at Al Hussein Bin Talal University, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. (14), Issue (12),p. 288٣.
- (12) Oyegbola Augustine Alabi, Comfort Oyekemi Olatunji-Ishola & Okanlawon Kayode (2022): "Strategic Foresight for Higher Education", **International Journal of Advances in Engineering and Management**, Vol. (4), Issue (8), p. 105.
- (13) Monia Ben Ltaifa & et.al. (2024): "Strategic Foresight and Organizational Ambidexterity: Insights from an Empirical Study of the Hospitality Industry", **Kurdish Studies**, Vol. (12), No. (2), pp. 804-805.
- (١٤) جمهورية مصر العربية - وزارة التعليم العالي (٢٠١٥): إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠ - مصر تستثمر في المستقبل، وحدة التخطيط الإستراتيجي ودعم السياسات، القاهرة ص ٦-٨.
- (١٥) مشروع تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات، متاح على: <https://www.ICTP.org.eg/index.popler. on> (5-3-2025).
- (١٦) جامعة الرقازيق (٢٠١٣): الخطة الإستراتيجية لجامعة الرقازيق (٢٠١٣-٢٠٢٢)، وحدة التخطيط الإستراتيجي، جامعة الرقازيق، ص ١١-١٣.
- (١٧) جامعة الرقازيق (٢٠٢٣): الخطة الإستراتيجية للأعوام (٢٠٢٣-٢٠٣٠)، وحدة التخطيط الإستراتيجي ومركز ضمان الجودة، جامعة الرقازيق، ص ٦٦.
- (١٨) جامعة الرقازيق (٢٠١٣): الخطة الإستراتيجية لجامعة الرقازيق (٢٠١٣-٢٠٢٢)، مرجع سابق، ص ٣٤.
- (١٩) تسنيم محمد صبري عبد المنعم الخوت (٢٠٢٥): التوجه الريادي وعلاقته بتعزيز التميز التنافسي لجامعة الرقازيق - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الرقازيق، ص ١٨١، ١٨٣.

- (٢٠) منة الله توفيق عبد النبي على (٢٠٢٥): المناعة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الرسوخ التنظيمي في بعض كليات جامعة الرقازيق - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الرقازيق، ص ١٢٤.
- (٢١) اسراء عبد اللطيف محمد متولي (٢٠٢٥): "إدارة الابتكار وعلاقتها بتحقيق القدرة التنافسية - دراسة ميدانية على جامعة الرقازيق"، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (١٣٠)، العدد (١٣٠)، الجزء (٤)، ص ٨٨٩.
- (٢٢) سهام أحمد محمد علوان (٢٠٢٤): "تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الرقازيق على مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية"، *مجلة كلية التربية*، جامعة بني سويف، المجلد (٢١)، العدد (٢١)، الجزء (٢)، ص ١٣٦.
- (٢٣) إيمان أحمد عثمان أحمد (٢٠٢٤): خبرات بعض الجامعات الأجنبية في إدارة الأصول الإستراتيجية ودورها في تنمية ثقافة الذكاء التنافسي بجامعة الرقازيق، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية التربية، جامعة الرقازيق، ص ٢٩١.
- (٢٤) سهام أحمد محمد علوان (٢٠٢١): "القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الرقازيق"، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٤٥)، الجزء (٤)، ص ٥٠١.
- (٢٥) رواء محمد عثمان (٢٠٢٤): "القيادة الكمومية كمدخل لتلبية متطلبات الانتقال إلى الثورة الصناعية الخامسة بجامعة الرقازيق - دراسة ميدانية"، *دراسات تربوية واجتماعية*، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد (٣٠)، العدد (٣)، ص ص ٢٢٣ - ٢٢٤.
- (٢٦) تسنيم محمد صبري عبد المنعم الحوت (٢٠٢٥): التوجه الريادي وعلاقته بتعزيز التميز التنافسي لجامعة الرقازيق - دراسة ميدانية، *مرجع سابق*، ص ص ١٨٢، ١٨٤.
- (٢٧) *المرجع السابق*، ص ص ١٨١ - ١٨٢.
- (٢٨) منة الله توفيق عبد النبي على (٢٠٢٥): المناعة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الرسوخ التنظيمي في بعض كليات جامعة الرقازيق - دراسة ميدانية، *مرجع سابق*، ص ص ١٢٤ - ١٢٥.
- (٢٩) اسراء عبد اللطيف محمد متولي (٢٠٢٥): "إدارة الابتكار وعلاقتها بتحقيق القدرة التنافسية - دراسة ميدانية على جامعة الرقازيق"، *مرجع سابق*، ص ٨٨٨.
- (٣٠) رواء محمد عثمان (٢٠٢٤): "القيادة الكمومية كمدخل لتلبية متطلبات الانتقال إلى الثورة الصناعية الخامسة بجامعة الرقازيق - دراسة ميدانية"، *مرجع سابق*، ص ٢١٣.
- (٣١) سهام أحمد محمد علوان (٢٠٢٤): "تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الرقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية"، *مرجع سابق*، ص ١٣٧.
- (٣٢) تسنيم محمد صبري عبد المنعم الحوت (٢٠٢٥): التوجه الريادي وعلاقته بتعزيز التميز التنافسي لجامعة الرقازيق - دراسة ميدانية، *مرجع سابق*، ص ١٨٣.
- (٣٣) سهام أحمد محمد علوان (٢٠٢١): "القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الرقازيق"، *مرجع سابق*، ص ٥١٣.
- (٣٤) تسنيم محمد صبري عبد المنعم الحوت (٢٠٢٥): التوجه الريادي وعلاقته بتعزيز التميز التنافسي لجامعة الرقازيق - دراسة ميدانية، *مرجع سابق*، ص ص ١٨٢ - ١٨٣.

- (٣٥) جامعة الرقازيق (٢٠٢٣): الخطة الإستراتيجية للأعوام (٢٠٢٣-٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٦٢.
- (٣٦) سهام أحمد محمد علوان (٢٠٢٢): "إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرقازيق -دراسة تحليلية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد (١٦)، العدد (٦)، ص ٩٨-٩٩.
- (٣٧) تسنيم محمد صبري عبد المنعم الحوت (٢٠٢٥): التوجه الريادي وعلاقته بتعزيز التميز التنافسي لجامعة الرقازيق - دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص ١٨٣.
- (٣٨) سهام أحمد محمد علوان (٢٠٢١): "القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الرقازيق"، مرجع سابق، ص ٥١٢.
- (٣٩) المرجع السابق، ص ٥١٣.
- (٤٠) منة الله توفيق عبد النبي على (٢٠٢٥): المناعة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الرسوخ التنظيمي في بعض كليات جامعة الرقازيق - دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص ١٢٥.
- (٤١) محمد عيد عتريس (٢٠٢٠): "إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الرقازيق: دراسة حالة"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (٢٧)، العدد (٢٧)، ص ٢١٩.
- (42) Oyegbola Augustine Alabi, Comfort Oyekemi Olatunji- Ishola & Okanlawon Kayode (2022): "Strategic Foresight for Higher Education", **Op. Cit.**, p. 103.
- (43) Thiago Henrique Almino Francisco (2024): "Confronting Challenges in Foresight: Deciphering the Intricate Relationship between CAP and Strategy in Higher Education Institutions", **London Journal of Research in Management and Business**, Vol. (24), Issue (4), p.13.
- (44) معجم المعاني الجامع: معنى الاستبصار، متاح على: [https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/ on \(1-3-2025\).](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/ on (1-3-2025).)
- (45) Cambridge Dictionary: Foresight, Available at: [https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/foresight. on \(18-1-2025\).](https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/foresight. on (18-1-2025).)
- (46) Doua Ahmad Alhajjahjeh, Shaker Jaralla Alkshali (2023): "The Impact of Strategic Foresight on Crisis Management Effectiveness at Greater Amman Municipality", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. (13), No. (6), p. 1893.
- (47) Hugh Grove, Maclyn Clouse & Tracy Xu (2023): "Strategic Foresight for Companies", **Corporate Board: Role, Duties and Composition**, Vol. (19), Issue (2), p. 9.

- (48) Liqaa Hussein Flaih, Ihsan Dahesh Chalab (2022): "Strategic Foresight and its Impact on Strategic Agility: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of University Leaders in Private Universities in the Middle Euphrates Region", **Journal of Positive School Psychology**, Vol. (6), No. (6) , p. 3157.
- (49) Mohmmmed Abdul Fattah Hammad, Rashad Mohammad Al-Sa'ed (2022): "The Impact of Strategic Foresight on Organization Performance at Private Iraqi Commercial Banks", **Academy of Strategic Management Journal**, Vol. (21), Special Issue (4), p. 2.
- (٥٠) فاطمة باسم فاضل، وفراس محمد العامري (٢٠٢٣): "تأثير الاستبصار الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني في شركة التأمين الوطنية"، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (١٥)، العدد (١)، ص ٤٢٤.
- (51) Mawed Kadhim Jaber (2024): "The Capacity of Strategic Foresight Techniques in Achieving Strategic Response Through the Mediating Effect Strategic Agility An- Analytical Study of the Opinions of Senior Leaders the Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research", **The Peerian Journal**, Vol. (35), p. 36.
- (٥١) معجم المعاني الجامع: معنى الجمود، متاح على <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>. on (1-3-2025).
- (53) Cambridge Dictionary: Inertia, Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/inertia?q=Inertia>. on (18-1-2025).
- (54) Zeki Cetin (2023): "The Relationship Between the Dark Triad and Organizational Inertia: A Study in Tourism Sector Employees", **Journal of Public Economy and Public Financial Management**, Vol. (3), Issue (2), p. 79.
- (55) Ming-Chao Wang, Pei-Chen Chene & Shih-Chieh Fang (2021): "How Environmental Turbulence Influences Firms Entrepreneurial Orientation: The Moderating Role of Network Relationships and Organizational Inertia", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. (36), No. (1), p. 51.
- (56) Kholoud Al Kayied & et. al. (2023): "Leader Vision, Organizational Inertia and Service Hotel Employee Creativity: Role of Knowledge Donating", **Current Psychology**, Vol, (42), p. 3384.
- (57) Gamal Ibrahim, Yehia Elzek & Haitham El Sawalhy (2024): "The Impact of Organizational Inertia on Organizational Performance in

- Travel Agencies and Hotels: The Moderating Effect of Organizational Agility", **Op. Cit.**, p. 328.
- (58) Fatemeh Rezazadeh, Sima Rezazadeh & Mina Rezazadeh (2024): Internal Empowerment Dynamics of Organizational Inertia Management, in **Institutional Inertia-Theory and Evidence**, Nezameddin Faghih, Ali Hussein Samadi (eds.), Springer, p. 200.
- (59) Abdullah Alkharmany, Aya Reda Abdelhamid, Osama Mahmoud Elnokrashy (2024): "Impact of Organizational Inertia on Employee Innovative Behavior", **Op. Cit.**, p. 2348.
- (٦٠) جابر عبد الحميد جابر، وأحمد خيرى كاظم (١٩٩٦): **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ١٣٤.
- (61) Sanaa A. Alubadi , Adel Abdulwadood Taher (2021): "Measuring the Implementation and Adoption Gap of Strategic Foresight in Organizations: A Case Study at Al Mustansiriya University", **International Journal of Innovation, Creativity and Change** , Vol. (15) , Issue (4) , pp. 54-72.
- (62) Hashem Jassam Mohammed Kassar, Ahmed Hashem Al-Saqal (2022): "The Impact of Strategic Foresight on Achieving Competitive Advantage: A Field Study in a Number of Private Colleges", **International Journal of Health Sciences**, Vol. (6), No. (59), pp. 2285-2300.
- (63) Mohammed Abdulfattah Hammad, Rashad Mohammad Al-Sa'ed (2022): "The Impact of Strategic Foresight on Organization Performance at Private Iraqi Commercial Banks", **Op. Cit.**, p. 1-11.
- (64) Liqaa Hussein Flaih, Ihsan Dahesh Chalab (2022): "Strategic Foresight and its Impact on Strategic Agility: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of University Leaders in Private Universities in the Middle Euphrates Region", **Op. Cit.**, pp. 3154-3167.
- (65) Liqaa Hussein Flaih , Ihsan Dahesh Chalab (2022): "Foresight Strategic Role in Achieving Organizational Ambidexterity an Analytical Study on the Opinions of a Sample of University Leaders in private Universities in the Middle Euphrates Region", **Al-Qdisiyah , Journal for Administrative and Economic Sciences (QJAE)**, Vol (24), Issue (2), pp. 83- 98.
- (66) Areej Hijazin, Javier Tamayo-Torres & Nawras Nusairat (2023): "Moderating the Synergies Between Business Intelligence and Strategic Foresight: Navigating Uncertainty for Future Success

- Through Knowledge Management", **Sustainability**, Vol. (15), No. (19), pp. 1-17.
- (٦٧) أسماء الهادي إبراهيم عبد الحي، وأسماء أبو بكر صديق عبد الله (٢٠٢٣): "تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي"، مرجع سابق، ص ٦٢٢-٧٤٣.
- (٦٨) فاطمة باسم فاضل، وفراس محمد العامري (٢٠٢٣): "تأثير الاستشراف الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة، بحث ميداني في شركة التأمين الوطنية"، مرجع سابق، ص ٤١٨-٤٣٨.
- (69) Monia Ben Ltaifa & et.al. (2024): "Strategic Foresights and Organizational Ambidexterity: Insights from and Empirical Study of the Hospitality Industry", **Op. Cit.**, pp. 804- 819.
- (70) Muhammad Faraz Mubarak & et.al. (2025): "Strategic Foresight, Knowledge Management, and Open Innovation: Drivers of New Product Development Success", **Journal of Innovation & Knowledge**, Vol. (10), Issue (2), pp.1-11.
- (71) Ming-Chao Wang, Pei-Chen Chen & Shih-Chieh Fang (2021): "How Environmental Turbulence Influences Firms Entrepreneurial Orientation the Moderating Role of Network Relationship and Organizational Inertia", **Op. Cit.**, pp. 34-59.
- (72) Mona Ashok, et. al. (2021): "How to Counter Organizational Inertia to Enable Knowledge Management Practices Adoption in Public Sector Organizations", **Journal of Knowledge Management**, Vol. (25), No. (9), pp. 2245-2273.
- (73) Bo Dong (2023): "A Systematic Review of the Organizational Inertia-Literature and Future Outlook", **International Journal of Education and Humanities**, Vol. (8), No. (2), pp. 119-123,
- (74) Bambang Tjahjadie & et .al. (2024): "Effect of Intellectual Capital on Organizational Performances in the Indonesian SOEs and Subsidiaries: Roles of Open Innovation and Organizational Inertia", **journal of Intellectual Capital**, Vol. (25), No. (2/3) , pp. 423-447.
- (75) Gamal Ibrahim, Yehia El Zek & Haitham Elsawalhy (2024): "The Impact of Organizational Inertia on Organizational Performance in Travel Agencies and Hotels: The Moderating Effect of Organizational Agility", **Op. Cit.**, pp. 325-344.
- (76) Doua Ahmad Alhajjahjeh, Shaker Jaralla Alkshali (2023): "the Impact of Strategic Foresight on Crisis Management Effectiveness at Greater Amman Municipality", **Op. Cit.**, p. 1893.

-
- (77) Hashem Jassam Mohammed Kassar, Ahmed Hashem Al-Saqal (2022): "The Impact of Strategic Foresight on Achieving Competitive Advantage: A Field Study in a Number of Private Colleges", **Op. Cit.**, p. 2288.
- (78) Intisar Abbas Hammadi Al-Dulaimi, Liqaa Mutar Atti Alnorawi & Zaid Abdul Zahra Jaffar (2019): "The Mediation Effect of Strategic Foresight Between Leadership Behavior and Tourism Marketing Strategy", **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, Vol. (8), No. (5), p. 3.
- (79) Jenny Sjoblom (2024): **Strategic Foresight for Innovation: International Insights to Address Sweden's Future Challenges**, Vinnova – Sweden's Innovation Agency, p.6.
- (80) **Ibid**, p. 6.
- (81) Intisar Abbas Hammadi Al-Dulaimi, Liqaa Mutar Atti Alnorawi & Zaid Abdul Zahra Jaffar (2019): "The Mediation Effect of Strategic Foresight Between Leadership Behavior and Tourism Marketing Strategy", **Op. Cit.**, pp. 3-4.
- (82) Abiodun Adegbile, David Sarpong & Dirk Meissner (2017): "Strategic Foresight for Innovation Management: A Review and Research Agenda", **International Journal of Innovation and Technology Management**, Vol. (14), No. (4). p. 9.
- (83) Jenny Sjoblom (2024): Strategic Foresight for Innovation: International Insights to Address Sweden's Future Challenges, **Op.Cit.**, pp.6-٧.
- (84) Sanaa A. Alubadi, Adel Abdulwadood Taher (2021): "Measuring the Implementation and Adoption Gap of Strategic Foresight in Organizations: A Case Study at Al-Mustansiriya University", **Op. Cit.**, p. 64.
- (85) Liqaa Hussein Flaih, Ihsan Dohesh Chalab (2022): "Strategic Foresight and its Impact on Strategic Agility: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of University Leaders in Private Universities in the Middle Euphrates Region", **Op. Cit.**, p. 3157.
- (86) Hashem Jassam Mohammed Kassar, Ahmed Hashem Al-Saqal (2022): "The Impact of Strategic Foresight an Achieving Competitive Advantages: A Failed Study in a Number of Private Colleges", **Op. Cit.**, p. 2289.
- (٨٧) أسماء الهادي إبراهيم عبد الحي، وأسماء أبو بكر صديق عبد الله (٢٠٢٣): "تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي"، **مرجع سابق**، ص ٦٦١.
-

- (٨٨) فائق مشعل قدوري، ووفاء محمد فخري الآلوس (٢٠١٨): "دور الاستشراف الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٨)، العدد (١)، ص ص ١١٨-١١٩.
- (89) Monia Ben Ltaifa & et. al. (2024): "Strategic Foresight and Organizational Ambidexterity: Insights from and Empirical Study of the Hospitality Industry", **Op. Cit.**, pp. 805-806.
- (90) Jon Iden, Leif B. Methlie, Kumar E. Christensen (2017): "The Nature of Strategic Foresight Research, A Systematic Literature Review", **Technological Forecasting & Social Change**, Vol. (116), p. 87.
- (91) Mawed Kadhim Jaber (2024): "The Capacity of Strategic Foresight Techniques in Achieving Strategic Response Through the Mediating Effect Strategic Agility An- Analytical Study of the Opinions of Senior Leaders the Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research", **Op. Cit.**, p. 36.
- (92) Naseer Nasser Al-Aboudil, Arrak Aboud Umeir (2023): "The Role of Scenario Planning in Achieving Strategic Foresight", **Op. Cit.**, pp. 632 - 633.
- (93) Sanaa A. Alubadi, Adel Abdulwadood Taher (2021): "Measuring the Implementation and Adoption Gap of Strategic Foresight in Organizations: A Case Study at Al-Mustansiriya University", **Op. Cit.**, p. 6٢.
- (94) Freija Van Duijne, Peter Bishop (2018): Introduction to Strategic Foresight, Future Motions, p. 18, Available at: <https://www.futuremotions.AI>. on (٢٩-١٢-2024).
- (95) OECD (2019): **Strategic Foresight for Better Policies, Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures**, OECD, p. 3.
- (96) Sara Moqaddamerad , Murad Ali (2024): "Strategic Foresight and Business Model Innovation: The Sequential Mediating Role of Sense Making and Learning", **Technological Forecasting & Social Change**, Vol. (200) , pp. 2-3.
- (97) Bruno Monteiro, Rodrigo Dal Borgo (2023): **Supporting Decision Making With Strategic Foresight: an Emerging Framework for Proactive and Prospective Government**, Working Papers on Public Governance, No. (63), OECD, p. 30.

-
- (98) Hashem Jassam Mohammed Kassar, Ahmed Hashem Al-Saqal (2022): "The Impact of Strategic Foresight an Achieving Competitive Advantages: A Failed Study in a Number of Private Colleges", **Op. Cit.**, p. 2288.
- (99) Liqaa Hussein Flaih, Ihsan Dahesh Chalab (2022): "Strategic Foresight and its Impact on Strategic Agility: an Analytical Study of the Opinions of a Sample of University Leaders in Private Universities in the Middle Euphrates Region", **Op. Cit.**, pp. 3157-3158.
- (100) Liqaa Hussein Flaih, Ihsan Dahesh Chalab (2022): "Foresight Strategic Role in Achieving Organizational Ambidexterity an Analytical Study of the Opinions of a Sample of University Leaders in Private Universities in the Middle Euphrates Region", **Op. Cit.**, p. 87.
- (101) Jenny Sjoblom (2024): Strategic Foresight for Innovation: International Insights to Address Sweden's Future Challenges, **Op. Cit.**, p. ٨.
- (102) Mawed Kadhim Jaber (2024): "The Capacity of Strategic Foresight Techniques in Achieving Strategic Response Through the Mediating Effect Strategic Agility An- Analytical Study of the Opinions of Senior Leaders the Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research", **Op. Cit.**, p. 37.
- (103) **Ibid**, p. 37.
- (104) Liqaa Hussein Flaih & Ihsan Dahesh Chalab (2022): "Foresight Strategic Role in Achieving Organizational Ambidexterity an Analytical Study of the Opinions of a Sample of University Leaders in Private Universities in the Middle Euphrates Region", **Op. Cit.**, p. 87.
- (105) Amani Mohammed Al-Khlaifat , Shaker Jaralla Alkshali (2024): The Impact of Strategic Foresight on Organizational Excellence at Al Hussein Bin Talal University, **Op. Cit.**, p. 288٢.
- (106) Liqaa Hussein Flaih, Ihsan Dahesh Chalab (2022): "Strategic Foresight and Its Impact on Strategic Agility: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Universities in the Middle Euphrates Region", **Op. Cit.**, p. 3158.
- (107) Doua Ahmad Alhajjah, Shaker Jaralla Alkshali (2023): " The Impact of Strategic Foresight on Crisis Management Effectiveness at Greater Amman Municipality", **Op. Cit.**, p. 1894.
-

(١٠٨) محمد سعيد عبد المطلب هلال (٢٠٢١): "تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية"، مجلة الإدارة التربوية، تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (٢٩)، العدد (٢٩)، ص ٢٧٧.

(109) Agne Paliokaite, Nerijus Pacesa & David Sarpong (2014): "Conceptualizing Strategic Foresight: An Integrated Framework", **Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance.**, Vol. (23) , John Wiley & Sons, Ltd., p. 165.

(110) Naseer Nasser Al-Aboudi1, Arrak About Umeir (2023): "The Role of Scenario Planning in Achieving Strategic Foresight " ,**Op. Cit.**, pp. ٦٣٣- ٦٣٤.

(111) Amani Mohammed Al-Khlaifat , Shaker Jaralla Alkshali (2024): " The Impact of Strategic Foresight on Organizational Excellence at Al Hussein Bin Talal University", **Op. Cit.**, p. 288٣.

(112) Liqaa Hussein Flaih , Ihsan Dahesh Chalab (2022): "Strategic Foresight and Its Impact on Strategic Agility: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Universities in the Middle Euphrates Region" , **Op. Cit.**, p. 3159.

(113) Hassanabadi, Masoud (2019): Strategic Thinking, Organizational Foresight, and Strategic Planning in High-tech SMEs in the UK, **A thesis Submitted to Bangor University in Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy**, Bangor University, pp.70-71.

(114) Lisa-Marie Semke, Victor Tiberius (2020): "Corporate Foresight and Dynamic Capabilities: An Exploratory Study", **Forecasting**, Vol. (2), p.182.

(١١٥) محمد سعيد عبد المطلب هلال (٢٠٢١): "تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية"، مرجع سابق، ص ٢٧٨.

(116) Naseer Nasser Al-Aboudi1, Arrak About Umeir (2023): "The Role of Scenario Planning in Achieving Strategic Foresight", **Op. Cit.**, p.633.

(117) Doua Ahmad Alhajjahjeh, Shaker Jaralla Alkshali (2023): " The Impact of Strategic Foresight on Crisis Management Effectiveness at Greater Amman Municipality", **Op. Cit.**, p. 1894.

(118) Liqaa Hussein Flaih, Ihsan Dahesh Chalab (2022): "Strategic Foresight and Its Impact on Strategic Agility: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Universities in the Middle Euphrates Region" , **Op. Cit.**,p. 3158.

-
- (119) Hassanabadi, Masoud (2019): Strategic Thinking, Organizational Foresight, and Strategic Planning in High-tech SMEs in the UK, **Op. Cit.**, pp.67-69.
- (120) Lisa-Marie Semke, Victor Tiberius (2020): "Corporate Foresight and Dynamic Capabilities: An Exploratory Study", **Op. Cit.**, p.182.
- (121) Bruno Monterio, Rodrigo Dal Borgo (20٢٣): Supporting Decision Making with Strategic Foresight: an Emerging Framework for Proactive and Prospective Government , **Op. Cit.**, p. 43.
- (122) **Ibid**, pp. 43- 44.
- (123) OECD (2019): Strategic Foresight for Better Policies, Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures, **Op. Cit.**, p. 6.
- (124) **Ibid** , p. 7.
- (125) Bruno Monterio, Rodrigo Dal Borgo (20٢٣): Supporting Decision Making with Strategic Foresight: an Emerging Framework for Proactive and Prospective Government , **Op. Cit.**, pp.44-45.
- (126) Sara Moqaddamerad & Murad Ali (2024): "Strategic Foresight and Business Model Innovation: The Sequential Mediating Role of Sense Making and Learning", **Op. Cit.**, pp. 3-4.
- (127) Ahmad Ali Salih, Ahmad Yacoub Naesreddin(2023): "The Role of Strategic Awareness in Developing the Practice of Strategic Foresight in Business Organizations Epistemological Perspective", **Wseas Transactions on Business and Economics**, Vol. (20), pp.2416-2417.
- (128) Dergham Alabdaly, Eman Almayali (2021): "The Impact of Strategic Awareness on Organizational Readiness: An Analytic Research of the Opinions of the Sample of Top Leaderships in Private Colleges in the Provinces of the Al-Furat Al-Awsat in Iraq", **Webology** , Vol. (18), No. (2), p. 489.
- (129) Ahmad Ali Salih, Ahmad Yacoub Naesreddin (2023): "The Role of Strategic Awareness in Developing the Practice of Strategic Foresight in Business Organizations -Epistemological Perspective", **Op.Cit.**, p.2417.
- (130) Yazan Emnawer Al Haraisa (2022): "The Impact of Strategic Alignment and Strategic Awareness on Strategic Performance: Evidence from Jordan", **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, Vol. (12), No. (4), p. 46.
- (131) Ahmad Ali Salih, Ahmad Yacoub Naesreddin (2023): "The Role of Strategic Awareness in Developing the Practice of Strategic
-

- Foresight in Business Organizations - Epistemological Perspective", **Op.Cit.**, p. 2414.
- (132) Reza Mohammadi (2023): "The Role of Strategic Foresight on Dynamic Capabilities", **International journal of Innovation in Management Economics and Social Sciences**, Vol. (3), No. (1), p. 43.
- (133) Ahmad Ali Salih, Ahmad Yacoub Naesreddin (2023): "The Role of Strategic Awareness in Developing the Practice of Strategic Foresight in Business Organizations -Epistemological Perspective", **Op.Cit.**, p.2413.
- (134) Bruno Monteiro, Rodrigo Dal Borgo (2023): Supporting Decision Making with Strategic Foresight: An Emerging Framework for Proactive and Prospective Government, **Op. Cit.**, p. 38.
- (135) **Ibid**, p. 38.
- (136) **Ibid**, p. 39.
- (137) Naseer Nasser Al-Aboudi1, Arrak Aboud Umeir (2023): "The Role of Scenario Planning in Achieving Strategic Foresight", **Op.Cit.**, p.626.
- (138) Amani Mohammed Al-Khlaifat , Shaker Jaralla Alkshali (2024): "The Impact of Strategic Foresight on Organizational Excellence at Al Hussein Bin Talal University", **Op.Cit.**, p. 2880.
- (139) Abdullah Alkharmany, Aya Reda Abdelhamid & Osama Mahmoud Elnokrashy (2024): "Impact of Organizational Inertia on Employee Innovative Behavior", **Op.Cit.**, p. 2347.
- (140) Hao-Chen Huang & et al (2013): "Overcoming Organizational Inertia to Strengthen Business Model Innovation - An Open Innovation Perspective", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. (26) , No. (6) , p. 980.
- (141) Adeleke Oladapo Banwo, Henry Omache & Josiah Chukwuma Ngonadi (2024): Overview of Institutional Organizational Inertia Nexus, **In Institutional Inertia-Theory and Evidence**, Nezamalldin Faghih, Ali Hussein Samadi (eds.), Springer ,p. 176.
- (142) Mahdi Ebrahimi, Hossein Kouroschi Zaer& Milad Daei Nabi (2024): "Innovation and Technology for Neutralizing Organizational Inertia: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach", **Op. Cit.**, p. 16'.
- (143) Gamal Ibrahim , Yehia Elzek & Haitham Elsawalhy (2024): "The Impact of Organizational Inertia on Organizational Performance in Travel Agencies and Hotels: The Moderating Effect of Organizational Agility", **Op. Cit.**, p. 328.

-
- (¹⁴⁴) Ehsan Moradi & et. al. (2021): "Impact of Organizational Inertia on Business Model Innovation, Open Innovation and Corporate Performance", **Asia Pacific Management Review**, Vol. (26), pp.172-173.
- (145) Abdullah AlKhamany, Aya Reda Abdelhamid & Osama Mahmoud Elnokrashy (2024): "Impact of Organizational Inertia on Employee Innovative Behavior", **Op.Cit.**, p. 2348.
- (146) Zehi Cetin (2023): "The Relationship Between the Dark Triad and Organizational Inertia: A Study in Tourism Sector Employees", **Op. Cit.**, p. 79.
- (147) Kholous Alkayid & et al. (2023): "Leader Vision, Organizational Inertia and Service Hotel Employee Creativity, Role of Knowledge Donating", **Current Psychology**, Vol. (42) , p. 3384.
- (148) Esmaeil Abdi, Mehdi Sofari Gerayli & Yasser Rezaei Pitenoei (2024): "Organizational Inertia and Cost of Equity Capital ",**Op. Cit.**, p. 941.
- (149) Lingyu Hu & et. al. (2024): "Block Chain Technology Adaptation and Organizational Inertia Moderating Role Between Knowledge Management Processes and Supply Chain Resilience", **Kybernetes**, Emerald Publishing Limited, Vol. (53) , No.(2) ,p. 521.
- (150) Abdullah Alkharmany, Aya Reda Abdelhamid & Osama Mahmoud Elnokrashy (2024): "Impact of Organizational Inertia on Employee Innovative Behavior", **Op. Cit.**, p. 2349.
- (¹⁵¹) Mahdi Ebrahimi, Hossein Kouroshi Zaer, Milad Daei Nabi (2024): "Innovation and Technology for Neutralizing Organizational Inertia: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach", **Op. Cit.**, p. 16٢.
- (152) Jui-Chan Huang & et. al. (2020): "The Study of Organizational Inertia, Business Model Innovation and Organizational Performance in Taiwan Financial Institutions: Organizational Learning Perspective", **Revista Argentina de Clinica Psicologica**, Vol. (XXIX), No. (5), p. 106.
- (153) Gamal Ibrahim, Yehia Elzek & Haitham Elsawalhy (2024): "The Impact of Organizational Inertia on Organizational Performance in Travel Agencies and Hotels: The Moderating Effect of Organizational Agility", **Op. Cit.**, p. 328.
-

-
- (154) Abdullah Alkharmany, Aya Reda Abdelhamid & Osama Mahmoud Elnokrashy (2023): "Impact of Organizational Inertia on Employee Innovative Behavior", **Op. Cit.**, pp. 2349-2350.
- (155) Hao-Chen Huang & et al. (2013): "Overcoming Organizational Inertia to Strengthen Business Model Innovation- An Open Innovation Perspective", **Op. Cit.**, p. 985.
- (156) Ehsan Moradi & et.al. (2021): "Impact of Organizational Inertia on Business Model Innovation, Open Innovation and Corporate Performance", **Op. Cit.**, p. 173.
- (157) Fatemeh Rezazadeh, Sima Rezazadeh & Mira Rezazadeh (2024): "Internal Empowerment Dynamics of Organizational Inertia Management", **Op. Cit.**, p. 206.
- (158) Zeki Cetin (2023): "The Relationship Between the Dark Triad and Organizational Inertia: A Study in Tourism Sector Employees", **Op. Cit.**, p. 79.
- (159) Xi Zhong, Weihong Chen & Ge Ren (2023): "How and When Economic Policy Uncertainty Influences Firms Strategic Chang: The Role of CEO Turnover and Organizational Inertia", **International Journal of Emerging Markets**, Emerald Publishing Limited, Vol. (18), No. (10), p. 3644.
- (160) Abdullah Alkharmany, Aya Reda Abdelhamid & Osama Mahmoud Elnokrashy (2024): "Impact of Organizational Inertia on Employee Innovative Behavior", **Op. Cit.**, p. 2350.
- (161) **Ibid**, pp. 2350-2351.
- (162) Teofilus Teofilus & et. al. (2022): "Managing Organizational Inertia: Indonesian Family Business Perspective", **Frontiers in Psychology**, Vol. (13), p. 3.
- (163) Hussein Hurajah Al Hasnawi & Ali Abdulhassan Abbas (2020): "Workplace Ostracism as Mediating Variable in the Relationship Between Paradoxical Leader Behaviours and Organizational Inertia", **Research Papers**, Vol. (53), Issue (2), pp. 168-169.
- (164) Adelke Oladapo Banwo, Henry Omache & Josiah Chukwuma (2024): Overview of Institutional Organizational Inertia Nexus, In Institutional Inertia-Theory and Evidence, **Op. Cit.**, p. 177.
- (165) Teofilus Teofilus & et. al. (2022): "Managing Organizational Inertia: Indonesian Family Business Perspective", **Op. Cit.**, pp. 2-3.
-

-
- (166) Zaki Cetin (2023): "The Relationship Between the Dark Triad and Organizational Inertia: A Study in Tourism Sector Employees", **Op. Cit.**, p. 79.
- (167) Esmaeil Abdi, Mehdi Safari Gerayli & Yasser Rezaei Pitenoei (2024): "Organizational Inertia and Cost of Equity Capital", **Interdisciplinary Journal of Management Studies (IJMS)**, Vol. (17), No. (3), p. 940.
- (168) Hussein Hurajah Al Hasnawi , Ali Abdul Hassan Abbas (2020): "Workplace Ostracism as Mediating Variable in the Relationship Between Paradoxical Leader Behaviours and Organizational Inertia", **Op. Cit.**, p. 168.
- (169) Mona Ashok & et al. (2021): "How to Counter Organizational Inertia to Enable Knowledge Management Practices Adoption in Public Sector Organizations", **Op. Cit.**, p. 2255.
- (170) Fatemeh Rezazadeh, Sima Rezazadeh & Mina Rezazadeh (2024): Internal Empowerment Dynamics of Organizational Inertia Management, **Op. Cit.**, p. 201.
- (171) **Ibid**, p.٢٠٢.
- (172) Gamal Ibrahim, Yehia Elzek & Haitham Elsawalhy (2024): "The Impact of Organizational Inertia on Organizational Performance in Travel Agencies and Hotels: The Moderating Effect of Organizational Agility", **Op. Cit.**, p. 330.
- (173) Ming-Chaowang , Pei-Chen Chen & Shih Chieh Fang (2021): "How Environmental Turbulence Influences Firms Entrepreneurial Orientation: The Moderating Role of Network Relationship and Organizational Inertia", **Op. Cit.**, p. 51.
- (174) Bo Dong (2023): "A systematic Review of the Organizational Inertia Literature and Future Outlook", **Op. Cit.**, p. 120.
- (175) **Ibid**, p.120.
- (176) **Ibid**, pp.120-121.
- (177) Helder de Jesus Ginja Antunes, Paulo Goncalves Pinheiro (2020): "Linking Knowledge Management, Organizational Learning and Memory", **Journal of Innovation & Knowledge**, Vol. (5), Issue (2), p.144.
- (178) Al-Hashem Adel Odeh, Almasri Ammar & Abu Orabi Tareq (2021): "The Mediation Role of the Organizational Memory in the Relationship Between Knowledge Capturing and Learning
-

-
- Organization", **Cogent Business & Management**, Vol. (8), Issue (1), p. 4.
- (179) Chun-Hung Cheng & et .al. (2024): "The Impact of Knowledge Management and Organizational Learning Promotion in Small and Medium Enterprises on the Implementation of Industry 4.0 and Competitiveness ", **Administrative Sciences**, Vol. (14), Issue (8), p.4.
- (180) Neka Erlyani , Fendy Suhariadi (2021): "Literature Review: Readiness to Change at the University", **Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences**, Vol. (9), No. (F), p. ٤٦٤.
- (181) Lisa-Marie Semke, Victor Tiberius (2020):"Corporate Foresight and Dynamic Capabilities: An Exploratory Study", **Op. Cit.**, p.182.
- (182) Al-Hashem Adel Odeh, Almasri Ammar & Abu Orabi Tareq (2021): " The Mediation Role of the Organizational Memory in the Relationship Between Knowledge Capturing and Learning Organization", **Op. Cit.**, p. 3.
- (183) Muhammad Faraz Mubarak & et .al. (2025): "Strategic Foresight, Knowledge Management, and Open Innovation: Drivers of New Product Development Success", **Op. Cit.**, p. 3.
- (184) Rismansyah & et. al. (2024): "Factors Influencing Organizational Readiness for Change in Indonesian Private Universities", **Journal of System and Management Sciences**, Vol. (14) ,No. (2), pp. 102-103.
- (185) Karishma Trivedi, Shailendra Singh (2024): "The Impact of Knowledge Sharing on Well-Being at Work – Is Organizational Learning Capability a Mediating Link? ", **The Learning Organization**, Emerald Publishing Limited, p.4, Available at: <https://www.emerald.com/insight/0969-6474.htm>. on (1-4-2025).
- (186) Rismansyah & et. al. (2024): "Factors Influencing Organizational Readiness for Change in Indonesian Private Universities", **Op. Cit.**, pp. 103-104.
- (187) Helder de Jesus Ginja Antunes, Paulo Goncalves Pinheiro (2020): " Linking Knowledge Management, Organizational Learning and Memory", **Op. Cit.**, p.142.
- (188) Abbas Mohammed Hussein, Majeed Hameed Taher& Luma Majid Hameed (2021): "Employees Retention Strategy and its Impact on Organizational Memory: An Exploratory Research for the Opinion of Faculty Members at Private Colleges on Baghdad ", **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, Vol. (10), No. (1), p.360.
- (189) Al-Hashem Adel Odeh, Almasri Ammar , Abu Orabi Tareq (2021): " The Mediation Role of the Organizational Memory in the Relationship Between Knowledge Capturing and Learning Organization", **Op. Cit.**, p. 3.
-

-
- (190) **Ibid**, p.4.
- (191) Ming-Fong Lai (2021): "Organizational Memory: from A Cultural Perspective ", **The International Journal of Organizational Innovation**, Vol. (13), No. (3), p. 82.
- (192) Al-Hashem Adel Odeh, Almasri Ammar & Abu Orabi Tareq (2021): " The Mediation Role of the Organizational Memory in the Relationship Between Knowledge Capturing and Learning Organization", **Op. Cit.**, p. 3.
- (193) Sanaa A. Alubadi, Adel Abdulwadood Taher (2021): "Measuring the Implementation and Adoption Gap of Strategic Foresight in Organization: A Case Study at Al-Mustansiriya University", **Op. Cit.**, p. 54.
- (194) Abiodun Adegbile, David Sarpong & Dirk Meissner (2017): "Strategic Foresight for Innovation Management: A Review and Research Agenda", **Op. Cit.**, p. 2.
- (195) Areej Hijazin, Javier Tamayo-Torres & Nawras Nusairat (2023): "Moderating The Synergies Between Business Intelligence and Strategic Foresight: Navigating Uncertainty for Future Success Through Knowledge Management, **Op. Cit.**, p.1.
- (196) Jon Iden, Leif B. Methlie & Gunnar E. Christensen (2017): "The Nature of Strategic Foresight Research: A Systematic Literature Review", **Technological Forecasting & Social Change**, Vol. (116), p. 58.
- (197) Areej Hijazin, Javier Tamayo-Torres & Nawras Nusairat (2023): "Moderating The Synergies Between Business Intelligence and Strategic Foresight: Navigating Uncertainty for Future Success Through Knowledge Management", **Op. Cit.**, pp. 3-4.
- (198) Intisar Abbas Hammadi Al-Dulaimi, Liqaa Mutar Atti Alnorawi & Zaid Abdulzahra Jaffar (2019): "The Mediation Effect of Strategic Foresight Between Leadership Behavior and Tourism Marketing Strategy", **Op. Cit.**, p. 2.
- (199) Dmitriy V. Utkin, Nonnal L. Bagramyants, & Vladimir I. Safyanov (2021): "Foresights Strategic Forecasting Technology in Higher Education", **Advances in Social Sciences Education and Humanities Research**, Vol. (555) , Proceedings of the 1 st International Conference on Education: Current Issues and Digital Technology (ICECIDT) , pp. 281-282.
-

- (200) Sanaa A. Alubad, Abdulwadood Taher (2021): "Measuring the Implementation and Adoption Gap of Strategic Foresight in Organization: A Case Study at Al-Mustansiriya University", **Op. Cit.**, p. 63.
- (٢٠١) جمهورية مصر العربية -وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠١٦): استراتيجية التنمية المستدامة -رؤية مصر (٢٠٣٠)، القاهرة، ص ١٦٠.
- (٢٠٢) المرجع السابق، ص ٨٩.
- (٢٠٣) جمهورية مصر العربية - وزارة التعليم العالي (٢٠١٥): إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠- مصر تستثمر في المستقبل، مرجع سابق، ص ٨٣.
- (٢٠٤) المرجع السابق، ص ٨٤.
- (٢٠٥) المجلس الأعلى للجامعات: مشروع تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات، متاح على: <https://www.ICTP.org.eg/index.popler.on> (5-2-2025).
- (٢٠٦) المجلس الأعلى للجامعات: الوحدة المركزية للتدريب، متاح على: <https://Scu.eun.eg/wps/portal/ut/p.on> (1-3-2025).
- (٢٠٧) غادة محمد عبد السلام (٢٠١٩): "تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية- تصور مقترح"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (٢١)، العدد (٢١)، ص ١٩٣.
- (٢٠٨) جامعة عين شمس: مشروع نظم المعلومات الإدارية، متاح على: <https://www.asu.edu.eg/ar/227/page.on> (5-2-2025).
- (٢٠٩) المجلس الأعلى للجامعات: مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية، متاح على: <https://Scu.eg/eksc-units> (on (1-3-2025).
- (٢١٠) المرجع السابق.
- (٢١١) المجلس الأعلى للجامعات المصرية: شبكة الجامعات المصرية، متاح على: <https://Scu-eun.eg/wps/Portal/ut/p.on> (1-3-2025).
- (٢١٢) المجلس الأعلى للجامعات المصرية: مركز نظم المعلومات الإدارية ودعم اتخاذ القرار، <https://Scu.eun.eg/wps/portal/at/p.on> (١-3-2025).
- (٢١٣) جامعة الزقازيق (٢٠٢٣): الخطة الإستراتيجية للأعوام (٢٠٢٣-٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ١٠-١١.
- (٢١٤) المرجع السابق، ص ١٢.
- (٢١٥) جامعة الزقازيق (٢٠١٣): الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣-٢٠٢٢)، مرجع سابق، ص ١٥-١٦.

- (٢١٦) جامعة الزقازيق (٢٠٢٣): الخطة الإستراتيجية للأعوام (٢٠٢٣-٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٦٦.
- (٢١٧) جامعة الزقازيق- كلية التربية (٢٠٢٣): الخطة الإستراتيجية لكلية التربية جامعة الزقازيق (٢٠٢٣-٢٠٣٠)- معاً لبناء معلم رقمي مبدع، وحدة التخطيط الإستراتيجي، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص ٨٢.
- (٢١٨) جامعة الزقازيق (٢٠١٣): الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣-٢٠٢٢)، مرجع سابق، ص ٣٤.
- (٢١٩) المرجع السابق، ص ٣٢.
- (٢٢٠) جامعة الزقازيق: مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، متاح على: <https://www.flcd.zu.edu.eg/AboutUS&aspx.on> (9-2-2025).
- (٢٢١) جامعة الزقازيق: مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، متاح على: <https://www.zu.edu.eg/contents/index/1087.on> (9-2-2025).
- (٢٢٢) جامعة الزقازيق- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (٢٠١٠): دليل البرامج التدريبية، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، جامعة الزقازيق، ص ٣٩.
- (٢٢٣) جامعة الزقازيق: مركز تقنية الاتصالات والمعلومات، متاح على: <https://Citic.Zu.edu.eg/About.aspx.on> (1-4-2025).
- (٢٢٤) جامعة الزقازيق: مركز ضمان الجودة، متاح على: <https://qmc.zu.edu.eg/about.aspx?Id=22.on> (١٥-٢-2025).
- (٢٢٥) إيمان أحمد عثمان أحمد (٢٠٢٤): خبرات بعض الجامعات الأجنبية في إدارة الأصول الإستراتيجية ودورها في تنمية ثقافة الذكاء التنافسي بجامعة الزقازيق، مرجع سابق، ص ٢٩١-٢٩٣.
- (٢٢٦) محمد عيد عتريس (٢٠٢٠): "الريادة الإستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠- جامعة الزقازيق نموذجاً"، المحلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (٧٧)، العدد (٧٧)، ص ٨٩٣.
- (٢٢٧) سهام أحمد محمد علوان (٢٠٢١): "القيادة المهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق"، مرجع سابق، ص ٥١٣.
- (٢٢٨) أسماء عبد الرحمن السيد عبد الرحمن (٢٠٢٤): الرشاقة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ببعض الجامعات الأجنبية وإمكان الإفادة منها بمصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص ٢٤٦.
- (٢٢٩) اسراء عبد اللطيف محمد متولي (٢٠٢٥): "إدارة الابتكار وعلاقتها بتحقيق القدرة التنافسية - دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق"، مرجع سابق، ص ٩٢٠.
- (٢٣٠) آية جلال السيد أحمد، وأميرة محمود الشرفاوي (٢٠٢٢): "الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠٢٢-٢٠٢٣) - دراسة تحليلية نقدية"، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، المجلد (٣٧)، العدد (١١٩)، الجزء (٢)، ص ٧٦-٧٧.

- (٢٣١) المرجع السابق، ص ٦٩-٧٠.
- (٢٣٢) المرجع السابق، ص ٧١-٧٥.
- (٢٣٣) محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي (٢٠٢٠): "تقويم العمليات الإدارية بوحدة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات المصرية"، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٤٤)، الجزء (٣)، ص ٢٦٤-٢٦٦.
- (٢٣٤) وفاء عبد الفتاح محمود (٢٠٢١): "استخدام أسلوب بيرت PERT في تخطيط برنامج لتدريب فرق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات المصرية"، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٤٥)، الجزء (١)، ص ١٩٣.
- (٢٣٥) سهير علي الحيار (٢٠١٨): "القيادة الريادية مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، في الفترة من ٢٧-٢٨ يناير ٢٠١٨، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ص ٢٤٦-٢٤٧.
- (٢٣٦) محمود السيد عباس، وعفيفة فتحي رفلة لوس (٢٠٢٤): "التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء الإستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً"، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (١٢٣)، العدد (١٢٣)، الجزء (١)، ص ١٥٠.
- (٢٣٧) هناء شحته السيد مندور (٢٠٢٣): "إستراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية- دراسة حالة على جامعة عين شمس"، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٤٧)، الجزء (١)، ص ٢٥٩.
- (٢٣٨) إيمان أحمد عثمان أحمد (٢٠٢٤): خبرات بعض الجامعات الأجنبية في إدارة الأصول الإستراتيجية ودورها في تنمية ثقافة الذكاء التنافسي بجامعة الزقازيق، مرجع سابق، ص ٢٩١-٢٩٣.
- (٢٣٩) بسمة محمد محمود الشيخ (٢٠٢٤): نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز السمعة التنظيمية لجامعة الزقازيق- دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص ١٩٣-١٩٤.
- (٢٤٠) سهام أحمد محمد علوان (٢٠٢٤): "تفعيل ممارسات الانتقال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية"، مرجع سابق، ص ١٤٣.
- (٢٤١) رواء محمد عثمان (٢٠٢٤): "القيادة الكمومية كمدخل لتلبية متطلبات الانتقال إلى الثورة الصناعية الخامسة بجامعة الزقازيق- دراسات ميدانية"، مرجع سابق، ص ٢٠٨-٢٠٩.
- (٢٤٢) المرجع السابق، ص ٢٢١-٢٣٧.
- (٢٤٣) المرجع السابق، ص ٢١٣-٢١٤.
- (٢٤٤) جمهورية مصر العربية (٢٠١٨): قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية، دار الفكر العربي، القاهرة، المواد ١٤، ١٩، ص ١١-١٣.
- (٢٤٥) أميمة حلمي مصطفى، وفاطمة محمد منير محمد اللمعي (٢٠٢٢): "إستراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية، جامعة طنطا أنموذجاً"، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (٩٥)، العدد (٩٥)، الجزء (١)، ص ١٠٩.
- (٢٤٦) محمد سعيد عبد المطلب هلال (٢٠٢١): "تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية"، مرجع سابق، ص ٣١٦.

- (٢٤٧) إيمان أحمد عثمان أحمد (٢٠٢٤): خبرات بعض الجامعات الأجنبية في إدارة الأصول الإستراتيجية ودورها في تنمية ثقافة الذكاء التنافسي بجامعة الزقازيق، مرجع سابق، ص ٢٩٣.
- (٢٤٨) سهام أحمد علوان (٢٠١٩): "العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس - دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد (٢٥)، العدد (٧)، ص ص ٤٨٤.
- (٢٤٩) رواء محمد عثمان (٢٠٢٤): "القيادة الكمومية كمدخل لتلبية متطلبات الانتقال إلى الثورة الصناعية الخامسة بجامعة الزقازيق - دراسات ميدانية"، مرجع سابق، ص ص ٢٠٦، ٢٣٦.
- (٢٥٠) أسماء عبد الرحمن السيد عبد الرحمن (٢٠٢٤): الرقابة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ببعض الجامعات الأجنبية وإمكان الإفادة منها بمصر، مرجع سابق، ص ص ٢٤٦-٢٤٧.
- (٢٥١) جمهورية مصر العربية - وزارة التعليم العالي (٢٠١٥): إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، مصر تستثمر في المستقبل، مرجع سابق، ص ص ٧٨-٧٩.
- (٢٥٢) شيرين محمد وسيم محمود يوسف (٢٠٢٠): "القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الإستراتيجي للجامعات المصرية - تصور مقترح"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد (١٤)، الإصدار السابع، ص ١٧٤.
- (٢٥٣) جامعة الزقازيق (٢٠٢٣): الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠٢٣-٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٦٢.
- (٢٥٤) إيمان أحمد عثمان أحمد (٢٠٢٤): خبرات بعض الجامعات الأجنبية في إدارة الأصول الإستراتيجية ودورها في تنمية ثقافة الذكاء التنافسي بجامعة الزقازيق، مرجع سابق، ص ٢٩٠.
- (٢٥٥) محمد عيد عتريس (٢٠٢٠): "الريادة الإستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ - جامعة الزقازيق نموذجًا"، مرجع سابق، ص ٨٩٣.
- (٢٥٦) ياسر محمد خليل (٢٠١٩): "إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (٢٣)، العدد (٢٣)، ص ١٣٤.
- (٢٥٧) رواء محمد عثمان (٢٠٢٤): "القيادة الكمومية كمدخل لتلبية متطلبات الانتقال إلى الثورة الصناعية الخامسة بجامعة الزقازيق - دراسات ميدانية"، مرجع سابق، ص ص ٢١٦-٢١٨.
- (٢٥٨) محمد عيد عتريس (٢٠٢٠): "الريادة الإستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ - جامعة الزقازيق نموذجًا"، مرجع سابق، ص ص ٩٠٣-٩٠٤.
- (٢٥٩) بسمه محمد محمود الشيخ (٢٠٢٤): "نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز السمعة التنظيمية لجامعة الزقازيق - دراسة ميدانية"، مرجع سابق، ص ١٩٤.
- (٢٦٠) سهام أحمد محمد علوان (٢٠٢٤): "تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية"، مرجع سابق، ص ١٣٨.

- (٢٦١) أسماء عبد الرحمن السيد عبد الرحمن (٢٠٢٤): الرقابة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ببعض الجامعات الأجنبية وإمكان الإفادة منها بمصر، مرجع سابق، ص ٢٤٩، ٢٥٢.
- (٢٦٢) إيمان أحمد عثمان أحمد (٢٠٢٤): خبرات بعض الجامعات الأجنبية في إدارة الأصول الإستراتيجية ودورها في تنمية ثقافة الذكاء التنافسي بجامعة الزقازيق، مرجع سابق، ص ٢٩٣.
- (٢٦٣) رواء محمد عثمان (٢٠٢٤): "القيادة الكمومية كمدخل لتلبية متطلبات الانتقال إلى الثورة الصناعية الخامسة بجامعة الزقازيق - دراسة ميدانية"، مرجع سابق، ص ٢٢١.
- (٢٦٤) المرجع السابق، ص ٢١٩.
- (٢٦٥) اسراء عبد اللطيف محمد متولي (٢٠٢٥): "إدارة الابتكار وعلاقتها بتحقيق القدرة التنافسية - دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق"، مرجع سابق، ص ٨٨٩.
- (٢٦٦) محمد عيد عتريس (٢٠٢٠): "إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الزقازيق: دراسة حالة"، مرجع سابق، ص ٢٠٩.
- (٢٦٧) سهام أحمد محمد علوان (٢٠٢٢): "إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق - دراسة تحليلية"، مرجع سابق، ص ١٠٣.
- (٢٦٨) أسماء عبد الرحمن السيد عبد الرحمن (٢٠٢٤): الرقابة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لبعض الجامعات الأجنبية وإمكان الإفادة منها بمصر، مرجع سابق، ص ٢٤٥.
- (٢٦٩) بسمة محمد محمود الشيخ (٢٠٢٤): "نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز السمعة التنظيمية لجامعة الزقازيق - دراسة ميدانية"، مرجع سابق، ص ١٩٤.
- (٢٧٠) منة الله توفيق عبد النبي على (٢٠٢٥): المناعة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الرسوخ التنظيمي في بعض كليات جامعة الزقازيق - دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص ١٢٦.
- (٢٧١) محمد عيد عتريس (٢٠٢٠): "إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الزقازيق: دراسة حالة"، مرجع سابق، ص ٢١٧-٢٢٠.
- (٢٧٢) محمد عيد عتريس (٢٠٢٠): "الريادة الإستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ - جامعة الزقازيق نموذجًا"، مرجع سابق، ص ٩٠٤.
- (٢٧٣) المرجع السابق، ص ٨٩٦.
- (٢٧٤) سهام أحمد محمد علوان (٢٠٢١): "القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق"، مرجع سابق، ص ٥١٤.
- (٢٧٥) سهام أحمد علوان (٢٠١٩): "العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس - دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق، مرجع سابق، ص ٤٨٤-٤٨٦.
- (٢٧٦) بمنى السيد عبد الله محمد عوض (٢٠٢٤): إدارة الاحتواء العالي مدخل لاستدامة التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة الزقازيق، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص ١٦٩-١٧١.

(٢٧٧) محمد عيد عتريس (٢٠٢٠): "إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الزقازيق: دراسة حالة"، مرجع سابق، ص ٢٠٧-٢٠٩.

ملحق رقم (١)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الاسم	الدرجة العلمية والوظيفية
أ.د. إبراهيم عباس الزهيري	استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ كلية التربية – جامعة حلوان
أ.د/ حمدي حسن عبد الحميد المحروقي	أستاذ فلسفة التربية المتفرغ، وعيد الكلية الأسبق كلية التربية – جامعة الزقازيق
أ.د رانيا عبد المعز الجمال	استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة الفيوم - ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث والعلاقات الثقافية
أ.د. رشيدة السيد الطاهر	أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي كلية التربية – جامعة حلوان
أ.د محمد أحمد عبد الدايم	استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ كلية التربية – جامعة الزقازيق
أ.د/ محمود عطا محمد على مسيل	استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ كلية التربية – جامعة الزقازيق
أ.د/ نبيل سعد خليل	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ كلية التربية – جامعة سوهاج

أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة عين شمس
أ.د/ هندأوي محمد حافظ رضوان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ كلية التربية – جامعة حلوان

* تم ترتيب أسماء السادة المحكمين ابجدياً