

متطلبات التجديد الاستراتيجي بجامعة عين شمس "دراسة تحليلية نظرية"

إعداد

أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس

أ.م. د/ صهيب شحته محمد محمد
أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس

هاني حامد عبد الله إبراهيم
باحث دكتوراة

ملخص

في ظل العولمة والتطور التكنولوجي وتصادد حدة المنافسة، أصبح تبني التجديد الاستراتيجي ضرورة ملحة للجامعات المعاصرة. وتسعى جامعة عين شمس، كسائر مؤسسات التعليم العالي، إلى إعادة هيكلة عملياتها الأكاديمية والإدارية بما يعزز قدرتها على الاستدامة والمرونة التنظيمية، وتنمية القيادات، ودعم الابتكار، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة مخرجاتها التعليمية والبحثية وتعزيز قدرتها التنافسية.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للبحث، وهدف إلى تحديد الأسس النظرية للتجديد الاستراتيجي بالجامعات، وتحليل واقعه الراهن في الجامعات المصرية، وصولاً إلى وضع آليات مقترحة لتفعيله بجامعة عين شمس. وقد عُرِف التجديد الاستراتيجي باعتباره عملية ديناميكية لإعادة صياغة الاستراتيجية المؤسسية بمشاركة القيادات الأكاديمية والإدارية، من خلال أربعة أبعاد رئيسية: الاستكشاف، استثمار الفرص، إعادة الهيكلة التنظيمية، ومشاركة القيادة.

أظهرت النتائج أن التجديد الاستراتيجي يشكل إطاراً شاملاً لتحسين الأداء عبر تطوير الرؤية والرسالة، تحديث الهياكل التنظيمية، وتعزيز التحول الرقمي. كما أن الاستكشاف واستثمار الفرص يعززان ثقافة الابتكار وريادة الأعمال وربط البرامج بسوق العمل، بينما تساهم إعادة الهيكلة التنظيمية في استحداث قطاعات جديدة مثل الابتكار والتدريب، وتدعم مشاركة القيادة الحوكمة التشاركية رغم تحديات البيروقراطية.

واقترح البحث إجراءات عملية للتفعيل، من أبرزها: إنشاء وحدات للرصد والتحليل الاستراتيجي، تنوع مصادر التمويل، تعزيز البحث التشاركي، تطوير البنية الرقمية، وإعداد صف ثانٍ من القيادات. وتؤكد النتائج أن تفعيل أبعاد التجديد الاستراتيجي يمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز تنافسية جامعة عين شمس وتحقيق التميز والاستدامة.

الكلمات المفتاحية: التجديد الاستراتيجي، الاستكشاف، استثمار الفرص، إعادة الهيكلة التنظيمية، مشاركة القيادة.

Strategic Renewal Requirements at Ain Shams University "A Theoretical Analytical Study"

Prepared by:

Prof. Dr. Nahla Abdelkader Hashem
Assoc. Prof. Dr. Sohaib Shehata Mohamed
Hany Hamed Abdallah Ibrahim

Abstract:

In the face of globalization, technological advancement, and intensified competition, adopting strategic renewal has become an imperative for contemporary universities. Ain Shams University, like many higher education institutions, seeks to restructure its academic and administrative processes to enhance sustainability, organizational flexibility, leadership development, and innovation, thereby improving the quality of its academic and research outputs and strengthening competitiveness.

This study, employing the descriptive-analytical approach, aims to identify the theoretical foundations of strategic renewal in universities, analyze its status in Egyptian higher education, and propose mechanisms for its activation at Ain Shams University. Strategic renewal is defined as a dynamic process of reformulating institutional strategy through academic and administrative leadership engagement across four dimensions: exploration, opportunity utilization, organizational restructuring, and leadership participation.

Findings indicate that strategic renewal provides a comprehensive framework for improving performance by refining institutional vision and mission, modernizing structures, and fostering digital transformation. Exploration and opportunity utilization promote innovation and entrepreneurship while aligning programs with labor market needs. Organizational restructuring supports the creation of new sectors, such as innovation and training, whereas leadership participation strengthens participatory governance despite bureaucratic challenges.

The study proposes practical measures, including establishing strategic monitoring units, diversifying funding, enhancing collaborative research, developing digital infrastructure, and preparing second-line leaders. Activating these dimensions is highlighted as a key driver for Ain Shams University to achieve excellence, competitiveness, and sustainability in education and research.

Keywords: Strategic Renewal, Exploration, Opportunity Utilization, Organizational Restructuring, Leadership Participation.

متطلبات التجديد الاستراتيجي بجامعة عين شمس "دراسة تحليلية نظرية"

إعداد

أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم

أ.م. د/ صهيب شحته محمد محمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

كلية التربية - جامعة عين شمس

هاني حامد عبد الله إبراهيم

باحث دكتوراة

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تجد مؤسسات التعليم العالي حول العالم نفسها في خضم مشهد عالمي سريع التغير، يتسم بالتقدم التكنولوجي المتسارع، والعولمة المتزايدة، والتطور المستمر لمتطلبات سوق العمل. يفرض هذا المشهد على الجامعات ضرورة التكيف المستمر والابتكار للحفاظ على أهميتها وتنافسيتها. في هذا السياق، يبرز التجديد الاستراتيجي كعنصر حيوي لضمان استمرارية وفعالية المؤسسات التعليمية.

ومع تزايد الضغوط والتعقيدات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحالي، لم يعد التركيز فقط على الجودة أو الإنتاجية أو الكفاءة الداخلية كافياً لتحقيق النجاح على المدى البعيد. هذا الواقع يفرض على المؤسسات أن تبحث عن طرق جديدة لصناعة الفرص، وابتكار مبادرات ريادية، والتفاعل بذكاء مع البيئة المحيطة بها. من هنا بدأ الاهتمام بعمليات التجديد الاستراتيجي، كوسيلة لمواجهة الجمود الداخلي والتقلبات الخارجية، ومواكبة المنافسة المتصاعدة. وقد أصبح هذا المفهوم من المواضيع البارزة في علم الإدارة الاستراتيجية، واستحوذ على اهتمام واسع من الباحثين والمختصين.^(١)

ويعبر التجديد الاستراتيجي عن عملية التغيير والتكيف في الاتجاه الإستراتيجي لتحقيق تنافسية للمؤسسة على المدى الطويل، والهدف من التجديد الإستراتيجي هو توفير توافق استراتيجي بين قدرات المؤسسة الداخلية وتحولات البيئة الخارجية المتضمنة للتكنولوجيا والأسواق والصناعات والاقتصاد التي تتطلب تغييراً في الوضع الراهن لنظام

الإدارة، ويوجد نوعان من التجديد الإستراتيجي، التجديد التدريجي ويحدث من خلال سلسلة من التكييفات العادية للتغيرات في البيئة، والتجديد الجذري يتم من خلال التحولات في الإدارة الإستراتيجية وإزالة أو استبدال الوظائف والوحدات الرئيسية في المؤسسة، وهناك حاجة إلى التمكين الإستراتيجي المستمر، للبقاء على قيد الحياة في ظل التغيرات من خلال الاعتراف بالواقع المتغير لبيئاتها الخارجية، وتعتبر بعض التحولات الخارجية تحولات مدمرة للكفاءة تقضي على النواة الداخلية للمؤسسات ولا تسمح لها بالتجديد بل تحددها بالجمود والبعد عن المرونة.^(٢)

ويمكن القول أن التجديد الاستراتيجي عملية ابداعية تطويرية تقوم على تجديد الأفكار الرئيسية للمنظمة وتطوير الكفاءات الحالية لمنحها القوة الدافعة التي تمكنها من مواجهة التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال المعاصرة، فتتجه المنظمة من خلال التجديد الاستراتيجي الذي يعمل على ادخال التغيرات واعادة هيكليّة الموارد وتطوير موجوداتها وقدراتها الاستراتيجية لإنشاء ميزة تنافسية مستدامة، وتغيير عقلية الموظفين للتعامل مع الرؤيا الجديدة للمنظمة، وأنه يؤدي الى تحقيق التفاعل والتكامل بين سلوكيات الافراد لغرض مواجهة القوى البيئية، ومعالجة حالة التدهور في المشروعات حيث يتكون التجديد الاستراتيجي.^(٣)

والتجديد الاستراتيجي له مجموعة من الأبعاد هي الاستكشاف، إعادة الهيكلة التنظيمية، واستثمار الفرص، ومشاركة القيادة وفيما يلي سيتم التطرق لأبعاد التجديد الاستراتيجي بقدر من التفصيل:

الاستكشاف Exploration: تستخدم المؤسسات التجديد الاستراتيجي بسبب زيادة المنافسة والتقدم التكنولوجي السريع وديناميكية البيئة جعل المؤسسات تكافح لمواجهة هذه التحديات وتشجيع على تجريب المهارات الجديدة واستكشاف العديد من المبادرات حول بقاء الاستراتيجية الحالية أو الانخراط في جهود التجديد الاستراتيجي ويتمحور الاستكشاف حول السعي إلى التغيير، والبحث عن الفرص المتاحة وحالة المنافسة والعملاء والمستفيدين والرأي العام، والبيئة وغيرها، وتجريب حلول أو نماذج تشغيل جديدة في ضوء هذه الفرص، كما إن أنشطة استكشاف الفرص الجديدة تهدف إلى تطوير منتج جديد، وخلق منتجات مبتكرة، عمليات أو خدمات، ويمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة

نحو استكشاف الفرص الجديدة، والاستعداد للتكيف فاستكشاف الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث والاختلاف والمرونة.^(٤)

إعادة الهيكلة التنظيمية **Organizational Restructuring**: تُعد إعادة

الهيكل التنظيمية إحدى أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، حيث تهدف إلى إعادة تصميم البنية التنظيمية بما يشمل تعديل الهياكل الإدارية، وتوزيع الصلاحيات، وتبسيط الإجراءات، بما يضمن رفع كفاءة الأداء وتحسين مرونة المؤسسة، وفي السياق ذاته، تمثل إعادة الهيكلة عنصرًا جوهريًا ضمن عمليات التجديد الاستراتيجي، إذ إن التحول في التوجهات الاستراتيجية يتطلب بالضرورة تغييرات تنظيمية تدعم تنفيذ الرؤية الجديدة . فالتجديد الاستراتيجي لا يمكن أن يتحقق بفاعلية دون وجود بنية تنظيمية قادرة على استيعاب التغيير ومواكبته، مما يجعل من إعادة الهيكلة مدخلًا ضروريًا لتفعيل الاستراتيجيات الجديدة وضمان استدامتها. ومن ثم، فإن العلاقة بين إعادة الهيكلة والتجديد الاستراتيجي تُعد علاقة ترابط وتكامل، إذ تسهم الأولى في تمهيد الطريق أمام الثانية وتحقيق أهدافها على أرض الواقع.^(٥)

استثمار الفرص **Investment opportunities**: ومن أهم أسباب عدم

استثمار الفرص هو غياب التجديد الاستراتيجي، لذلك تحاول المؤسسات استثمار فرصها وزيادة قدرتها التنافسية، ومن ثم فإن الميل نحو الاستفادة من الفرص للحصول على المزايا التنافسية يعطي فرصة للتفكير في الممارسات التي تحرك روح المنظمة لاستثمار الفرص، أما المؤسسات التي لا تتضمن التجديد كممارسة رئيسة ليس لديها المرونة المستدامة في استثمار تلك الفرص.^(٦)

مشاركة القيادة **Leadership Participation**: مشاركة القيادة في أعمال

التجديد الاستراتيجي تكون متجذرة في فريق من الالتزام الجماعي والعاطفي وترسخ التجديد والتغيير المستدام في المؤسسات، ومشاركة القيادة في عمليات التجديد الاستراتيجي من خلال اكتشاف وظائف جديدة تكون قادرة على إدارة قطاعات حديثة، كما تهدف إلى تغيير عقلية الموظفين للتعامل مع الرؤية الجديدة للمنظمة وتعزيز النمو الفكري

والشخصي وزراعة الصداقات الناضجة والعلاقات المهنية والإشكال الأخرى من المشاركات المجتمعية.^(٧)

فمن خلال عملية التجديد الاستراتيجي تستطيع الجامعات استهداف الأفكار و التركيز على الموارد واتباع آليات عمل لأجراء تغييرات استباقية وعلاجية من اجل جعل الاستراتيجية والجامعة أكثر حيوية ومواكبة للبيئة التنظيمية فهو يحقق أهداف الجامعة في التحدي المتمثل بالسلوك الابتكاري في تطوير الخدمات كذلك التوسع المستقبلي مثل الدخول في تحديات محلية و عالمية واتخاذ قرارات استراتيجية جريئة وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري وتوفير بيئة تحفيزية للابتكار والتحول الرقمي وتحسين الأداء، إضافة إلى تشجيع التعلم المستمر وتطوير الأفكار الجديدة والبحث العلمي.^(٨)

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن: التجديد الاستراتيجي يضيف الشباب والحيوية للجامعات فالاستمرار في عمليات التجديد يؤدي إلى مرونة أكبر وكذلك يغذي الجامعة بأفكار جديدة ويزيد من الميزة التنافسية، كما يساعدها على مواكبة وتيرة التطور وتوقع المخاطر ووضع حلول استباقية لها فهو أداة رئيسة للتخطيط في المستقبل فضلاً عن المشاركة الفاعلة في تنفيذ استراتيجية الجامعة.

وفي إطار السعي المستمر نحو التطوير المؤسسي، تمثل الخطتان الاستراتيجيةتان لجامعة عين شمس للفترتين (٢٠١٨-٢٠٢٣) و(٢٠٢٤-٢٠٢٩) نموذجاً ديناميكياً للتجديد الاستراتيجي، حيث يعكس كل منهما مرحلة متميزة من تطور الجامعة واستجابتها للتحويلات البيئية والتعليمية. فقد ركزت خطة (٢٠١٨-٢٠٢٣) على ترسيخ البنية التحتية المؤسسية من خلال تطوير الهياكل الإدارية، وميكنة الخدمات، وتعزيز نظم ضمان الجودة، بهدف تحقيق التوافق الداخلي وتمهيد الطريق نحو التحول الرقمي والانفتاح الدولي. أما خطة (٢٠٢٤-٢٠٢٩)، فقد مثلت نقلة نوعية في مسار التجديد الاستراتيجي، إذ أعادت الجامعة صياغة رؤيتها وأولوياتها بما يتماشى مع التحديات العالمية ومتطلبات التنافسية. وقد تجلّى ذلك في التركيز على ريادة الأعمال، والتحول الرقمي الشامل، والاستدامة، بالإضافة إلى تطوير منظومة الحوكمة وتوسيع نطاق إشراك أصحاب المصلحة من خارج الجامعة. فجامعة عين شمس قد انتقلت من مرحلة التكيف الداخلي في الخطة الأولى إلى مرحلة التجديد الاستراتيجي الشامل في

الخطوة الثانية، مستهدفة بناء جامعة معرفية تواكب رؤية مصر ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة، مع اعتبار التعليم، والبحث العلمي، وتنمية الموارد البشرية محاور أساسية لهذا التحول.^(٩)

وفي إطار سعي جامعة عين شمس نحو تحقيق التجديد الاستراتيجي والارتقاء بمكانتها التنافسية إقليميًا ودوليًا، أنشأت جامعة عين شمس مجموعة من المراكز المتخصصة التي تمثل ركيزة أساسية في تنفيذ خطتها الاستراتيجية للفترة (٢٠٢٤-٢٠٢٩). وتشمل هذه المراكز: مركز الابتكار وريادة الأعمال الذي يدعم ثقافة الريادة والتصميم الابتكاري، ومركز التدريب والتطوير المعني ببناء القدرات المؤسسية، ومركز ضمان الجودة الذي يضطلع بقياس الأداء والاعتماد الأكاديمي، ومركز التميز في مجالات الطاقة والتعليم المبكر، بالإضافة إلى مركز الشبكات وتكنولوجيا المعلومات الذي يدعم البنية الرقمية للجامعة. كما أطلقت الجامعة حزمة متكاملة من الأنظمة الذكية المُمكنة لإدارة شؤون الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والدراسات العليا، والبحث العلمي، مما أسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية والحوكمة الرقمية. وتشكل هذه الجهود منظومة مترابطة تسهم في بناء جامعة معرفية ذكية، تواكب متطلبات العصر وتدعم رؤية مصر ٢٠٣٠.^(١٠)

وفي ضوء تبني جامعة عين شمس لفلسفة التجديد الاستراتيجي، وسعيها الحثيث نحو التحول المؤسسي والرقمي، حققت الجامعة إنجازات نوعية في مجال التميز الحكومي، تمثلت في حصولها على عدد من الجوائز المرموقة ضمن الدورة الثالثة لجائزة مصر للتميز الحكومي في مارس ٢٠٢٣. فقد حصلت البوابة الإلكترونية للجامعة على المركز الأول في فئة أفضل موقع إلكتروني حكومي، كما حصدت مبادرة "تطوير ورقمنة منظومة التعليم" المركز الثاني في فئة المبادرة الابتكارية الحكومية، وهو ما يعكس الاستكشاف واستثمار الجامعة الفاعل في الفرص الرقمية، وجهودها في تعزيز بنيتها التكنولوجية وتطوير أدواتها التعليمية. وفي السياق ذاته، أحرزت كلية الهندسة المركز الثاني في فئة الكليات المتميزة، في تأكيد واضح على فاعلية جهود التطوير المؤسسي وإعادة الهيكلة الأكاديمية. كما سبق أن حصدت كلية الحاسبات والمعلومات المركز الأول في فئة المؤسسة الحكومية المتميزة خلال الدورة الثانية من الجائزة عام ٢٠٢١، متفوقةً

على أكثر من ٤٥٠ كلية على مستوى الجمهورية. وتُعد هذه الإنجازات تجسيداً عملياً لتفعيل أبعاد التجديد الاستراتيجي في الجامعة، خصوصاً في مجالات الاستكشاف، استثمار الفرص، وإعادة الهيكلة، ومشاركة القيادة، الأمر الذي يؤكد قدرة الجامعة على بناء نموذج مؤسسي مرن ومتكامل، يعزز من تنافسيتها، ويدعم مسيرتها نحو الاستدامة المؤسسية في ظل التحولات المتسارعة في بيئة التعليم العالي^(١١)

كما وضعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي برامج لتطوير التعليم الجامعي ضمن خطة التنمية المستدامة لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ ومن تلك البرامج (بناء كوادر اللازم لأعضاء بمؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال تطوير منظومة تدريب المؤيدين لتنمية القدرات البحثية والكفاءات التدريسية وآليات التقييم وإعادة هيكلة نظام الحالي للترقيات لدمج نظام التقييم والتركيز على البحث العلمي، ووضع آلية لاعتماد مراكز تنمية مهارات هيئة التدريس والقيادات دولياً لتحسين كفاءة هيئة التدريس) كما وضعت برنامج اخر وهو (تفعيل دور المراكز البحثية بمؤسسات التعليم العالي من خلال وضع نظام التحفيز لمؤسسات التعليم العالي للتوسع في مراكز البحوث وتوفير التحفيز اللازم لأعضاء هيئة التدريس) لتحقيق هذا الهدف^(١٢)

مشكلة البحث:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في العالم، ومنها الجامعات المصرية، تحديات متزايدة نتيجة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، مثل التقدم التكنولوجي، والعولمة، وتزايد التنافس على الموارد. وتُعد جامعة عين شمس إحدى الجامعات العريقة التي تسعى إلى تعزيز مكانتها التنافسية وتطوير أدائها المؤسسي، مما يجعل التجديد الاستراتيجي ضرورة حتمية لضمان البقاء والنمو.

ومع ذلك، فإن هناك قصور يواجه جامعة عين شمس في إحداث التجديدات الاستراتيجية بها، وهذا يتضح من خلال أبعاده التالية:

١. الاستكشاف:

تتعدد مظاهر الضعف المرتبطة بالاستكشاف والتي يمكن اجمالها فيما يلي:

(١٣)

- قصور في استخدام أدوات وتقنيات حديثة لجمع المعلومات والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وهو ما يحد من فعالية التخطيط الاستراتيجي والتجديد المؤسسي.
- قلة ثقافة الابتكار داخل الجامعة، مما يقيد إمكانية اكتشاف فرص جديدة أو تجنب المخاطر المحتملة في ظل التحديات المتسارعة.
- نقص الدعم المالي والموارد المخصصة للمبادرات الاستكشافية، حيث يمثل التمويل عائقاً رئيسياً أمام تنفيذ مشاريع بحثية وأكاديمية مبتكرة، مما يقيد التوسع في استكشاف الفرص الجديدة.
- الروتين الإداري والتعقيدات البيروقراطية، التي تؤدي إلى تأخير تنفيذ المبادرات وتعطيل الأفكار الجديدة، مما يعيق سرعة الاستجابة للفرص المتاحة.
- مقاومة التغيير داخل بعض قطاعات الجامعة، حيث يفضل البعض التمسك بالتقاليد القديمة أو يخشى تبني أساليب غير مألوفة، مما يعيق الابتكار والتطوير.
- نقص المهارات والخبرات لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين، خاصة فيما يتعلق بالاستكشاف والابتكار، مما يضعف القدرة على تحديد واستثمار الفرص الجديدة.
- ضعف التعاون الأكاديمي والبحثي مع المؤسسات الأخرى، مما يقلل من فرص الاستفادة من المعرفة المشتركة والمشاريع البحثية المبتكرة.

٢. استثمار الفرص:

تتعدد مظاهر الضعف المرتبطة باستثمار الفرص والتي يمكن إجمالها فيما يلي: (١٤)

- ضعف التعاون الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس في التخصصات المختلفة، مما يقلل من فرص التكامل العلمي وتطوير البرامج الدراسية متعددة التخصصات.
- قصور في التعاون البحثي المشترك بين الكوادر الأكاديمية داخل الجامعة، وهو ما ينعكس على الإنتاجية العلمية والتأثير البحثي.
- نقص الكوادر المتخصصة في بعض التخصصات الدقيقة، مما يؤدي إلى ضغط تدريسي ويؤثر سلباً على جودة العملية التعليمية.
- استقطاب الجامعات الخاصة لأعضاء هيئة التدريس من جامعة عين شمس، خاصة في التخصصات المتميزة، بسبب العوامل المالية أو الإدارية.
- عدم التفرغ الكامل لبعض أعضاء هيئة التدريس نتيجة الندب أو الإعارة إلى جهات خارجية، مما يؤثر على التفرغ العلمي والبحثي داخل الجامعة.

٣. مشاركة القيادة:

تتعدد مظاهر الضعف المرتبطة بمشاركة القيادة والتي يمكن إجمالها فيما يلي: (١٥)

- كثرة الإجراءات القيادية والروتين الإداري، مما يحدّ من فاعلية الأدوار القيادية في مختلف المستويات التنظيمية داخل الجامعة.
- نقص المهارات القيادية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، مما يضعف قدرتهم على تولّي المناصب القيادية والمشاركة في صنع القرار الاستراتيجي.

- ضعف توظيف التقنيات الحديثة في الإدارة الجامعية، حيث تبتعد منظومة القيادة عن استخدام الأدوات التكنولوجية المتقدمة التي تعزز فعالية القيادة.
- سيطرة النموذج الهرمي التقليدي على الهيكل التنظيمي، وهو ما يُضعف من فرص المشاركة القيادية والتفاعل الأفقي بين المستويات الإدارية.
- ضعف استقلالية الجامعة في استقطاب الكفاءات القيادية من خارج الجامعة، ما يحّد من تجديد الدماء الإدارية وتعزيز الخبرات المتنوعة.
- جمود اللوائح والقوانين الجامعية وتقادمها، بما لا يتماشى مع متطلبات الحوكمة الحديثة ولا يدعم بيئة مرنة للتجديد المؤسسي والقيادي.

٤. إعادة الهيكلة التنظيمية:

تتعدد مظاهر الضعف المرتبطة بإعادة الهيكلة التنظيمية والتي يمكن اجمالها فيما يلي^(١٦)

- تعقيد الهياكل الإدارية وتعدد طبقات البيروقراطية، مما يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار وصعوبة في تنفيذ المبادرات الإستراتيجية بكفاءة.
- مقاومة التغيير التنظيمي من قبل بعض الإدارات أو الفئات الأكاديمية، نتيجة الخوف من فقدان الامتيازات أو عدم وضوح أثر التحولات على أدوارهم.
- غياب خطط واضحة ومتكاملة لإعادة الهيكلة، مما يؤدي إلى ضعف في ربط الأهداف الإستراتيجية بالرؤية المؤسسية والهيكل التنظيمي المناسب لها.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- كيف يمكن تطبيق التجديد الاستراتيجي في جامعة عين شمس؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية، هي:

- ما الأسس النظرية للتجديد الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة؟

- ما الواقع الراهن للتجديد الاستراتيجي في الجامعات المصرية من واقع

منظور الوثائق والدراسات ذات الصلة؟

- ما الإجراءات المقترحة لتحقيق التجديد الاستراتيجي بجامعة عين شمس؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- تحديد الأسس النظرية والفلسفية للتجديد الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة.

٢- تحليل وتوضيح الواقع الراهن للتجديد الاستراتيجي في الجامعات المصرية من

واقع منظور الوثائق والدراسات ذات الصلة.

٣- التوصل الى الإجراءات المقترحة لتطبيق التجديد الاستراتيجي بجامعة عين

شمس.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: سوف يتناول البحث دراسة التجديد الإستراتيجي للجامعات

من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي: الاستكشاف، إعادة الهيكلة التنظيمية، استثمار

الفرص، ومشاركة القيادة. ويعود اختيار هذه الأبعاد إلى أنها تشكل المكونات الجوهرية

لعملية التجديد الاستراتيجي كما أبرزتها الأدبيات الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية،

حيث إن الاستكشاف يتيح البحث عن فرص وأساليب جديدة، وإعادة الهيكلة التنظيمية

توفر المرونة المؤسسية لمواكبة التغيير، بينما يُمكن استثمار الفرص من تحويل الإمكانيات

إلى إنجازات عملية، وأخيراً تضمن مشاركة القيادة تهيئة بيئة تنظيمية تشاركية داعمة

للتغيير المستدام.

مصطلحات البحث:

١ - التجديد الاستراتيجي: strategic renewal

عرف التجديد الاستراتيجي بأنه العملية التي تؤثر على جدوى المنظمة في الأمد الطويل، أو تطوير لمجموعة من قدرات جديدة تسمح لهم بالتنافس بنجاح في المستقبل. ^(١٧) كما أن التجديد الاستراتيجي هو نشاط إداري يتضمن مجموعة من الإجراءات والعمليات والأنشطة التي تعتمد عليها المنظمة لتصحيح المسار الحالي لأجل تطوير استراتيجيتها لتصبح مستدامة ومرنة تتناسب مع التغيرات البيئية سواء داخلية أو خارجية. ^(١٨) كما عرف بأنه عملية إدارية تعمل على المتابعة والرقابة على أنظمة العمل داخل المؤسسة بشكل دوري وفعال بما يحقق من خلاله الابتكار والإبداع باقتناص الفرص الذي يمكن من خلالها تحقيق العائد الاستثماري والحد من المخاطر المستقبلية وضمان التفوق على المؤسسات المنافسة. ^(١٩)

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث التجديد الاستراتيجي إجرائيًا بأنه: " عملية ديناميكية تهدف إلى إعادة صياغة الاستراتيجية العامة للجامعة بمشاركة قياداتها، من خلال الاستكشاف المستمر، واستثمار الفرص، ومشاركة القيادة وإعادة الهيكلة التنظيمية، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي، ويدعم الميزة التنافسية، ويسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى، وتجاوز التحديات المستقبلية".

منهج البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب في جمع البيانات والمعلومات حول موضوع البحث، حيث يركز على رصد الواقع ووصف وتفسير الظاهرة كما تحدث في الواقع الفعلي. ^{٢٠}

وفي ضوء ذلك سار البحث الحالي وفقا للخطوات التالية:

- ١ - تحديد الأسس النظرية والفلسفية للتجديد الاستراتيجي في الجامعات المعاصرة.
- ٢ - الوقوف على واقع التجديد الاستراتيجي في الجامعات المصرية من واقع منظور الوثائق والدراسات ذات الصلة؟
- ٣ - التوصل الى الإجراءات المقترحة لتحقيق التجديد الاستراتيجي في جامعة عين شمس.

القسم الثاني: التجديد الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على طبيعة التجديد الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة في شكله المثالي وعلى هذا يتناول هذا القسم الأسس النظرية المرتبطة بالتجديد الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة وفقاً للمحاور التالية:

أولاً: التجديد الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة وخصائصه.

التجديد الاستراتيجي أحد القضايا الجوهرية التي تسعى إليها الجامعات، فهو الوسيلة المستمرة لتحسين قدرات ومهارات العاملين في الجامعات وزيادة إنتاجيتها، لذا تسعى الجامعات إلى اعتماد التجديد ضمن رسالتها ورؤيتها ومنهجها لتتماشى مع التطورات الجديدة في المجالات المختلفة (البيئية والتكنولوجية والاستراتيجية والتنظيمية)، وهو محاولة لإرساء طرائق ومفاهيم تتسجم مع الظروف والمواقف والأزمات التي تمر بها الجامعات، لذا فإن الانخراط في عمليات التجديد الاستراتيجي يمكن الجامعات البحث عن السيادة الاستراتيجية، وبالتالي يتطلب من الجامعات التفكير دائماً بإعادة ترتيب استراتيجيتها وتجميع مواردها لتقديم منتجات وخدمات تلبي حاجات المستفيدين.

يعد التجديد الإستراتيجي أحد أساليب الإدارة الاستراتيجية الناجحة، التي تمكن إدارة الجامعات من تطوير إستراتيجياتها التنافسية، وتعزيز قدراتها في استكشاف مواردها وإمكاناتها الداخلية، واستثمار الفرص الخارجية المتاحة، وحشد جهود العاملين نحو الريادة والمبادرة وسرعة الاستجابة للتغلب على الجامعات المنافسة في منطقة التنافس، وتقليل مخاطر الضغط التنافسي الناجم عنها؛ لزيادة القوة والنفوذ اللذين يشكلان المفتاح لتحقيق الريادة للجامعة (٢١)

ويتسم التجديد الاستراتيجي بالخصائص التالية (٢٢):

١. تأثير طويل الأجل: يركز التجديد الاستراتيجي على القضايا التي تؤثر بشكل كبير في التوجهات المستقبلية للمنظمة على المدى البعيد.
٢. استعادة القوة الاستراتيجية: يهدف إلى إعادة تموضعها الاستراتيجي بما يعزز من قدراتها في التفكير والعمل الاستراتيجي.
٣. شمولية المكونات: يتضمن عمليات متعددة مثل الاستكشاف، وإعادة الهيكلة التنظيمية، واستثمار الفرص، وتعزيز القيادة التشاركية.

٤. استبدال السمات الجوهرية: ينطوي على تغيير في السمات الأساسية للمنظمة، مثل القيم التنظيمية، والقدرات، والأنماط الثقافية.
٥. التمهيد للنمو المستقبلي: يهدف التجديد إلى تأسيس قاعدة تتيح فرصاً أكبر للنمو والتطور المستدام.
٦. تعدد أنماط التغيير: يشمل تغييرات تدريجية أو جذرية، ويجمع بين التعلم من القاعدة إلى القمة والتغيير الموجه من القمة إلى الأسفل.
٧. التوازن بين الاستكشاف والاستثمار: يتطلب الجمع بين الابتكار واستكشاف الفرص الجديدة من جهة، واستثمار الموارد والقدرات الحالية بكفاءة من جهة أخرى.

ثانياً: أهداف التجديد الاستراتيجي، وأهميته في الجامعات المعاصرة:

يعد التجديد الاستراتيجي ركناً أساسياً في الاستقرار التنظيمي كونه يجعل الجامعات رائدة وناجحة وقادرة على التنافس من خلال استغلال الحاضر واستشراف المستقبل وتفهم مختلف الثقافات حيث تسعى الجامعة من خلال التجديد الاستراتيجي إلى إعادة تعريف وتحديد علاقاتها مع البيئة والمستفيدين، والتركيز على الأفكار الجديدة، كما يمكنها من تغيير مسارها وتحويل قدراتها وسياساتها الاستراتيجية نحو تحقيق أهدافها لفعالية.

ويهدف التجديد الاستراتيجي في المنظمات إلى تحقيق ما يلي (٢٣) :

١. إحداث التغيير الاستراتيجي من خلال مراجعة وإعادة صياغة توجهات المنظمة وخططها المستقبلية.
 ٢. تجديد مهارات واتجاهات الأفراد بما يعزز قدراتهم على التكيف مع متطلبات التغيير.
 ٣. تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأمد ومتطلبات النجاح طويل الأجل، بما يضمن استمرارية المنظمة وفعاليتها.
 ٤. تبني أسس النمو والتطوير المستدام لتحقيق الازدهار المستقبلي للمنظمة.
- كما يهدف التجديد الاستراتيجي إلى: (٢٤)

١. إعادة هيكلة المهام والمسؤوليات وتوزيعها بصورة أكثر كفاءة بما يتلاءم مع التوجهات الجديدة.
 ٢. تطوير الهيكل التنظيمي ليصبح أكثر مرونة وديناميكية واستجابة للتغيرات البيئية.
 ٣. تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية والداخلية، بما يضمن حالة من الاستقرار النسبي والقدرة على التكيف المستمر.
 ٤. إبراز الطابع الديناميكي للاستراتيجية بوصفها عملية متغيرة ومتجددة لا تقتصر على التخطيط الثابت.
 ٥. ضمان شمولية عملية التجديد واتسامها بالتكامل والتوازن والقدرة على التأثير في جميع مستويات المنظمة ونشاطاتها، سواء في الحاضر أو المستقبل.
- كما أن التجديد الإستراتيجي في الجامعات المعاصرة يهدف إلى^(٢٥) :**
١. تغيير مسار الجامعات وتحويل قدراتها وسياساتها الاستراتيجية باتجاه التماشي والانسجام مع بيئة أعمالها الديناميكية والتكنولوجية والسياسية والاقتصادية
 ٢. تحقيق المواءمة مع البيئة وزيادة المزايا التنافسية للجامعة
 ٣. معرفة الوقت المناسب للقيام بإعادة هيكلة الجامعة جزئياً أو كلياً وطريقة تنفيذ ذلك من أجل مواجهة التهديدات الفعلية أو المحتملة
 ٤. اتخاذ القرارات الأكثر أهمية التي يمكن أن تتخذها الجامعة للحفاظ على مركزها بين الجامعات الأخرى.
 ٥. الربط بين روح الابتكار وتحسين القدرة على التكيف في المستقبل للجامعة
- كما يهدف التجديد الاستراتيجي في الجامعات المعاصرة الى:**
١. **تحسين جودة التعليم والبحث العلمي من خلال:^{٢٦}**
 - أ. **رفع مستوى المخرجات التعليمية:** يهدف التجديد إلى تطوير المناهج الدراسية، واستخدام تقنيات التعليم الحديثة، وتحسين أساليب التدريس، لتخريج خريجين يتمتعون بالمهارات والمعارف اللازمة لسوق العمل المتغير. يشمل ذلك التركيز على التعليم التفاعلي، والبحث القائم على المشاريع، وتعزيز مهارات التفكير النقدي والإبداع.

ب. تعزيز البحث العلمي: يُركز التجديد على دعم البحث العلمي، وتوفير بيئة بحثية محفزة، وجذب الباحثين المتميزين، ونشر نتائج البحوث على المستوى الوطني والدولي. يشمل ذلك توفير التمويل اللازم، وتحديث المختبرات والمعامل، وتعزيز التعاون البحثي بين الجامعات والمؤسسات الأخرى.

ج. رفع تصنيف الجامعة عالمياً: يسعى التجديد إلى تحسين تصنيف الجامعة في التصنيفات العالمية، من خلال رفع جودة التعليم والبحث العلمي، وتحسين البنية التحتية، وتعزيز السمعة العالمية للجامعة.

٢. تعزيز الكفاءة الإدارية والمالية من خلال: (٢٧)

أ. تحسين الإدارة المالية: يهدف التجديد إلى تحسين إدارة الموارد المالية للجامعة، وتحقيق الكفاءة في الإنفاق، وتنويع مصادر التمويل، وتحقيق الاستدامة المالية.

ب. تبسيط الإجراءات الإدارية: يسعى التجديد إلى تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين كفاءة العمل، وتقليل البيروقراطية، لتحقيق سرعة واتقان في إنجاز المهام.

ج. استخدام التكنولوجيا في الإدارة: يهدف التجديد إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الجامعة، مثل أنظمة إدارة التعلم الإلكتروني، وأنظمة إدارة الموارد البشرية، وأنظمة إدارة البيانات، لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.

٣. تطوير البنية التحتية من خلال: (٢٨)

أ. تحديث المرافق الجامعية: يهدف التجديد إلى تحديث المرافق الجامعية، مثل المباني، والمختبرات، والمكتبات، وتوفير بيئة تعليمية وبحثية متطورة.

ب. تطوير التكنولوجيا الرقمية: يسعى التجديد إلى تطوير البنية التحتية الرقمية للجامعة، وتوفير الوصول إلى الإنترنت عالي السرعة، وتوفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة للتعليم والبحث.

٤. تعزيز التعاون والشراكات من خلال: (٢٩)

أ. **التعاون مع القطاع الخاص:** يهدف التجديد إلى تعزيز التعاون مع القطاع الخاص، لتوفير فرص التدريب العملي للطلاب، وتطوير برامج تعليمية تلبي احتياجات سوق العمل.

ب. **التعاون مع الجامعات العالمية:** يسعى التجديد إلى تعزيز التعاون مع الجامعات العالمية، من خلال تبادل الطلاب والباحثين، وتنفيذ مشاريع بحثية مشتركة.

٥. الاستجابة لمتطلبات سوق العمل من خلال:

(١) **تطوير برامج تعليمية تلبي احتياجات سوق العمل:** يهدف التجديد إلى تطوير برامج تعليمية تلبي احتياجات سوق العمل، وتزويد الخريجين بالمهارات والمعارف اللازمة للنجاح في وظائفهم.

(٢) **تعزيز التوجيه والإرشاد المهني:** يسعى التجديد إلى تعزيز خدمات التوجيه والإرشاد المهني للطلاب، لمساعدتهم على اختيار المسار الدراسي المناسب، والتحضير لسوق العمل.

ويحظى التجديد الاستراتيجي بأهمية متزايدة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، حيث يُنظر إليه باعتباره أحد التحديات الجوهرية التي يسعى المديرون إلى التغلب عليها لضمان استدامة منظماتهم في بيئات تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر. وقد تنوعت وجهات النظر حوله، إذ يتراوح مضمونه بين مفاهيم التحسين المستمر والابتكار الجذري، ويمتد ليشمل التحولات التكنولوجية والتنافسية، وكذلك إعادة صياغة القدرات الجوهرية للمنظمة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمزاياها التنافسية. ولا يقتصر تأثير التجديد الاستراتيجي على مستوى معين داخل المنظمة، بل يشمل كافة المستويات، حيث يُعد وسيلة لكسر المسارات التقليدية التي فرضتها البيئة المحيطة، وضمان استمرارية المنظمة على المدى الطويل. كما يُنظر إلى التجديد من زاوية قدرته على إعادة تشكيل عقلية الموظفين بما ينسجم مع الرؤية الجديدة للمنظمة، وتحقيق التوازن بين الاستكشاف (exploration) والاستثمار (exploitation) من خلال تكامل سلوكيات الأفراد وتفاعلهم لمواجهة الضغوط البيئية وتحويل القدرات المندھورة إلى أخرى فعالة تولّد مزايا تنافسية جديدة. (٣٠)

وفي ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، أصبحت الجامعات بحاجة إلى التجديد المستمر للحفاظ على مكانتها التنافسية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتمثل أهمية التجديد الاستراتيجي في (٣١):

أ. **الاستجابة للتغيرات العالمية:** يُمكن التجديد الجامعات من الاستجابة للتغيرات

العالمية السريعة، مثل التطور التكنولوجي، وتغيرات سوق العمل، والعولمة.

ب. **تحسين جودة التعليم والبحث العلمي:** يُساهم التجديد في تحسين جودة التعليم

والبحث العلمي، وتخريج خريجين مؤهلين للسوق العمل.

ت. **تعزيز القدرة التنافسية:** يُعزز التجديد القدرة التنافسية للجامعات على الصعيد

المحلي والعالمي.

ث. **تحقيق الاستدامة:** يُساعد التجديد في تحقيق الاستدامة المالية والإدارية

للجامعات.

ج. **الاستجابة لاحتياجات المجتمع:** يُمكن التجديد الجامعات من الاستجابة

لاحتياجات المجتمع، وتقديم خدمات تعليمية وبحثية تلبي هذه الاحتياجات.

ح. **جذب الطلاب المتميزين:** تُعد الجامعات التي تُطبق التجديد الاستراتيجي أكثر

جاذبية للطلاب المتميزين، الذين يبحثون عن بيئة تعليمية متطورة.

ومن خلال فهم ما سبق فإن التجديد الاستراتيجي يمثل أهمية كبيرة للجامعة، من خلال

بناء سياساتها الاستراتيجية بشكل يلبي احتياجات البيئة المحيطة بها والتي تتسم

بالتغيير المستمر والمتسارع، ويمكن إجمالها في النقاط التالية: التجديد الاستراتيجي

يساعد الجامعة في تغيير وضعها الاستراتيجي القائم إلى وضع الاستراتيجي أفضل من

خلال التخطيط واستثمار قدراتها وإمكانياتها ومواردها البشرية، وكذلك يساعد الجامعة

في الحفاظ على تفوقها التنظيمي ، كما يساعدها في التأقلم مع بيئتها المحيطة وإقامة

الشراكات الاستراتيجية مع غيرها لتحسين مكانتها ، وكذلك يساعد الجامعة على قياس

واقعها الفعلي، وتوليد أفكار إبداعية لتحسين منتجاتها وتوسيع خدماتها وتلبية متطلبات

المستفيدين والحفاظ على تفوقها واستثمارها في العقول البشرية.

ثالثاً: مراحل تنفيذ التجديد الاستراتيجي في الجامعات المعاصرة:

تواجه الجامعات بيئة أعمال متغيرة باستمرار وتسعى للبحث عن طرائق جديدة لإدارة أعمالها، فإن الطريقة الملائمة التي تمكن الجامعات من التعامل مع التحول الاستراتيجي والحصول على التجديد الذاتي هو تطوير مصادر جديدة للثروة البشرية للحفاظ والمساهمة في التجديد الاستراتيجي. وهناك العديد من الأسباب والدوافع والعوامل والأحداث التي تتطلب قيام الجامعة بإجراء تجديد وتحديث في أنشطتها وأعمالها، تبعاً للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ويمكن تقسيم مراحل تنفيذ التجديد الاستراتيجي إلى المراحل التالية:

١- التخطيط الاستراتيجي والتقييم الذاتي: تُعد هذه المرحلة الأساس الجوهري

لنجاح عملية التجديد المؤسسي، إذ يتم خلالها تحديد التوجه العام والإطار المرجعي الذي ستسير عليه الجامعة. وتشمل هذه المرحلة الخطوات الآتية: (٣٢)

أ. **تحليل الوضع الراهن:** ينبغي إجراء تحليل شامل للوضع الراهن في الجامعة، يشمل تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات (SWOT). ويتم ذلك من خلال جمع البيانات من مصادر متعددة، مثل الاستبيانات، والمقابلات مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين، إضافة إلى مراجعة البيانات الإحصائية والتقارير الداخلية. ويساعد هذا التحليل في تحديد المجالات التي تتطلب تطويراً وتحسيناً.

ب. **صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية:** بناءً على نتائج التحليل، يتم وضع رؤية واضحة ومُلهمّة تعكس الطموحات المستقبلية للجامعة، وصياغة رسالة تعبر عن غاياتها الأساسية، إلى جانب تحديد الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. وينبغي أن تتسم هذه الأهداف بالوضوح، والقابلية للقياس، والواقعية، والتحديد الزمني. ويُستحسن إشراك مختلف أصحاب المصلحة في هذه العملية لضمان التوافق المؤسسي والدعم الداخلي.

ت. **تحديد الأولويات:** بعد تحديد الأهداف، تُرتَّب الأولويات بحسب الأهمية والإلحاح، مع مراعاة الموارد المتاحة والقيود المادية والبشرية. ويساعد ذلك في توجيه الجهود نحو المجالات التي تُحقق أكبر أثر استراتيجي.

ث. **إعداد خطة العمل:** تُوضع خطة عمل تفصيلية تُحدد فيها المهام والمسؤوليات، والجدول الزمني، والموارد المطلوبة، وآليات المتابعة، والتقييم. ويُشترط أن تتسم الخطة بالمرونة وقابلية التعديل بما يتناسب مع التغيرات المحتملة.

٢- **التنفيذ:** تُعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل حساسية وتحديًا، حيث يتم تحويل الخطط إلى واقع عملي. وتتضمن هذه المرحلة ما يلي: (٣٣)

أ. **تخصيص الموارد:** يُخصص لكل نشاط الموارد المناسبة من حيث التمويل، والكوادر البشرية، والدعم التكنولوجي، لضمان تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية.

ب. **تشكيل فرق العمل:** تُشكَّل فرق عمل متخصصة وفقًا لطبيعة المهام، ويُراعى في تشكيلها توفر الخبرات والكفاءات اللازمة لإنجاز الأنشطة المحددة في الخطة.

ت. **المتابعة وتقييم الأداء:** تُتَّبع عمليات التنفيذ بانتظام من خلال استخدام أدوات القياس المناسبة، مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، وذلك لضمان التقدم وفق الأطر الزمنية المحددة، وإجراء التعديلات اللازمة لمواجهة أية تحديات أو انحرافات.

ث. **التواصل الفعال:** تُبذل جهود لضمان التواصل المستمر بين جميع المعنيين بعملية التجديد، بما يساهم في تحقيق الشفافية، وتعزيز الانخراط المؤسسي، وتبادل التغذية الراجعة.

٣- **التقييم والمتابعة:** بعد انتهاء مرحلة التنفيذ، تُجرى عملية تقييم شاملة لقياس فاعلية الأنشطة وتحقيق الأهداف. وتشمل هذه المرحلة: (٣٤)

أ. **جمع البيانات:** تُجمع بيانات كمية ونوعية من مصادر متعددة لتقييم مدى تحقق الأهداف الموضوعية، ومدى رضا أصحاب المصلحة عن العملية.

- ب. تحليل البيانات: تُحلّل البيانات باستخدام أساليب علمية للكشف عن النجاحات والإخفاقات، وتحديد العوامل المؤثرة في فعالية التجديد المؤسسي.
- ت. إعداد تقرير التقييم: يُعد تقرير يُلخص نتائج التقييم ويوثق الدروس المستفادة، مع تقديم توصيات موضوعية للتحسين المستقبلي.
- ث. التعديلات والتطوير: تُجرى التعديلات اللازمة على الخطة الاستراتيجية استنادًا إلى نتائج التقييم، في إطار عملية مستمرة للتجديد والتطوير المؤسسي.

٤- التثبيت والاستدامة: تهدف هذه المرحلة إلى ترسيخ المكتسبات وضمان استدامة التغييرات التي تم تحقيقها، وذلك من خلال: (٣٥)

- أ. دمج التغييرات في الثقافة المؤسسية: تُرسخ الممارسات الجديدة في السلوك التنظيمي والثقافة المؤسسية للجامعة، بحيث تصبح جزءًا من الإجراءات اليومية.
- ب. تدريب وتطوير الكوادر: تُنفذ برامج تدريبية تستهدف تعزيز قدرات العاملين على تطبيق الممارسات والسياسات المستحدثة، ودعمهم بالمعارف والمهارات الضرورية.
- ت. المتابعة طويلة المدى: يُواصل رصد الأداء المؤسسي على المدى البعيد للتأكد من ثبات النتائج، وتحقيق التحسين المستمر.
- ث. إعادة التقييم الدوري: تُجرى مراجعات دورية للاستراتيجية وخطط التنفيذ للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، مما يُساهم في تعزيز المرونة المؤسسية.

وبناء عليه فإن التجديد الاستراتيجي في الجامعات يمثل إطارًا متكاملًا لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية في بيئة التعليم العالي المتغيرة. ومن خلال المرور بالمراحل الرئيسية الأربع: التخطيط الاستراتيجي والتقييم الذاتي، والتنفيذ، والتقييم والمتابعة، وأخيرًا التثبيت والاستدامة، يصبح بالإمكان بناء منظومة جامعية أكثر مرونة وفاعلية واستدامة. كما إن اعتماد منهجية واضحة في كل مرحلة، بدءًا من تحليل الواقع بدقة، ووضع أهداف استراتيجية

مدروسة، وصولاً إلى التنفيذ العملي المبني على فرق عمل كفؤة، ثم التقييم المستمر والتعلم من التجربة، كلها خطوات تضمن نجاح مسار التجديد وتحقيق أثره الحقيقي. كما أن ترسيخ التغيير في الثقافة المؤسسية وتطوير الكوادر وتبني آليات المتابعة المستمرة تعدّ عوامل جوهرية للحفاظ على مكتسبات التطوير وضمان ديمومته. وعليه، فإن الجامعات التي تتبنى هذا النهج الاستراتيجي في التطوير تضع نفسها على مسار التميز الأكاديمي والإداري، وتُسهم بفعالية في خدمة مجتمعها وتحقيق أهداف التنمية المستدامة على المدى البعيد.

رابعاً: أبعاد التجديد الاستراتيجي في الجامعات المعاصرة:

نظراً لتعدد التعريفات واختلاف التوجهات البحثية المتعلقة بمفهوم التجديد الاستراتيجي، فقد سعى الباحثون إلى تحديد الأبعاد الأكثر تعبيراً عن جوهره من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات التطبيقية. وقد تمثلت هذه الأبعاد في: الاستكشاف الذي يعكس البحث عن فرص وأفكار جديدة تسهم في تطوير القدرات التنظيمية، واستثمار الفرص الذي يترجم الابتكارات والمعارف إلى نتائج عملية تدعم الميزة التنافسية، ومشاركة القيادة التي تعني إشراك جميع أفراد المنظمة في عملية التجديد من خلال تحمل المسؤولية والمساهمة في صنع القرار وتعزيز ثقافة التعاون والابتكار تحت توجيه القيادة، وأخيراً إعادة الهيكلة التنظيمية التي تؤكد على ضرورة المرونة والتكيف مع متطلبات التغيير. وبذلك فإن هذه الأبعاد الأربعة تشكّل إطاراً متكاملًا لفهم التجديد الاستراتيجي وتفعيله في المنظمات.

١ - الاستكشاف: (exploration)

تستخدم المنظمات التجديد الاستراتيجي كخيار ضروري في ظل اشتداد حدة المنافسة، وقصر دورة حياة المنتجات، والتقدم التكنولوجي المتسارع، إضافةً إلى ديناميكية البيئة التي تعمل فيها. هذه العوامل مجتمعة دفعت العديد من المنظمات إلى البحث عن سبل جديدة لمواجهة التحديات، من خلال تنمية مهاراتها وتجريب أساليب مبتكرة واستكشاف مبادرات متعددة، سواء للحفاظ على استراتيجيتها الحالية أو للانخراط في جهود تجديد استراتيجي شاملة. ويُعد الاستكشاف في هذا السياق عنصراً جوهرياً، إذ يرتبط غالباً بتغييرات غير مألوفة تتطلب استعداداً لتجربة طرق

جديدة، وتحمل المخاطر، والسعي نحو اكتشاف فرص غير مسبقة في البيئة التنافسية. كما أن تحقيق التجديد الاستراتيجي يتوقف على قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين استيعاب التعلم الجديد وبين استثمار ما تملكه من موارد وقدرات حالية، بما يضمن استمرارية التطوير والمحافظة على الميزة التنافسية. (٣٦).

كما أن الاستكشاف هو تجريب المنتج الجديد في السوق الجديد الأمر الذي يتطلب قدرات ومهارات جديدة، فالمنظمات البارة هي التي تملك القدرة على الاستكشاف المبكر للفرص قبل المنافسين لاسيما ما يتصل بالتكنولوجيا المتطورة، واكتشاف الأسواق الجديدة وتسجيل سبق على المنافسين لتحسين أعمال المنظمة مع وجود المرونة في عملياتها، فالبراءة هنا في معرفة الفرصة التي اغتناها وضمها لمنظومة الجامعة. (٣٧).

لذلك الاستكشاف يجسد أنشطة متعددة كالبحت والتباين والمخاطرة والتجريب والمناورة والمرونة والإبداع، كما يتضمن الاستكشاف البحت عن إجراءات تنظيمية جديدة واكتشاف أساليب للتكنولوجيا والأعمال والعمليات والمنتجات وعندما تتمكن الجامعة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها عليها أن تأخذ بعين الاعتبار قوة الجامعات الأخرى المنافسة لها (٣٨).

ومن أبرز الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمات المعاصرة هو تحديد الفرص واكتشافها، إذ يُعد هذا البعد من أهم سمات التجديد الاستراتيجي ومفتاحاً رئيسياً لتحقيقه. فالفرص لا تنفصل عن المخاطر التي قد تواجهها المنظمة في مجالات متعددة مثل حدة المنافسة، وسرعة التطورات التكنولوجية، ومتطلبات رأس المال، ومستوى مهارات الأفراد. كما أن وضوح الأهداف يُعد عاملاً أساسياً لنجاح عملية استغلال الفرص، إذ لا يمكن خوض المخاطرة دون وجود أهداف محددة توجه الجهود. ويُستكمل ذلك بضرورة وضع خطة قصيرة الأمد للأعمال تتضمن تحديد الموارد المطلوبة، والاحتياجات المالية، والأنشطة الرئيسية الواجب تنفيذها لضمان تحويل الفرص إلى نتائج عملية ملموسة. (٣٩).

ويُعدُّ الاستكشاف من المحاور المحورية في التجديد الاستراتيجي، حيث يتمثل في سعي المنظمات نحو استكشاف حلول ومجالات جديدة تمكنها من التكيف مع

التغيرات البيئية والاستفادة من التحولات العالمية. وفي هذا الإطار، تلعب زيادة الأعمال دورًا حاسمًا في دعم بقاء المنظمات ونموها، إذ تُعد مفتاحًا رئيسيًا للنجاح عبر مختلف قطاعات الأعمال والوظائف. ولتحقيق ذلك، تُصبح الحاجة ملحة لتبني عقلية تنظيمية تركز على روح المبادرة والابتكار، بما يعزز من قدرة المنظمات على تطبيق الريادة في ممارساتها الإدارية. (٤٠)

ويُعزز هذا التوجه تصاعد الاضطرابات البيئية، وندرة الموارد، والتطور المتسارع في تقنيات الاتصال والشبكات، مما يُحتم على المنظمات أن تستكشف إمكانات جديدة وتتبنى مبادرات ريادية قادرة على التكيف والاستجابة. وتشير الأدلة إلى أن سلوك ريادة الأعمال، إلى جانب طبيعة القرارات والعمليات ونظم الرقابة الإدارية، تمثل مكونات وظيفية أساسية تُسهم في تحريك المنظمات نحو مسارات جديدة للنمو وتعزيز التنافسية في بيئة عمل متغيرة باستمرار. (٤١)

كما يُشير بُعد الاستكشاف في التجديد الاستراتيجي إلى قدرة المنظمات على استشراف المستقبل، والاستجابة الفاعلة للتغيرات البيئية من خلال تبني ممارسات مرنة ومبتكرة. وفي هذا السياق، تُعد عناصر ريادة الأعمال استراتيجية فعالة لمواجهة الاضطرابات البيئية، حيث تركز على المرونة التنظيمية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات، مع تحقيق السرعة في الابتكار. وتسهم هذه العناصر في خلق فرص جديدة، وتحفيز السلوك الإبداعي داخل المؤسسة، بما يقلل من المخاطر ويعزز القدرة على مواجهة التهديدات التنافسية. وبالتالي، تمثل ريادة الأعمال أحد المحركات الأساسية التي تدعم التوجهات الاستكشافية للمؤسسات، عبر إعادة تعريف نماذجها واستراتيجياتها بما يتلاءم مع واقع سريع التغير. (٤٢)

بناءً على ما سبق، يُعد الاستكشاف أحد الركائز الأساسية للتجديد الاستراتيجي في الجامعات المعاصرة. إذ يعكس قدرة الجامعة على التوجه نحو التجديد المستمر، والتخلص من مظاهر الجمود والروتين، من خلال استكشاف الفرص والابتكارات الجديدة. ويوفر هذا النهج طاقة ديناميكية متجددة تسهم في خلق مسارات تطويرية جديدة، أو إعادة توجيه المسار الحالي للمؤسسة التعليمية، عبر إعادة تنظيم الموارد البشرية والهيكل التنظيمية، والاستعداد لتحمل

المخاطر، واكتشاف أساليب مبتكرة تستجيب لحالة المنافسين واحتياجات المستفيدين، سواء في تقديم الخدمات التعليمية أو التدريبية أو البحثية.

٢- استثمار الفرص: (investment opportunities)

نتيجة للتغيرات الجذرية التي فرضتها العولمة والتطورات المتسارعة في مختلف المجالات التكنولوجية، أصبح من الضروري أن تتأقلم المؤسسات مع هذه التحولات من خلال استثمار مواردها المادية والبشرية بشكل فعال. ويُعد هذا التأقلم أمراً أساسياً لضمان استمرارية المؤسسات في ظل بيئة تتسم بالتقلبات المستمرة واشتداد حدة المنافسة. لهذا السبب، تسعى المؤسسات جاهدة إلى تبني استراتيجيات ورؤى مبتكرة تهدف إلى تعزيز قدرتها على البقاء والتطور^(٤٣).

وبالتالي، أصبح التركيز على إعداد البشر وتدريبهم وتعميق خبراتهم أمراً أساسياً، لأن تكامل الإعداد البشري يسهل تحسين استخدام رؤوس الأموال الأخرى وزيادة القدرة التنموية. ويفترض بالجامعة أن تكون قادرة على استثمار الفرص وإدارة دفة العمل من خلال امتلاكها موارد بشرية قادرة على تنفيذ التجديد الاستراتيجي بالجامعة وأيضاً خلق الرغبة لتقبل أي مغامرة قد تصاحب عملية التجديد^(٤٤).

كما يتضمن الاستثمار أموراً عديدة كالصقل والاختيار والإنتاج والكفاءة والانتقاء والتنفيذ والإنجاز ويتمثل جوهره في توسيع المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الحالية للمنظمة لتحقيق عوائد قريبة ويمكن التنبؤ بها، كما أن أنشطة الاستثمار تركز على إجراء التحسينات في المكونات والبنى الحالية للمنظمة والبناء على المسار التكنولوجي كما يتمحور الاستثمار حول السعي لإجراء التعديلات والتغييرات في كفاءة العملية والأداء والسرعة وأفكار لتحسين والتكنولوجيا ونماذج الأعمال^(٤٥).

كما إن استثمار الفرص يمثل قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، من خلال توفير المتطلبات في الأسواق الحالية، وتوسيع المعرفة والمهارات الحالية، وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية وقنوات التوزيع الحالية أيضاً.^(٤٦)

ومن أجل تحقيق التجديد الاستراتيجي فإن دور الإدارة العليا للجامعة هو التوجيه والتصديق والإقرار والاعتراف، أما دور الإدارة الوسطى للجامعة هو التوليف

والتنفيذ فمن المتوقع أن تتخذ إجراءات داعمة مثل اكتشاف الفرص ومحاولة استثمارها من خلال المعرفة الداخلية وصياغة استراتيجية للاستفادة من الأفكار الجديدة والمساعدة في توفير الموارد فضلاً عن اقتراح الفرص وتفسيرها والاعتماد على عقلية تغذي الإبداع والتجريب والإثراء العاطفي، فإن دور التجديد الاستراتيجي في الجامعات يكون منطقي للاستجابة إلى مبادرات الابتكار لكي يمكن الجامعات القائمة من الصمود ضد الصدمات البيئية والتكيف مع الظروف المتغيرة وتعديل الظروف الخارجية لاستثمار الفرص والسعي ورائها لتحسين الأداء وتطوير المناهج والبرامج الأكاديمية والبحثية^(٤٧) كما يُعدُّ بُعد استثمار الفرص من المحاور الجوهرية للتجديد الاستراتيجي، حيث يتمثل في قدرة المؤسسة على تحويل الإمكانيات والمبادرات إلى مشاريع ملموسة تدعم التميز المؤسسي وتعزز من موقعها التنافسي. وفي هذا الإطار، يُلاحظ في الآونة الأخيرة تنامي اهتمام الجامعات بريادة الأعمال، باعتبارها مجالاً ديناميكياً يُسهم في تعزيز القدرات الابتكارية لموظفيها، وفي ذات الوقت يُوفر فرصاً استراتيجية لإنشاء مشاريع ريادية جديدة. وتشير الأدبيات إلى تنوع المصطلحات المستخدمة لوصف هذه الأنشطة، كروح المبادرة الداخلية والمغامرة الجامعية والتنظيم الداخلي للمشاريع. ورغم هذا التنوع، يتفق الباحثون على أن جوهر ريادة الأعمال الجامعية يتمثل في إنشاء أعمال داخلية جديدة تسهم في تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة. وتمثل هذه المشاريع أحد أشكال استثمار الفرص الكامنة داخل الجامعات، سواء من خلال جهود رسمية منظمة أو عبر مبادرات غير رسمية قد تنشأ من دافع الإبداع الفردي أو السعي لتحقيق أهداف ذاتية، والتي غالباً ما تتال لاحقاً الاعتراف المؤسسي، مما يجعلها جزءاً لا يتجزأ من منظومة ريادة الأعمال الجامعية.^(٤٨)

وتسعى الجامعات المعاصرة إلى استثمار الفرص المتاحة من خلال تطوير خدمات ونماذج أعمال جديدة تدفع عجلة النمو، وذلك بالتركيز على الإبداع، والبحث والتطوير، وتبني التقدم التكنولوجي لمواكبة اتجاهات السوق.

ويُعد الابتكار عنصرًا محوريًا في التجديد الاستراتيجي، حيث يمكن للجامعات توظيف هذه الفرص عبر إنشاء حاضنات أعمال، وتشجيع ريادة الأعمال لدى الطلاب والموظفين، وتطوير شراكات مع القطاع الخاص لتقديم تجارب تعليمية متكاملة. كما تُسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز القدرات الابتكارية وريادة الأعمال، مما يجعلها ركيزة أساسية في استثمار هذه الفرص وتحقيق التميز المؤسسي. (٤٩).

كما تُعد الجامعة الريادية نموذجًا ناجحًا في استثمار الفرص من خلال تحولها من النمط التقليدي الذي يركز على التعليم والبحث فقط، إلى نمط أكثر شمولاً يدمج التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. ويأتي هذا التحول دعماً لمنظومة الابتكار الوطنية وتعزيزاً لريادة الأعمال، بالإضافة إلى الإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتُسهم الجامعة بذلك في توفير متطلبات المعرفة الحديثة عبر الاستثمار في المعرفة المبتكرة والقدرات المؤسسية التي تمكّنها من اغتنام الفرص الاستراتيجية وتعظيم أثرها المجتمعي والاقتصادي. (٥٠).

ولذا تُعد الجامعة الريادية نموذجًا ناجحًا في استثمار الفرص من خلال تحولها من النمط التقليدي الذي يركز على التعليم والبحث فقط، إلى نمط أكثر شمولاً يدمج التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. ويأتي هذا التحول دعماً لمنظومة الابتكار الوطنية وتعزيزاً لريادة الأعمال، بالإضافة إلى الإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتُسهم الجامعة بذلك في توفير متطلبات المعرفة الحديثة عبر الاستثمار في المعرفة المبتكرة والقدرات المؤسسية التي تمكّنها من اغتنام الفرص الاستراتيجية وتعظيم أثرها المجتمعي والاقتصادي. وفي هذا الإطار، تركز الجامعات على تطوير خدمات ونماذج أعمال جديدة تدفع عجلة النمو من خلال تعزيز الإبداع، والاستثمار في البحث والتطوير، وتبني النظم التكنولوجية لمواكبة اتجاهات السوق. ويُعد الابتكار جزءاً أساسياً من هذا التجديد الاستراتيجي، حيث يمكن للجامعات توظيف الفرص المتاحة عبر إنشاء حاضنات أعمال، وتشجيع ريادة الأعمال بين الطلاب والموظفين، وتطوير شراكات مع القطاع الخاص لتقديم تجارب تعليمية متكاملة. كما تُسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز القدرات الابتكارية وريادة الأعمال، مما يجعلها ركيزة أساسية في تحقيق التميز والاستدامة. (٥١).

يتضح مما سبق أن استثمار الفرص يشكل محوراً جوهرياً في التجديد الاستراتيجي للجامعات، حيث يُمثل الآلية التي يتم من خلالها تحويل الإمكانيات والمبادرات إلى مشاريع وبرامج ملموسة تُسهم في تعزيز التميز المؤسسي ودعم القدرة التنافسية. فالجامعات التي تتبنى هذا النهج قادرة على التحول من النمط التقليدي في التعليم والبحث إلى نموذج ريادي أكثر شمولاً يدمج بين التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، مما يعزز من مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويؤكد ذلك أن استثمار الفرص ليس مجرد خيار، بل هو ركيزة أساسية للتجديد الاستراتيجي تمكّن الجامعات من التكيف مع بيئة ديناميكية سريعة التغير، واغتنام الفرص المتاحة، وتوظيف الابتكار وريادة الأعمال كأدوات رئيسية لتحقيق الاستدامة والريادة في المستقبل.

٣- إعادة الهيكلة التنظيمية (Organizational Restructuring)

تُعَد إعادة الهيكلة التنظيمية أحد الأبعاد الجوهرية للتجديد الاستراتيجي، إذ تمثل الأداة التي تمكّن المنظمات من إعادة تصميم هياكلها وإجراءاتها بما يتناسب مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. فالمنظمات، خلال مسارات تطورها المختلفة، قد تجد نفسها بحاجة إلى إدخال تعديلات مدروسة على بنيتها التنظيمية والمالية والموارد البشرية، بما يضمن قدرتها على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات. وتهدف هذه العملية إلى تعزيز الكفاءة والفعالية وتحقيق النمو المستدام، من خلال إعادة توزيع المهام، وتعديل العلاقات الرسمية بين الوحدات الإدارية، وتبسيط أو تقليص الهيكل الإداري، الأمر الذي يسهم في رفع قدرة المنظمة على المنافسة وتحسين أدائها العام.

فهي عملية تغيير مدروسة ومخططة تشمل العمليات والأنشطة والإجراءات، بهدف إعادة تنظيم الهياكل التنظيمية والمالية وهيكل الموارد البشرية، حتى تتمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ومواجهة التحديات والمشكلات التي تعترضها، بما يحقق الكفاءة والفعالية والنمو والاستمرارية^(٥٢). كما أن إعادة الهيكلة تمثل تغييراً مدروساً في العلاقات الرسمية بين الوحدات

الإدارية في الجهاز الإداري، ويشمل هذا التغيير مختلف الأنشطة والعمليات بهدف رفع كفاءة التنظيم وتحسين قدرته التنافسية^(٥٣).

تمثل إعادة الهيكلة تغييرًا مدروسًا في العلاقات الرسمية بين الوحدات الإدارية في الجهاز الإداري، ويشمل هذا التغيير مختلف الأنشطة والعمليات بهدف رفع كفاءة التنظيم وتحسين قدرته التنافسية. وقد تتضمن تقليص الحجم أو إعادة توزيعه، أو تقليل المستويات الإدارية والأقسام بهدف رفع الكفاءة والفعالية، وكذلك إخراج الكيان من حالة الاضطراب المالي أو الإداري من خلال مجموعة من الإجراءات القانونية، وقد يكون هذا الاضطراب ماليًا فقط أو مصحوبًا باضطراب إداري كما تتضمن إعادة الهيكلة تغييرات جوهرية في البنية المؤسسية تشمل تعديل الأدوار والمسؤوليات، إعادة توزيع الموارد المالية والبشرية، تطوير نظم العمل، تبني التكنولوجيا الحديثة، وتحديث القنوات والآليات الإدارية فبجانب تعديل الهيكل التنظيمي، تسعى إعادة الهيكلة إلى خلق بيئة عمل محفزة ومرنة تسمح باستجابة سريعة وفعالة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا الجديدة^(٥٤).

وعلى المستوى البشري، تتضمن إعادة الهيكلة تحسين مهارات العاملين، تطوير قدراتهم المهنية، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار بما يعزز من فاعلية الأداء ويواكب أهداف المنظمة، فإن إعادة الهيكلة ليست فقط تغييرًا في الهيكل، بل هي عملية ثقافية وسلوكية تُعنى بتغيير أنماط العمل والعلاقات التنظيمية بما يخدم استراتيجية المنظمة^(٥٥).

أما من الناحية القانونية فإن إعادة الهيكلة تعتبر إجراء قانوني رسمي يتم تحت إشراف قضائي، يمنح مساحة لصاحب المشروع لإدارة أمواله وموارد المنظمة بشكل يضمن تصحيح الأوضاع المالية والإدارية، بما يحقق استدامة العمل وحقوق جميع الأطراف المعنية^(٥٦).

ومن الناحية الاستراتيجية، تعتبر إعادة الهيكلة أداة رئيسية لإدارة التغيير المستمر، إذ يمكن أن تكون دورية أو استجابة لأزمات معينة مثل الأزمات المالية أو التنافسية. ويتم ذلك عبر تقليص مستويات الإدارة، دمج أو تصفية بعض الوحدات، تبسيط

الإجراءات، أو إعادة تصميم الوظائف وتساعد هذه التعديلات في خفض التكاليف التشغيلية، تحسين سرعة اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق الداخلي.^(٥٧)

تُعَدُّ إعادة الهيكلة التنظيمية أحد الركائز الجوهرية لتحقيق التجديد الاستراتيجي داخل المؤسسات، حيث تُمكنها من التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة، واستثمار الفرص الجديدة بفاعلية أكبر^(٥٨).

من خلال إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، تتمكّن المؤسسات من تعزيز مرونتها التشغيلية وتقليل مستويات البيروقراطية، ما يسهم في تسريع عملية اتخاذ القرار وتحسين تدفق المعلومات بين مختلف الإدارات والوحدات. كما تدعم إعادة الهيكلة عملية إعادة توزيع الموارد البشرية والمالية بما يتماشى مع الأولويات الاستراتيجية الجديدة، بما في ذلك الابتكار، تطوير المنتجات والخدمات، أو التوسع في الأسواق المستهدفة.^(٥٩)

وفي سياق الجامعات، تُعَدُّ إعادة الهيكلة التنظيمية عاملاً جوهرياً في تعزيز جودة التعليم والبحث العلمي. فالتحديات المتنامية مثل التطورات التكنولوجية السريعة، وتغير احتياجات سوق العمل، والضغوط التمويلية، تدفع الجامعات إلى مراجعة هياكلها التنظيمية وأساليب إدارتها لتكون أكثر مرونة واستجابة. وتشمل هذه التحديات دعم مبادرات الريادة والابتكار، وابتكار مسارات وظيفية جديدة، إلى جانب تفعيل دور القيادات الأكاديمية في عمليات صنع القرار، بهدف خلق بيئة جامعية قادرة على التكيف والتنافس في العصر الرقمي^(٦٠).

بالإضافة إلى دورها الرئيسي في تعزيز جودة التعليم والبحث العلمي والتكيف مع المتغيرات، فإن إعادة الهيكلة التنظيمية في الجامعات تؤدي أيضاً أدواراً إضافية مهمة جداً، منها:^(٦١)

أ. **دعم التكامل بين التخصصات:** إعادة الهيكلة تساعد في إنشاء كيانات أكاديمية جديدة (مثل مراكز البحوث المشتركة أو الكليات متعددة التخصصات)، ما يُعزز التعاون البحثي والتعليمي بين الأقسام المختلفة.

ب. **تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف:** من خلال دمج الإدارات أو إعادة توزيع المسؤوليات، يمكن للجامعات تقليل التكاليف التشغيلية وتوجيه الموارد نحو الأنشطة الأكاديمية والبحثية ذات الأولوية.

ج. **تمكين الابتكار وريادة الأعمال:** إنشاء حاضنات أعمال، مراكز ابتكار، أو وحدات لنقل التكنولوجيا كجزء من الهيكل التنظيمي، بما يدعم دور الجامعة كمحرك للتنمية الاقتصادية وخدمة المجتمع.

د. **تعزيز الحوكمة والشفافية:** تطوير الهياكل التنظيمية بحيث تتضمن لجان ومجالس إشراف ومشاركة أصحاب المصلحة (طلاب، أعضاء هيئة تدريس، شركاء خارجيون)، ما يعزز الشفافية وجودة القرارات.

هـ. **جذب واستبقاء الكفاءات الأكاديمية والإدارية:** تصميم هياكل مرنة تتيح مسارات مهنية واضحة وفرص تطوير مهني، مما يساعد في استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها.

و. **دعم التحول الرقمي:** إنشاء وحدات أو إدارات متخصصة للتحول الرقمي، إدارة البيانات الضخمة، والتعلم الإلكتروني، لتسريع دمج التكنولوجيا في التعليم والإدارة.

ز. **تفعيل المسؤولية المجتمعية:** إنشاء مراكز أو وحدات تهتم بخدمة المجتمع وتنمية البيئة ضمن الهيكل التنظيمي، بما يوسع دور الجامعة خارج أسوارها الأكاديمية.

وعليه فإن إعادة الهيكلة التنظيمية عملية استراتيجية محورية في المؤسسات الحديثة، إذ لا تقتصر على تعديل الهياكل الإدارية، بل تمتد لتشمل تطوير الثقافة المؤسسية، وتعزيز الابتكار، وترسيخ القدرة على التكيف المستمر مع البيئات المتغيرة. ومن هذا المنطلق، تُعد إعادة الهيكلة الإدارية خيارًا مؤسسيًا فاعلاً، سواء في القطاعات الحكومية أو الخاصة، الربحية أو غير الربحية، بهدف إعادة ضبط الأوضاع التنظيمية بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية والرؤية والرسالة المؤسسية. ويتحقق ذلك من خلال تبني عمليات إعادة هيكلة شاملة، تشمل الجوانب المالية، والبشرية، والتنظيمية، والإدارية، بما يساهم في بناء منظمات أكثر مرونة وكفاءة واستدامة.

كما أن المؤسسات قد تلجأ إلى إعادة الهيكلة لسببين رئيسيين: الأول هو مواجهة المشكلات القائمة التي تؤثر سلباً على الأداء، والثاني هو التخطيط لنقادي مشاكل مستقبلية محتملة قد تعيق استمرارية العمل وتطور المنظمة. وهذا يعكس الطبيعة الوقائية والعلاجية لإعادة الهيكلة كأداة إدارية.^(٦٢)

كما تدفع المؤسسات إلى إعادة هيكلة نظمها الإدارية، وذلك للأسباب التالية:^(٦٣)
أ. **عدم وجود أسس واضحة لتعديل التنظيمات الإدارية:** مما يؤدي إلى تراكم المشكلات الإدارية، وضعف التنسيق بين الوحدات المختلفة، ويؤثر سلباً على الفعالية التشغيلية.

ب. **زيادة شكاوى المتعاملين:** سواء كانوا عملاء خارجيين أو داخليين، نتيجة سوء جودة الإدارة والخدمات، مما ينعكس سلباً على سمعة المنظمة.

ت. **الرغبة في الانتقال من الإدارة الروتينية إلى إدارة ذات تفكير ابتكاري:** حيث تسعى المؤسسات إلى تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة بدلاً من الجمود الإداري التقليدي.

ث. **حاجة الجهاز الإداري إلى التبسيط:** والتخلص من التعقيد والتشابك الإداري الذي يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال، ويعرقل سرعة اتخاذ القرار.

ج. **تقدم القوانين واللوائح التنظيمية:** وعدم توافقها مع المتغيرات البيئية المتسارعة والمتطلبات الجديدة، مما يجعل من الضروري تحديث الأطر القانونية والإدارية.

ح. **ضعف التخطيط الشامل للقوى العاملة:** والذي يسبب البطالة المقنعة نتيجة عدم التوازن بين الأعداد المطلوبة والمهارات المتاحة.

خ. **عدم تناسب الوظائف مع مؤهلات الأفراد:** حيث يعاني بعض الموظفين من شغل وظائف لا تتوافق مع مهاراتهم وكفاءاتهم، مما يؤثر على الأداء العام.

د. **أهمية وضع سياسات جديدة للأجور والحوافز:** بما يضمن تحفيز العاملين وتحسين رضاهم الوظيفي، ويرفع من الإنتاجية ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

وتتميز إعادة الهيكلة الإدارية بعدة خصائص، وتشكل هذه الخصائص أساساً لفهم طبيعتها وأهدافها في سياق تحسين أداء المؤسسات^(٦٤)

أ. تُعد عملية إعادة الهيكلة تغييراً أساسياً وجذرياً، لا يقتصر على تعديلات طفيفة، بل يمتد ليشمل تغييرات عميقة في الهياكل الإدارية والعمليات التنظيمية، بحيث تحمل قيمة ومعنى كبيرين للمؤسسة وتأثيراً محورياً على أدائها المستقبلي

ب. تترك إعادة الهيكلة آثاراً جوهرية ومهمة على المنظمة، حيث تؤثر بشكل مباشر على كيفية سير العمل وتوزيع المسؤوليات، وتعيد ترتيب الأولويات لتتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة.

ت. تشمل إعادة الهيكلة إعادة تصميم الهياكل الإدارية والعمليات التشغيلية، وليس فقط مجرد تعديلات إجرائية، بل تستهدف تحديث نظم العمل، وتبسيط الإجراءات، وتطوير قنوات الاتصال الداخلية بما يساهم في رفع الكفاءة والفعالية.

ث. يجب أن تعتمد عمليات إعادة الهيكلة على التقنيات الحديثة وخاصة تقنية المعلومات، لما توفره من أدوات تمكن من رصد الأداء وتحليل البيانات وتسهيل اتخاذ القرارات، مما يجعل عملية التغيير أكثر دقة وفعالية.

ج. تُبنى إعادة الهيكلة على المنهج الاستقرائي، أي أنها تستهدف البحث عن التغيير والتطوير بشكل استباقي وقبل ظهور المشكلات الكبيرة التي قد تعرقل سير العمل، وذلك بخلاف النهج الاستنتاجي الذي يعتمد على التعامل مع المشكلات بعد حدوثها

أنواع إعادة الهيكلة التنظيمية

تختلف أنواع إعادة الهيكلة التنظيمية وفقاً للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع رئيسية وهي

أ. إعادة الهيكلة الهيكلية (Structural Restructuring):

تتمثل في تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويتضمن ذلك إعادة ترتيب التسلسل الهرمي، دمج الأقسام أو الوحدات الإدارية، أو فصلها، وذلك بهدف تحسين كفاءة

التنظيم وتعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة. تعد هذه النوعية من إعادة الهيكلة من أكثر الأنواع شيوعاً، لأنها تعيد رسم خريطة العمل والمسؤوليات^(٦٥)

ب. إعادة الهيكلة المالية (Financial Restructuring)

تركز على تعديل الهيكل المالي للمؤسسة من خلال إعادة توزيع الموارد المالية، خفض التكاليف، تقليل الديون، أو تحسين استراتيجيات التمويل. تشمل هذه العملية عمليات مثل بيع الأصول غير الأساسية، إعادة جدولة الديون، أو تعديل ميزانية المنظمة لتعزيز الاستدامة المالية.^(٦٦)

ت. إعادة الهيكلة العملية أو التشغيلية (Operational Restructuring)

تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات والإجراءات داخل المنظمة من خلال تبسيط الإجراءات، اعتماد التكنولوجيا الحديثة، تحسين سلسلة التوريد، وتطوير نظم العمل. تساعد هذه النوعية في زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر في الوقت والتكاليف.

ث. إعادة الهيكلة الثقافية (Cultural Restructuring)

تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وقيمها وسلوكيات موظفيها بهدف خلق بيئة عمل محفزة للابتكار والتعاون. غالباً ما تترافق هذه النوعية مع مبادرات تغيير القيادة، التدريب على القيم التنظيمية، وتعزيز التواصل الداخلي لتعزيز الانتماء والالتزام^(٦٧)

ج. إعادة الهيكلة الاستراتيجية (Strategic Restructuring)

تشمل إعادة توجيه المنظمة نحو استراتيجيات جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. مثل التوسع في أسواق جديدة، الاندماج مع مؤسسات أخرى، أو تغيير خطط النمو والتطوير.^(٦٨)

ح. إعادة هيكلة الموارد البشرية (Human Resources Restructuring)

تركز على إعادة تصميم وظائف العاملين، تحسين سياسات التوظيف، التدريب، والتقييم، بالإضافة إلى إعادة توزيع أو تقليل القوى العاملة بما يتناسب مع أهداف المنظمة الجديدة. تهدف إلى رفع كفاءة الأداء وضمان توافق المهارات مع متطلبات العمل.^(٦٩)

وتُعد إعادة الهيكلة التنظيمية من المداخل الرئيسة التي تلجأ إليها المؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق مستوى أعلى من الأداء والكفاءة، لاسيما في بيئات الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير المتسارع والتعقيد. كما أن إعادة الهيكلة تمثل عملية استراتيجية تهدف إلى إعادة تصميم الهياكل التنظيمية والعمليات التشغيلية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. وفيما يلي أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تطبيق إعادة الهيكلة التنظيمية: (٧٠)

أ. **تحسين الكفاءة التشغيلية:** تسعى إعادة الهيكلة إلى إزالة التكرار الوظيفي وتحسين تدفق العمل، بما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية، وتطوير مستوى الفاعلية المؤسسية.

ب. **تعزيز المرونة والتكيف مع التغيرات البيئية:** تهدف المؤسسات من خلال إعادة الهيكلة إلى رفع قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والسوقية، بما يدعم قدرتها على تحقيق الاستدامة ومواجهة الضغوط التنافسية.

ت. **تحقيق النمو والتوسع المستدام:** تتيح إعادة الهيكلة تحديث الهيكل التنظيمي بصورة تُمكن المنظمة من استكشاف فرص جديدة للتوسع في الأسواق وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تدعم النمو طويل الأجل.

ث. **تحسين الشفافية والمساءلة التنظيمية:** يساهم إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات في رفع درجة وضوح المهام وتطوير مستوى الرقابة الداخلية والمساءلة.

ج. **رفع القدرة التنافسية:** من خلال تطوير الثقافة المؤسسية التي تركز على الابتكار والكفاءة، تعمل إعادة الهيكلة على تحسين موقع المنظمة بين المنافسين وتعزيز تميزها السوقي.

كما تهدف إعادة الهيكلة التنظيمية إلى (٧١)

ح. **تعزيز فاعلية القيادة والإدارة:** تساهم إعادة تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في تحسين القدرات القيادية للإدارة العليا والوسطى، وتمكينها من اتخاذ القرارات بصورة استراتيجية وفعالة

خ. **تحسين استغلال الموارد المتاحة:** تُعيد إعادة الهيكلة توزيع الموارد البشرية والمادية بما يتوافق مع الأهداف الجديدة، الأمر الذي يعزز الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويرفع كفاءة العمليات

د. **تعزيز الابتكار الداخلي:** من خلال إعادة تنظيم الهيكل، يصبح بإمكان الموظفين التركيز على تطوير المبادرات والأفكار الإبداعية، ما يعزز من فرص التجديد والتطوير المؤسسي.

ذ. **زيادة رضا الموظفين ورفع معنوياتهم:** تؤدي إعادة هيكلة بيئة العمل وتوضيح الأدوار الوظيفية إلى تحسين الرضا الوظيفي وتعزيز التزام الموظفين تجاه المنظمة، بما ينعكس على مستوى الأداء العام

كما تتأثر عملية إعادة الهيكلة التنظيمية بعدة أبعاد وعوامل رئيسية تحدد طبيعتها ونجاحها. من المهم فهم هذه الأبعاد الأساسية التي تشمل حجم المنظمة، بيئتها، التكنولوجيا المستخدمة، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية. كل من هذه الجوانب يلعب دورًا حاسمًا في كيفية تصميم الهيكل التنظيمي وتطويره بما يتناسب مع متطلبات العمل والظروف المحيطة، لتحقيق كفاءة وفاعلية أفضل للمنظمة وهي كما يلي: - (٧٢)

أ. **تقليل حجم المنظمة:** يقصد بتقليل حجم المنظمة تقليل عدد العاملين أو حجم وحدات العمل المختلفة داخلها. ويُعتبر حجم المنظمة مفهومًا متعدد الأبعاد لا يقاس فقط بعدد العاملين، بل يشمل عدة مقاييس مثل حجم رأس المال، حجم الإنتاج، حجم المبيعات، والنمو في الأصول. ويُعد تحديد حجم المنظمة من المقاييس الدقيقة والهامة، وتقليل الحجم يُعتبر استراتيجية إعادة هيكلة شرعية، حيث كان يُنظر إليه سابقًا كمؤشر على تدهور المنظمة. ويتم تخفيض الحجم عادة استجابةً للأزمات التي تواجهها المنظمة بهدف الوصول إلى تجديد تنظيمي ويهدف تقليل الحجم، سواء بتقليل عدد العاملين أو الأقسام والوحدات، إلى تحسين الكفاءة والفاعلية، مع تحقيق رضا المستفيدين، وتقديم خدمات ذات جودة أفضل، وتحسين الاتصالات، وتعزيز اللامركزية في صنع القرار. وتُعد هذه العوامل جميعها متساوية في الأهمية لتحقيق أداء تنظيمي أفضل.

وكذلك تتأثر عملية إعادة الهيكلة التنظيمية بعدة أبعاد وعوامل رئيسية منها^(٧٣)

ب . **بيئة المنظمة:** المنظمة نظام مفتوح يتطلب التكيف مع بيئتها من خلال تطوير أساليب رقابية وإشرافية وتشغيلية تلي متطلبات البيئة وتحافظ على القدرة التكيفية.

ت . **التكنولوجيا:** تُعد التكنولوجيا محددًا مهمًا للمتغيرات الهيكلية، حيث تؤثر بشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد داخل المنظمة، وقدراتهم الذاتية، معنوياتهم، ونظم الاتصال.

ث . **الثقافة التنظيمية:** تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة الاتجاهات والقيم والعادات والمعايير المتعارف عليها داخل المنظمة، وهي تؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين وأداء المنظمة .

هناك مدرستان فكريتان حول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء وتنفيذ الاستراتيجية: الأولى ترى وجود أبعاد ثقافية معينة ترتبط بالأداء، والثانية تشير إلى أن أنواعًا معينة من الثقافة التنظيمية تعزز الأداء.

تسمح الثقافة التنظيمية بالتكامل بين أعضاء المنظمة، وتساعد على التكيف مع بيئتها الخارجية، كما تُنسق سلوك الموظفين لتحفيز الالتزام وتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يدعم الأداء التنظيمي وتنفيذ الاستراتيجية.

وبناء عليه تُعد إعادة الهيكلة التنظيمية خيارًا استراتيجيًا جوهريًا للجامعات والمؤسسات التعليمية التي تسعى إلى تحقيق التجديد الاستراتيجي وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغير المتسارع. فهي لا تقتصر على إعادة توزيع المهام أو تعديل الهياكل الإدارية، بل تمثل مسارًا تكامليًا يستهدف تطوير ثقافة مؤسسية تقوم على الاستكشاف المستمر للفرص الجديدة، واستثمار هذه الفرص بطرق مبتكرة تدعم النمو المستدام والتميز الأكاديمي. كما تساهم إعادة الهيكلة في ترسيخ مفهوم مشاركة القيادة من خلال تفعيل دور القيادات الأكاديمية والإدارية وتمكينهم من الإسهام الفعال في صياغة السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وبهذا النهج المتكامل، تصبح إعادة الهيكلة التنظيمية وسيلة ديناميكية لدعم الابتكار وتطوير القدرات المؤسسية، بما يُمكن الجامعات من التكيف مع التحديات، وتحقيق رسالتها التعليمية والبحثية والمجتمعية بكفاءة أعلى وجودة مستدامة.

٤ - مشاركة القيادة Leadership Participation

أن المثل الأعلى للمنظمات هو تجديد نفسها باستمرار من خلال الوعي الذاتي والتأمل الذاتي ونتيجة لهذه السلوكيات الفردية فإن العديد من القيادات تسعى إلى التعافي الشخصي وإهمال نمو المنظمة وتطورها وعدم امتلاكها نظرة ثاقبة وفعالة في سياق الظروف التنظيمية غير المتماسكة ولما لها من تأثير على الابتكار والتجديد، فإن مشاركة القيادة تعمل على ترسخ التجديد والتغيير المستدام ولذا تعد مشاركة القيادة في أعمال التجديد الاستراتيجي كجزء من الالتزام الاجتماعي والعاطفي كما أن دور القيادة يكمن في مساعدة المنظمات من أجل تحسين أعمالها الأساسية وتحفيز البراعة لديها من خلال تبني عمليات التجديد الاستراتيجي عبر ثلاث مبادئ وكالاتي^(٧٤):

- أ) إشراك فريق كبير يتطلع نحو الطموح الاستراتيجي.
ب) جلسات صريحة بين القيادة ووحدات الأعمال حول التناقضات والابتكارات الأساسية

ت) تبني التناقضات من خلال الحفاظ على الأجندات الاستراتيجية.
لذلك فإن مشاركة القيادة واستمرارها في تعزيز النمو الفكري والشخصي وزراعة الصداقات الناضجة والعلاقات المهنية والإشكال الأخرى من المشاركات المجتمعية وقدرتها على الاهتمام بهذه الرؤية لمواصلة عمليات التجديد الروحي في جميع المستويات وتوفير أساس لنجاح تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي ، كما تبرز مشاركة القيادة في ميلها إلى توسيع المكنون المعرفي القائم داخليا وخارجيا، فإن براعة القيادة ومشاركتها في تحفيز الموظفين المبدعين فكريا ودعمهم بالثقة وتوفير الحرية الفكرية فضلا عن تقديم المبادرات الفردية فضلا عن تحقيق التكامل بين الأنشطة الجماعية والتشجيع على اكتشاف أفكار جديدة لتحمل المخاطر والاستفادة من رأس المال البشري والاجتماعي، فالقيادة الإبداعية ترسخ التجديد الاستراتيجي والذي بدور يؤدي إلى مزيد من الابتكارات مما يؤثر على الحصة السوقية للمنظمة إذا ما تطل الأمر اختيار الأداء الجيد لبلورة التجديد الاستراتيجي في الأمد الطويل^(٧٥).

كما قيادات الجامعة مسؤولة عن دعوة العاملين فيها لمشاركة أنشطة وواسعة لصياغة توجهات إستراتيجية توحد جهود العاملين فيها لتتسبب الالتزام لديهم والشعور بالمسؤولية، إذ يُعبر الالتزام عن مدى ولاء العاملين والاتفاق الضمني بين قيم الفرد وأهداف الجامعة، والاندماج في النشاط الذي يمارسه العاملون في فرق العمل الجماعية لتحقيق هدف ما ومشاركة العاملين في الإدارة والقيادة واتخاذ القرار، والمسؤولية الجماعية في تسيير أعمال الجامعة من أجل صناعة قرارات مدروسة جيداً، والالتزام جميع العاملين في الجامعة بتنفيذ القرارات؛ كون القرارات الجماعية تكون أكثر ثقة من القرارات الفردية، وهذا يمكنها من تحديد مجموعة البدائل التي يمكن تطبيقها على وجه السرعة لكسب القوة، وتقليل قدرة المنافسين على العمل بذات الوتيرة التي تعمل بها الجامعات المناظرة لها^(٧٦).

ولتحقيق قيادة فعالة في عملية التجديد الاستراتيجي داخل الجامعات نحتاج الى: (٧٧)

- **تحديد رؤية مشتركة واستراتيجية واضحة:** تبدأ مشاركة القيادة بوضع رؤية موحدة للتجديد الاستراتيجي تتوافق مع أهداف الجامعة وتطلعاتها المستقبلية، وتحديد استراتيجية واضحة قابلة للقياس والتنفيذ.
 - **إشراك جميع مستويات القيادة:** تفعيل دور القيادة من كافة المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الوسطى، وأعضاء هيئة التدريس) لضمان تماسك القرار وفعالية التنفيذ.
 - **بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير:** تعزيز قيم الابتكار والتجديد داخل الجامعة عبر تشجيع التواصل المفتوح، وحث الفرق على تبني الأفكار الجديدة، وتقليل المقاومة للتغيير.
 - **توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح:** تحديد مسؤوليات كل قائد وفريق عمل في عملية التجديد الاستراتيجي، مع توفير الموارد والدعم اللازمين لتنفيذ المهام.
- وكذلك نحتاج الى: (٧٨)
- **التواصل الفعال والمستمر:** ضمان وجود قنوات اتصال دائمة بين القادة وأعضاء الجامعة لنقل التوجيهات، مشاركة التقدم، وحل المشكلات بشكل سريع.

- تشجيع المشاركة واتخاذ القرار التشاركي: تمكين القادة من إشراك أصحاب المصلحة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتجديد.
 - تقييم الأداء والتغذية الراجعة: وضع آليات لقياس أداء الفرق القيادية في تنفيذ التجديد الاستراتيجي، وجمع التغذية الراجعة لتحسين الخطط التنفيذية.
 - التحفيز المستمر والتطوير القيادي: توفير برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادة في إدارة التغيير، وتحفيز القادة على الابتكار والمبادرة في تحسين الأداء المؤسسي.
- كما ان مقومات مشاركة القيادة (القيادة التشاركية) في مؤسسات التعليم الجامعي، ما يلي:

أ. التشارك في صنع القرارات

فمن مقومات القيادة التشاركية تشاور القائد مع مرؤوسيه والاستماع لأرائهم من خلال الحوار البناء والمناقشات الهادفة، حول كيفية حل المشكلات التي قد تواجههم وعن كيفية إتمام الأعمال بفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة، والاهتمام بمقترحاتهم حول تطوير أساليب العمل المختلفة داخل المؤسسة التعليمية وكيفية تنفيذها على أرض الواقع، كما من المهم مشاركتهم في عملية صنع القرارات المتعلقة بهم أو بالمؤسسة التعليمية، بدلا من فرض هذه القرارات على المرؤوسين دون مناقشتها معهم ومطالبتهم بتنفيذها مهما كانت الصعوبات التي قد تواجههم، فالقيادة التشاركية تسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات، حيث يتم من خلالها دراسة جميع القوى والعوامل التي قد تؤثر على تلك القرارات، وتحديد كيفية مواجهة الصعوبات المحتملة التي قد تواجه تنفيذها، ومن ثم فإن مسؤولية اتخاذ القرار النهائي تكون على عاتق القائد بالتشارك مع المرؤوسين، فعلى ضوء تلك المناقشات والمشاورات يتم اتخاذ القرار النهائي^(٧٩).

ب. تفويض السلطة وتشارك المسؤولية

فالقيادة التشاركية تهتم بتقسيم المهام والأعمال بين المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحديد المسؤوليات بينهم بدقة والتكامل فيما بينهم، ثم تفويض بعض

السلطات لهم وفقا لمسؤولياتهم والتي قد تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة، كما أن تفويض السلطة للمرؤوسين بعد فرصة جيدة لتدريبهم وتنمية قدراتهم الإدارية والقيادية، والتي قد تعتبر خطوة نحو إعدادهم للمستويات الإدارية الأعلى في المستقبل^(٨٠)

ت. التمكين الإداري للعاملين

فالتمكن الإداري للعاملين داخل المؤسسة التعليمية يحقق سرعة الأداء والفعالية ويشجع الابتكار في إنجاز الأعمال، كما يعزز لديهم شعور الثقة والاستقلالية عند مواجهة المواقف المختلفة، وينمي بداخلهم شعور بأنهم جزء من المؤسسة التعليمية ويسعون جاهدين لتطويرها والعمل على تقدمها وجعلها الأفضل بين مثيلاتها^(٨١)

ث. تشارك المهام من خلال فرق العمل

فمن المهم تشجيع المرؤوسين على التشارك معا في أداء المهام من خلال العمل الجماعي في فرق عمل متكاملة، كما من المهم أن يتشارك القائد معهم باعتباره عضو أساسي في تلك الفرق لمتابعتهم وتذليل العقبات التي قد تواجه عمل الفريق.^(٨٢)

ج. توفير مناخ تنظيمي يشجع على إنجاز العمل.

وتهتم القيادة التشاركية بإيجاد مناخ عمل يسوده الود والاحترام والثقة المتبادلة وينمي العلاقات الإنسانية ويوطد العلاقات الاجتماعية بين المرؤوسين وبعضهم البعض من جهة، وبينهم وبين قائدهم من جهة أخرى مناخ عمل يسمح بمشاركة المعلومات والمعارف وتبادل الأفكار والمقترحات الجديدة والمبدعة ويشجعها، ويسعى لسد احتياجاتهم بقدر الإمكان، مما يساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء التنظيمي للمؤسسة التعليمية، ويحفزهم لبذل المزيد من الجهد نحو تحقيق أفضل النتائج بفعالية وتحقيق الالتزام التنظيمي.^(٨٣)

وفي ضوء ما سبق فإن مشاركة القيادة تمثل أحد الركائز الأساسية لنجاح التجديد الاستراتيجي البشرية في الجامعات المعاصرة، كما إن مشاركة قيادة الجامعة في التواصل الفعال مع البيئة الخارجية ودورها في استثمار فرص النجاح عن طريق إيجاد سياقات معرفية جديدة مع التحالفات والمشاريع المشتركة ومد جسور التعاون والثقة بين أعضاء الجامعة لخلق بيئة مؤسسية تعزز الابتكار وتحقق ميزة تنافسية مستدامة، وكذلك يجب على إدارة الجامعة إشراك العاملين في صياغة التوجهات الإستراتيجية

واتخاذ القرارات المستقبلية، وتعزيز قيم الولاء والانتماء التنظيمي للجامعة، ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات والاستقلالية بما يمكنهم من النجاح والتفوق على الجامعات المناظرة لذا يعد هذا البعد له أهمية واسعة في عملية التجديد الاستراتيجي.

القسم الثالث: واقع التجديد الاستراتيجي بجامعة عين شمس

تعد جامعة عين شمس واحدة من المؤسسات التعليمية الرائدة في مصر، وتسعى بشكل مستمر إلى تحقيق التجديد الاستراتيجي في مختلف جوانب عملها الأكاديمي والإداري، ويشمل هذا التجديد الأبعاد الأساسية التي تساهم في تعزيز مكانتها على المستويين المحلي والدولي، مما يعكس دورها الفعال في النهوض بالتعليم الجامعي، ومن أهم أبعاد هذا التجديد هي الاستكشاف الذي يمكن الجامعة من رصد الفرص الجديدة التي تساهم في تحسين أدائها الأكاديمي والإداري، واستثمار الفرص التي تفتح أمامها مجالات جديدة للابتكار والتطور. بالإضافة إلى ذلك، تلعب ريادة الأعمال دورًا محوريًا في دعم ثقافة الابتكار داخل الجامعة، من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب على تطوير مشروعات ومبادرات جديدة، وأخيرًا، مشاركة القيادة التي تُعتبر من الركائز الأساسية للتطوير المؤسسي، حيث تتيح مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار وتعزز من مشاركتهم الفعالة في تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية، ويتضح من خلال هذه الأبعاد أن جامعة عين شمس تعمل على بناء بيئة أكاديمية وإدارية مرنة وملائمة للتحديات المعاصرة، مما يساهم في دفع عجلة التنمية والابتكار داخل الجامعة، ويمكن تناول هذه الأبعاد تفصيلًا من خلال المحاور التالية.

١. بُعد الاستكشاف.

يعد الاستكشاف أحد الأبعاد الحيوية في استراتيجيات التجديد المؤسسي بجامعة عين شمس، حيث يركز على القدرة على التعرف على الفرص الجديدة والموارد غير المستغلة التي يمكن أن تساهم في تعزيز الأداء الأكاديمي والإداري، ولا يقتصر الاستكشاف في سياق الجامعة فقط على اكتشاف التوجهات التعليمية الحديثة أو الابتكارات التقنية، بل يشمل أيضًا البحث المستمر عن طرق جديدة لتحسين بيئة العمل، جذب الكفاءات الأكاديمية والإدارية، وتوسيع مجالات التعاون مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية المحلية والدولية، وتهدف الجامعة من خلال عملية الاستكشاف إلى

التعرف على التحديات والمشكلات التي قد تؤثر على تقدمها، وكذلك البحث عن الحلول المبتكرة التي تسهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في مجال التعليم العالي.

ويمثل الدستور المصري الركيزة الأساسية في تعزيز التجديد الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية؛ حيث تنص المادة الثالثة والعشرون من الدستور المصري على أن " تكفل الدولة حرية البحث العلمي وتشجيع مؤسساته، باعتباره وسيلة لتحقيق السيادة الوطنية، وبناء اقتصاد المعرفة، وترعى الباحثين والمخترعين، وتخصص له نسبة من الإنفاق الحكومي لا تقل عن ١٪ من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية ^(٨٤)؛ فأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية هم في الأساس باحثين نص الدستور على ضرورة تشجيعهم نحو البحث العلمي وضمان حرية البحث العلمي وتشجيع التحول نحو اقتصاد المعرفة، وهو ما يعزز في مجمله التأكيد على التجديد الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس؛ فالبحث العلمي يعتمد على الاستكشاف، والابتكار، واستثمار الفرص وغيرها.

وفي سياق سعي الجامعة نحو استكشاف قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس تولي الجامعة اهتماماً كبيراً بسياسة الملكية الفكرية لما لها من دور كبير في تعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس لديها؛ لذا أطلقت الجامعة في ٢٠٢٢ لائحة سياسة الملكية الفكرية بهدف تنظيم حقوق الملكية الفكرية بين أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز أخلاقيات البحث العلمي، وحماية حقوق الملكية الفكرية داخل المجتمع الجامعي، كما تنظم الجامعة في هذا المنحى مجموعة من ورش العمل التوعوية، وتقدم الاستشارات الداعمة لحفظ وتسجيل الملكية الفكرية وبراءات اختراع أعضاء هيئة التدريس، وذلك إلى جانب تنظيم عدد من الفعاليات بالتعاون مع العديد من الجهات مثل بنك المعرفة المصري، وتجاوز الأمر ذلك نحو العمل على تسويق منتجات العقول الفكرية لأعضاء هيئة التدريس بما يخدم المجتمع والاقتصاد الوطني. ^(٨٥)

كما تسعى جامعة عين شمس لدعم الاستكشاف من خلال توفير فرص عمل لخريجها؛ حيث يوجد مركز للتوظيف بالجامعة تتمثل رؤيته في أن تكون الجامعة

نموذجاً رائداً لمركز الدعم المهني محلياً وإقليمياً لتطوير وتقديم تجارب التعلم المهني وخدمات التوظيف الإبداعية والحقيقية والشاملة، وتؤكد رسالتها على سعي الجامعة لتوفير أساس متين للاستكشاف الوظيفي والتقدم من خلال تدخلات شاملة تم تصميمها وتنفيذها بالاشتراك مع أصحاب المصلحة الرئيسيين بهدف سد الفجوة بين الأوساط الأكاديمية وسوق العمل. (٨٦)

كما تُولي جامعة عين شمس اهتماماً بالغاً ببعد الاستكشاف من خلال دعم ريادة الأعمال باعتبارها أحد المحاور الاستراتيجية لتحقيق التميز والابتكار في التعليم العالي، حيث تسعى إلى ترسيخ فكر ريادة الأعمال كثقافة مؤسسية وسلوك احترافي بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، بما يسهم في تعزيز قدرات الجامعة التنافسية على المستويين المحلي والدولي. وانطلاقاً من رؤيتها الطموحة للتحويل إلى جامعة ذكية ومبتكرة، أنشأت الجامعة مراكز متخصصة مثل مركز الابتكار ومركز الشبكات وتكنولوجيا المعلومات، التي تمثل روافد أساسية لدعم المشاريع الريادية وتطوير الأفكار الخلاقة وتحويلها إلى مبادرات قابلة للتنفيذ. ويرتبط الاستكشاف هنا ارتباطاً وثيقاً بريادة الأعمال، إذ يمثل البحث عن الفرص والأفكار الجديدة التي تتحول عبر ريادة الأعمال إلى مشروعات واقعية تسهم في تعزيز الميزة التنافسية. ومن ثم، فإن دعم الجامعة لريادة الأعمال يُجسد تطبيقاً عملياً لبعد الاستكشاف كأحد ركائز التجديد الاستراتيجي، بما يتيح اكتشاف حلول مبتكرة للتحديات التعليمية والبحثية، ويُعزز من قدرتها على مواكبة المتغيرات وصناعة مستقبل أكثر ابتكاراً واستدامة. (٨٧)

وعلى هذا أنشأت جامعة عين شمس مركز متخصص للابتكار، والذي يؤكد رؤيته على أن تصبح الجامعة مركزاً إقليمياً رائداً للابتكار وريادة الأعمال والإبداع ونموذجاً للتعاون الدولي يسهل الأفكار متعددة التخصصات ودعم الابتكارات وأنشطة التنفيذ لتعزيز ريادة الأعمال والابتكار، كما تؤكد رسالته على السعي نحو توفير أفضل بيئة ممكنة للابتكار وتمكن وتحفز المشاركين والكيانات المبتكرة على تطوير أفكارهم ومفاهيمهم ونماذج أعمالهم، بالإضافة إلى تقديم أفضل الخدمات والاستشارات المطلوبة التي تساعد المشاركين على إثراء معرفتهم وتحسين مهاراتهم وتحقيق أهدافهم بطريقة مبتكرة. (٨٨)

كما يتوافر في جامعة عين شمس مركز متخصص للشبكات وتكنولوجيا المعلومات والذي يقوم بتوفير خدمات الكترونية متكاملة ومستقرة ومتطورة من خلال بنية معلوماتية قوية تساعد على النهوض بالعملية التعليمية والبحثية وتطوير كيانات الجامعة المختلفة لتوفير المعلومات والبيانات الإحصائية والتقارير اللازمة لدعم منظومة الجامعة والتعاون مع الجامعات الأخرى والمراكز البحثية والهيئات الحكومية والخاصة على المستويين المحلي والعالمي، ويلعب هذا المركز بذلك دور كبير في دعم البنية التكنولوجية اللازمة لتحقيق ريادة الأعمال، كما تؤكد رؤية المركز على تحقيق التميز العلمي لجامعة عين شمس في مجال التعلم الجامعي والبحث العلمي من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.^(٨٩)

ويهدف هذا المركز لتحقيق ريادة الأعمال من خلال تحقيق الأهداف التالية: (٩٠)
أ. إعداد خطة الجامعة الإستراتيجية في مجال تكنولوجيا المعلومات ومتابعة تنفيذها.

ب. إتاحة الخدمات التكنولوجية الحديثة والاستفادة منها لرفع كفاءة العملية التعليمية والبحثية والإدارية بالتوافق مع المعايير العالمية.

ج. التحول الى الإدارة الإلكترونية من خلال ميكنة النظام الإداري والتعليمي.
د. مساعدة مجتمع الجامعة في التحول الرقمي وتحويل الجامعة إلى جامعة ذكية.
هـ. دعم متخذي القرار على جميع المستويات بإتاحة البيانات المطلوبة على لوحة بيانات بدقة وبسرعة كافية.

و. بناء قدرات مجتمع الجامعة في استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
ز. الارتقاء بمستوى المعرفة التكنولوجية للمجتمع المحيط بالجامعة من خلال تقديم الخدمات التدريبية على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
ح. الإنشاء والإشراف على وحدات تكنولوجيا المعلومات في كليات ومعاهد الجامعة.

ط. إثراء المحتوى الرقمي للجامعة وفقا للمواصفات المعيارية الدولية.
ي. رفع كفاءة مجتمع الجامعة للاستفادة من المحتوى المعرفي الرقمي.

ك. رفع كفاءة البنية التحتية التكنولوجية للجامعة وفقاً للمواصفات والمعايير القياسية الدولية.

ل. التعاون والتنسيق مع وزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وفي هذا تتطلق الجامعة عملية الاستكشاف من خلال تعزيز ريادة الأعمال لدى أعضاء هيئة التدريس لديها من خلال مجموعة من القيم التي تتبناها الجامعة، والتي جميعها تدعم بث توجه الاستكشاف وريادة الأعمال في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس وأنشطتهم المختلفة، وتتمثل تلك القيم في الآتي: ^(٩١)

- التميز
- الابتكار
- ضمان الجودة وتقييم الأداء
- الانفتاح على العالم
- تكافؤ الفرص

ويتضح من خلال ما سبق أن هناك سعي حثيث من قبل جامعة عين شمس نحو ترسيخ ثقافة الابتكار وريادة الأعمال في منظومتها الأكاديمية والإدارية من خلال إنشاء مراكز متخصصة، مثل مركز الابتكار، ومركز الشبكات وتكنولوجيا المعلومات؛ فهذه المراكز لا تُعد مجرد كيانات تنظيمية، بل تمثل أدوات استراتيجية فاعلة تُسهم في دفع الجامعة نحو التحول الرقمي، والتميز المؤسسي، وتعزيز التنافسية الإقليمية والدولية، ويتجلى ذلك في تركيز الجامعة على توفير بيئة خصبة ومحفزة تدعم الإبداع والتطوير، وتُمكن أعضاء هيئة التدريس والطلاب من تحويل أفكارهم إلى مشاريع ريادية قابلة للتطبيق، بالإضافة إلى دعم القرار الأكاديمي والإداري من خلال منصات البيانات الذكية والتحول الرقمي، وتُظهر الأهداف المتعددة لمركز الشبكات وتكنولوجيا المعلومات اتساع نطاق الطموح نحو التحول لجامعة ذكية وفقاً للمعايير العالمية، عبر التحول الإداري الإلكتروني، وبناء القدرات، ودعم البنية التحتية التكنولوجية، وخدمة المجتمع، ورغم أهمية هذه الجهود، فإن التحدي الأهم يبقى في ترسيخ قيم ريادة الأعمال كسلوك مؤسسي دائم في الجامعة، يبدأ من السياسات والإجراءات، ويمر

بتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس، وينتهي بتكامل الأدوار بين المراكز المختلفة، وإجمالاً لما سبق فإن جامعة عين شمس تمضي في مسار طموح لتعزيز ريادة الأعمال، مستتدة إلى بنية تحتية معرفية وتكنولوجية قوية، غير أن استدامة هذه الجهود تتطلب تجديدًا استراتيجيًا متواصلًا، وتكاملاً حقيقياً بين الفكر الريادي وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة الابتكار كمكون أساسي في الهوية المؤسسية للجامعة.

ويتضح من خلال ما سبق أن هناك جهودًا تبذلها جامعة عين شمس في تعزيز الاستكشاف ضمن أبعاد التجديد الاستراتيجي التزاماً حقيقياً بتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم نحو الابتكار والبحث العلمي، مما يتماشى مع نصوص الدستور المصري التي تكفل حرية البحث العلمي وتشجع عليه، من خلال الشراكات الأكاديمية الدولية، وتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس عبر المنح الدراسية والبعثات البحثية، فضلاً عن تعزيز الملكية الفكرية وحماية حقوق المبدعين، وتسعى الجامعة إلى بناء بيئة تعليمية وبحثية قادرة على الاستجابة لمتطلبات العصر، كما أن إنشاء مركز التوظيف يُعد خطوة مهمة نحو ربط الخريجين بسوق العمل، مما يساهم في تحقيق أهداف الاستكشاف الوظيفي وتوفير فرص متجددة للطلاب والخريجين، وتؤكد هذه الجهود على قدرة الجامعة على استكشاف الفرص واستثمارها لتعزيز مكانتها الأكاديمية والبحثية على الصعيدين الإقليمي والدولي.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة فإن جامعة عين شمس تواجه العديد من المشكلات التي تؤثر على عملية الاستكشاف ضمن أبعاد التجديد الاستراتيجي، ومن أبرز هذه المشكلات نقص الدعم المالي والموارد المخصصة للمبادرات الاستكشافية، حيث يمثل التمويل أحد العوائق الرئيسية التي تحد من قدرة الجامعة على تنفيذ مشاريع استكشافية مبتكرة، سواء كانت بحثية أو أكاديمية، مما يحد من قدرتها على التوسع في استكشاف الفرص الجديدة^(٩٢)، بالإضافة إلى ذلك، يعاني العديد من الأقسام من الروتين الإداري المعقد والمتطلبات البيروقراطية التي تؤدي إلى تأخير المبادرات الاستكشافية وتعطيل تنفيذ الأفكار الجديدة، وتعيق هذه الإجراءات الطويلة والمتشابكة سرعة الاستجابة للفرص المتاحة في بيئة التعليم العالي المتغيرة بسرعة، كما أن هناك مقاومة للتغيير داخل بعض قطاعات الجامعة، حيث يفضل بعض الأفراد التمسك

بالتقاليد القديمة أو الخوف من تبني أساليب غير مألوفة، مما يحد من القدرة على الابتكار والتحول. هذه المقاومة قد تعوق القدرة على استكشاف أساليب جديدة للتعليم أو تطوير المناهج التعليمية^(٩٣)، وعلى صعيد آخر، يعاني بعض أعضاء هيئة التدريس والإداريين من نقص في المهارات والخبرات المتعلقة بالاستكشاف والابتكار، مما يعزز من ضعف القدرة على تحديد الفرص الجديدة أو الاستفادة منها بفعالية، بالإضافة إلى ذلك، ما زالت الجامعة تعاني من ضعف التعاون مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية الأخرى، مما يحد من فرص الاستفادة من المعرفة المشتركة أو التعاون في مشاريع بحثية مبتكرة^(٩٤)، كما أن بعض استراتيجيات الاستكشاف تقتصر إلى رؤية شاملة أو متكاملة، حيث تكون الأولويات غير واضحة أو غير متسقة، مما يجعل من الصعب تحديد مجالات الاستكشاف الأكثر أهمية، كما تواجه الجامعة تحديات في مواكبة التطور التكنولوجي، حيث أن تقنيات الاستكشاف الحديثة لم تُستغل منها بالشكل المطلوب، مما يؤثر سلباً على القدرة على التفاعل مع التغيرات السريعة في مجالات التعليم والبحث العلمي.^(٩٥)

ويتضح من العرض السابق أن جامعة عين شمس تبذل جهوداً مؤسسية متقدمة لتعزيز "الاستكشاف" كأحد المرتكزات الحيوية للتجديد الاستراتيجي، وذلك من خلال تبنيها لرؤية شاملة تجمع بين دعم البحث العلمي، وتنمية القدرات البشرية، وتعزيز التعاون الدولي، وبناء بيئة محفزة على الابتكار وريادة الأعمال. فقد أظهرت الجامعة وعياً واضحاً بأهمية الاستكشاف في تعزيز تنافسيتها الأكاديمية، ومواكبة التحولات المتسارعة في مجال التعليم العالي، وتُعد الممارسات القائمة على إنشاء مراكز متخصصة كمركز الابتكار ومركز الشبكات وتكنولوجيا المعلومات ومكتب التعاون الدولي دليلاً على إدراك الجامعة لأهمية الأدوات المؤسسية كدوافع رئيسية لتحفيز ثقافة البحث والاكتشاف وتكاملها مع الأبعاد التقنية والاقتصادية، كما يُظهر اهتمام الجامعة بقضايا الملكية الفكرية وتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس أنها لا تقتصر على المبادرات الإنشائية، بل تتبنى مقاربة تُمكن الأفراد من الإنتاج المعرفي والتفاعل مع العالم الخارجي، في المقابل، توجد تحديات هيكلية تواجه الجامعة في تفعيل الاستكشاف كممارسة راسخة ضمن استراتيجية التجديد، وعلى رأسها: نقص الموارد

المالية، التعقيد البيروقراطي، ضعف البنية التكنولوجية، محدودية التعاون الخارجي، ونقص الكوادر المؤهلة في بعض المجالات. كما أن وجود مقاومة داخلية للتغيير يعكس الحاجة لتطوير الثقافة المؤسسية، وتوسيع نطاق الوعي بأهمية التجديد والابتكار كخيار استراتيجي لا ترف تنظيمي وعليه، فإن ما تقوم به الجامعة يمثل جهداً جديراً بالتقدير في إطار التحول إلى مؤسسة أكاديمية ذكية ومرنة، لكنه يحتاج إلى دعم سياسات واضحة ومستدامة، واستثمار أكبر في الموارد البشرية والمالية، وتبسيط الإجراءات الداخلية، مع ضرورة تفعيل الحوكمة الذكية لتوجيه استراتيجيات الاستكشاف نحو أولويات، وطنية، ومجتمعية، واضحة. كما سيكون من المهم أن تُربط المبادرات الاستكشافية بمؤشرات أداء قابلة للقياس تضمن فعالية التنفيذ والتطوير المستمر.

٢. بُعد استثمار الفرص:

تسعى جامعة عين شمس بشكل مستمر إلى استثمار الفرص المتاحة لأعضاء هيئة التدريس، باعتبارهم الركيزة الأساسية لتحقيق التميز الأكاديمي والبحثي، وهو ما يمثل أحد المرتكزات الجوهرية للتجديد الاستراتيجي بالجامعة. فالجامعة تنظر إلى تطوير وتحفيز أعضاء هيئة التدريس بوصفه أداة استراتيجية لدعم الابتكار وتعزيز ريادة الأعمال، من خلال توفير بيئة أكاديمية محفزة وداعمة تساهم في توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى مبادرات عملية. كما تعمل الجامعة على تمكين أعضاء هيئة التدريس من تنمية مهاراتهم الأكاديمية والبحثية، وإتاحة الفرص لهم للاستفادة من البرامج التدريبية والتعاونيات المحلية والدولية، بما يعزز قدرتهم على قيادة عمليات التغيير والتطوير. وفي هذا الإطار، يشكل تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في مجالات التدريس والبحث العلمي وريادة الأعمال مدخلاً رئيسياً لاستثمار إمكاناتهم في خدمة التجديد الاستراتيجي، وضمان استدامة التطور المؤسسي، بما يدعم مكانة جامعة عين شمس كمؤسسة تعليمية رائدة على المستويين المحلي والدولي.

وفي إطار سعي جامعة عين شمس إلى استثمار إدارتها في توثيق صلة أعضاء هيئة التدريس بالمجتمع الأكاديمي والبحثي على المستويين الإقليمي والدولي، بما يساهم في الارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم وفقاً للمعايير الأكاديمية العالمية؛ فإن مكتب الاتصال والتعاون الدولي يلعب دوراً محورياً في تعزيز هذه الروابط عبر عقد الشراكات

وبروتوكولات التعاون مع الجامعات والمؤسسات البحثية المرموقة. ويُعد هذا التوجه أحد محركات التجديد الاستراتيجي بالجامعة، حيث يفتح آفاقاً جديدة لتبادل الخبرات، ونقل المعرفة، وتبني الممارسات المبتكرة، بما يضمن تطوير رأس المال البشري وتعزيز القدرة التنافسية للجامعة على الصعيدين المحلي والدولي، وفي هذا يقوم مكتب الاتصال والتعاون الدولي بالعديد من المهام في هذا السياق، والتي تتمثل ما يلي: ^(٩٦)

أ. صياغة اتفاقيات وبروتوكولات التعاون مع الجامعات الأجنبية.

ب. إعداد قاعدة بيانات عن الجامعات المتعاونة مع الجامعة، والعمل على تحديثها بشكل مستمر لبيان مدى إمكانية استفادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من المنح الدراسية والبعثات البحثية والتدريبية والتعليمية التي يمكن الحصول عليها من تلك الجامعات.

ج. إعداد قاعدة بيانات محدثة عن الجهات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية الداعمة مادياً وفنياً، والتواصل المستمر معها، والتي من الممكن أن يستفاد منها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في تمويل مشروعاتهم البحثية، أو تزويدهم بالعديد من الأجهزة والأدوات وغيرها.

د. حصر فرص المنح والبعثات المتاحة بالجامعات الإقليمية والعالمية، وكذلك إدارة البعثات وعمل قائمة بشروط ومتطلبات الحصول عليها.

هـ. نشر ثقافة التعاون البحثي والأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ونظرائهم في الجامعات الإقليمية والدولية الشريكة.

وفي هذا الإطار، يوجد بجامعة عين شمس مركز متخصص للتميز والاستدامة، يُعنى بدعم استثمار الفرص المختلفة بما يخدم توجهات الجامعة المستقبلية. وتتمحور رسالة المركز حول ابتكار وإدارة نظم متكاملة للأنشطة التعليمية والبحثية والمجتمعية، وعقد الشراكات التحويلية، وتبادل المعرفة والخبرات مع مختلف أصحاب المصلحة على المستويين الوطني والدولي، من أجل توليد سياسات وحلول بحثية تطبيقية مبتكرة. ويُعد هذا الدور مدخلاً محورياً للتجديد الاستراتيجي بالجامعة، إذ يسهم المركز في تحويل الفرص إلى مبادرات عملية تعزز الابتكار، وتدعم الاستدامة، وترفع من تنافسية الجامعة ومكانتها الرائدة محلياً ودولياً. وتتمثل تلك الأهداف فيما يلي: ^(٩٧)

- أ. تعزيز التعاون التحويلي مع شركاء محليين ودوليين من مختلف القطاعات، بما يسهم في دعم وتوسيع نطاق البحوث التطبيقية في مجالات الاستدامة
- ب. بناء القدرات ووضع خرائط طريق لتحقيق الاستدامة وطنياً وإقليمياً.
- ج. نقل المعرفة وتبادلها ونشر الوعي بثقافة الاستدامة.
- د. بناء روابط تكاملية بين التخصصات والكليات المختلفة داخل الجامعة وبين أصحاب المصلحة الوطنيين والدوليين.
- هـ. تضمين روابط الاستدامة في البرامج التعليمية والتدريب والبحث العلمي.
- و. تقديم الاستشارات وتصورات الاستدامة والإشراف على تنفيذها بهدف التحول إلى بيئة جامعية مستدامة.

كما عملت جامعة عين شمس على تعزيز النشر الدولي لبحوث أعضاء هيئة التدريس في مختلف قطاعات العلوم الإنسانية والاجتماعية والطبيعية، حيث أكد الخطاب الرسمي للجامعة على أهمية جودة البحوث العلمية باعتبارها ركيزة لتحقيق الريادة الجامعية، وجعلت من النشر الدولي أحد مقوماتها الاستراتيجية. وفي هذا السياق، أقرت الجامعة لائحة لمكافآت النشر الدولي تكريماً للباحثين المتميزين الذين تمكنوا من نشر بحوثهم في مجلات علمية مصنفة، كما وفرت لأعضاء هيئة التدريس إمكانية الوصول إلى قواعد البيانات العالمية عبر بنك المعرفة المصري من خلال الحسابات الجامعية. وإلى جانب ذلك، يسرت الجامعة سبل النشر الدولي عبر الانضمام إلى اتفاقية النشر في مجلات الوصول الحر لجمهورية مصر العربية، مما أتاح للباحثين النشر فيما يزيد عن (٢٤٠٠) مجلة تصدرها Springer Nature. ويُعد هذا التوجه أداة رئيسية لدعم التجديد الاستراتيجي بالجامعة، حيث يسهم في تعزيز جودة الإنتاج العلمي، وتوسيع دائرة التأثير المعرفي عالمياً، وتأكيد مكانة الجامعة كمؤسسة بحثية رائدة. (٩٨)

وفي سياق الاتفاقيات الخارجية والعلاقات الدولية، تعمل جامعة عين شمس على استثمار علاقاتها وانفتاحها على الجامعات العالمية من خلال إيفاد أعضاء هيئة التدريس عبر اتفاقيات التبادل والتدريب وتبادل الخبرات والزيارات العلمية. ويُعد توجه الجامعة نحو الانفتاح والتعاون الدولي ركيزة أساسية لتمكينها من امتلاك مقومات

الجامعات العالمية، عبر بروتوكولات الشراكة مع المؤسسات الأكاديمية ذات السمعة المرموقة. ويُعد هذا التوجه أحد محركات التجديد الاستراتيجي بالجامعة، حيث يساهم في نقل وتوطيد المعرفة، وتبني أفضل الممارسات الأكاديمية والبحثية، وتعزيز قدراتها التنافسية على المستويين الإقليمي والدولي.^(٩٩)

ويتضح مما سبق أن جامعة عين شمس قد اعتمدت نهجاً استراتيجياً متكاملًا يقوم على استثمار الفرص المتاحة لأعضاء هيئة التدريس من خلال إنشاء مراكز متخصصة مثل مركز التميز والاستدامة، الذي يعزز الأنشطة التعليمية والبحثية والمجتمعية ويفتح آفاق التعاون مع مختلف الشركاء المحليين والدوليين. كما أولت الجامعة اهتماماً كبيراً بدعم النشر الدولي بوصفه أداة أساسية لرفع السمعة الأكاديمية وتعزيز مكانتها بين الجامعات العالمية، وذلك عبر إقرار لوائح لمكافآت النشر، وتيسير الوصول إلى قواعد البيانات العالمية، والانضمام إلى اتفاقيات النشر في مجلات الوصول الحر. وإلى جانب ذلك، عززت الجامعة حضورها الدولي عبر اتفاقيات التعاون والتبادل العلمي والتدريب، بما يضمن توسيع شبكة علاقاتها الأكاديمية والبحثية على المستويين الإقليمي والدولي. وتشكل هذه المبادرات جميعاً رافداً رئيسياً للتجديد الاستراتيجي بالجامعة، حيث تساهم في تنمية رأس المال البشري، وتطوير القدرات البحثية والأكاديمية، وخلق بيئة جامعية محفزة على الابتكار والإبداع، بما يعزز استدامة التميز المؤسسي ويكرس مكانة جامعة عين شمس كمؤسسة تعليمية وباحثة رائدة ذات تأثير محلي وعالمي.

وعلى الرغم من تعدد المبادرات التي تبنتها جامعة عين شمس لاستثمار الفرص المتاحة لأعضاء هيئة التدريس، إلا أن بعض أوجه القصور ما زالت تشكل تحدياً أمام قدرتها على تحقيق التجديد الاستراتيجي. فضعف التعاون الأكاديمي والبحثي بين أعضاء هيئة التدريس يحد من توظيف الفرص المتاحة لتوليد المعرفة وتطوير الابتكارات، كما أن انخفاض أعداد أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات الدقيقة يعطل استثمار الإمكانيات البشرية في بناء تميز علمي تنافسي. كذلك فإن انتقال بعض الكفاءات إلى الجامعات الخاصة، أو انشغالهم بالندب والإعارات، يقلل من الاستفادة الكاملة من موارد الجامعة البشرية، ويؤثر على قدرتها على استثمار الفرص

البحثية والتعليمية بصورة فاعلة. ومن ثم فإن معالجة هذه التحديات تُعد خطوة أساسية لضمان استثمار أمثل للفرص، وبما يساهم في تفعيل التجديد الاستراتيجي الذي يهدف إلى تعزيز الابتكار، وتنمية القدرات البشرية، ودعم تنافسية الجامعة محلياً ودولياً. (١٠٠)

كما أن جامعة عين شمس ما زالت تعاني من فقدان جانب من استقلالها العلمي والإداري والتنظيمي والمالي، نتيجة فرض الوصاية عليها من جهات مجتمعية أخرى خارج الجامعة، الأمر الذي انعكس سلباً على قدرتها على الإبداع الفكري وتطوير البحث العلمي، وأدى إلى تراجع مساحة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس. ويظهر ذلك في التقييد المفروض على حرية الأساتذة في إعداد المقررات العلمية، حيث يتم إلزامهم بما تحدده الأقسام الأكاديمية واللوائح الجامعية، وهو ما يحد من إمكانية الابتكار في التدريس وتطوير المحتوى العلمي. كما يتردد بعض أعضاء هيئة التدريس في إدخال أساليب جديدة أو ممارسات إبداعية خوفاً من مخالفة اللوائح أو الأعراف الأكاديمية السائدة. أما في الجانب البحثي، فإن غياب الاهتمام الكافي من قبل القيادات الجامعية، إلى جانب تضيق الحرية الأكاديمية في اختيار موضوعات البحوث، خاصة المرتبطة بالقضايا الشائكة مثل السياسية أو الدينية، يقلل من قدرة الباحثين على استثمار فرص البحث العلمي المتاحة. ومن ثم، يشكل هذا الوضع أحد العوائق الرئيسية أمام تحقيق التجديد الاستراتيجي، إذ يحد من حرية التفكير النقدي والبحث الابتكاري، ويضعف قدرة الجامعة على التفاعل مع القضايا المعاصرة وتقديم حلول معرفية رائدة. (١٠١)

يتضح مما سبق أن جامعة عين شمس تبذل جهوداً ملموسة في إطار تطوير العنصر البشري الأكاديمي، من خلال سياسات تهدف إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس واستثمار طاقاتهم، باعتبارهم المحرك الحقيقي لتحقيق التميز المؤسسي والريادة الأكاديمية، وقد اتسمت هذه السياسات بالشمولية، حيث لم تقتصر على دعم التعليم فقط، بل امتدت إلى تعزيز القدرات البحثية، وتشجيع الابتكار، ودعم ريادة الأعمال، وبناء الشراكات الدولية، وهو ما يعكس توجهاً نحو التجديد الاستراتيجي الذي يربط بين كفاءة المورد البشري والقدرة المؤسسية على التكيف والتنافس عالمياً، ويأتي إنشاء مركز التميز والاستدامة بالجامعة كأحد أبرز المؤشرات على هذا التوجه الاستراتيجي؛ إذ

يمثل هذا المركز نقطة التقاء بين التعليم والبحث وخدمة المجتمع من جهة، وبين مبادئ الاستدامة والتحول المؤسسي من جهة أخرى. كما أن اهتمام الجامعة بالنشر الدولي والمكافآت المرتبطة به، وتيسير الوصول إلى قواعد البيانات العالمية، يعكس وعياً بدور البحث العلمي في تحسين السمعة الأكاديمية وتعزيز موقع الجامعة ضمن التصنيفات العالمية، ورغم هذا الإطار الإيجابي، فإن النص يعكس بوضوح عدداً من التحديات البنيوية والتنظيمية التي تقف حجرة عثرة أمام تعظيم الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس، وعلى رأسها: ضعف التعاون البحثي داخل الجامعة، اختلال التوزيع في التخصصات الدقيقة، استنزاف الكوادر نحو الجامعات الخاصة، وعدم التفرغ العلمي، فضلاً عن القيود المفروضة على الحرية الأكاديمية، سواء في التدريس أو البحث. وتُعد هذه التحديات بمثابة نقاط ضعف استراتيجية تُقلل من كفاءة الاستثمار في المورد البشري، وتحدّ من فاعلية البرامج التي أطلقتها الجامعة، أضف إلى ذلك أن ضعف الاستقلال المؤسسي وما يترتب عليه من وصاية إدارية ومركزية مفرطة، يؤثر سلباً على فرص الإبداع والابتكار داخل البيئة الجامعية، ويكشف النص عن حالة من التوتر بين الإرادة في التجديد من جهة، وبين جمود البنية الإدارية والتنظيمية من جهة أخرى، وهو ما يستدعي تبني إصلاحات هيكلية تضمن لأعضاء هيئة التدريس حرية أكاديمية حقيقية، وتخلق بيئة تمكينية داعمة للبحث الحر والمناهج المتجددة، وفي المجمل، يمكن القول إن جامعة عين شمس تمتلك رؤية واضحة وإرادة جادة نحو تعزيز إدارة الموارد البشرية في سياق التجديد الاستراتيجي، إلا أن النجاح في تحقيق هذه الرؤية يتطلب معالجة التحديات التنظيمية، وتوفير بيئة مؤسسية مرنة ومستقلة قادرة على دعم وتمكين أعضاء هيئة التدريس فعلياً، لا شكلياً. كما أن الاستثمار الحقيقي في المورد البشري لا يتم فقط من خلال التدريب والحوافز، بل من خلال بناء ثقافة جامعية تحثي بالحرية، وتدعم التعاون، وتكافئ التميز الفكري، وتعزز من الانخراط العالمي.

٣. بُعد مشاركة القيادة.

تُولي جامعة عين شمس أهمية بالغة لمفهوم مشاركة القيادة كأحد المحاور الأساسية في تطوير منظومتها الإدارية والأكاديمية، انطلاقاً من قناعتها بأن القيادة التشاركية تمثل حجر الزاوية في تحقيق الحوكمة الرشيدة، وتعزيز الفاعلية المؤسسية،

ورفع كفاءة الأداء الجامعي، وتسعى الجامعة من خلال هذا التوجه إلى خلق بيئة تنظيمية تُشجّع على تبادل الخبرات، وتمكين الكفاءات، وتوسيع دائرة صنع القرار، بما يضمن مشاركة فعالة لأعضاء هيئة التدريس في إدارة الشؤون الأكاديمية والإدارية، ويُعزز من انتمائهم المؤسسي، ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة على المستويين المحلي والدولي.

وفي سياق تعزيز مشاركة القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، فإن جامعة عين شمس تلتزم بقرار وزير التعليم العالي والبحث العلمي رقم ١٣٩٦ الصادر بتاريخ ٢٠٢٢/٤/٢١ بشأن إعادة تشكيل اللجان المختصة بترشيح رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والمعاهد وتنظيم عملها وإجراءات وشروط الترشح ومعايير المفاضلة، وعلى الفقرة الخامسة من المادة الرابعة من القرار الموضح أعلاه والتي تنص على: "حضور المرشح للدورة التدريبية التي تعقد بإحدى الجهات التي يحددها المجلس الأعلى للجامعات للتأهيل لشغل الوظيفة" وحيث أن أحد متطلبات شغل وظيفة عميد كلية / معهد بالجامعة هي حضور تلك الدورات المؤهلة لشغل تلك الوظيفة القيادية والتي يتم الإعلان عنها بشكل دوري؛ لذا تقوم الجامعة بإعداد الدورات الخاصة بالترشيح لتلك المناصب بمركز التدريب والتطوير التابع للجامعة، وتتيح لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة ممن تنطبق عليهم الشروط التقدم لدورة "الإدارة الجامعية والقيادة"، والتي تسهم في صقل المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتعكس كذلك تداول السلطة بالجامعة ومشاركة القيادة. (١٠٢)

ومن جهة أخرى يسهم مركز تطوير التعليم الجامعي في تعزيز الأداء الإداري والأكاديمي داخل جامعة عين شمس وتطويره؛ حيث يسعى المركز إلى تطوير الكوادر الإدارية والقيادية داخل أروقة الجامعة وذلك من خلال تنظيم دورة تدريبية متخصصة في تطوير الكفايات والجدارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة " تطوير كفايات رؤساء الأقسام بالجامعة"، وذلك بالإضافة إلى القائمين على المناصب القيادية والإدارية بالجامعة، وفي ذلك تسهم تلك الدورة في تحقيق الأهداف التالية: (١٠٣)

أ. تمكين رؤساء الأقسام من المهارات الإدارية الأساسية.

ب. التعرف على اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الجامعي.

ج. اكتساب المهارات المالية والقانونية والإدارية للعمل الجامعي.
د. التعرف على معايير الجودة.
هـ. اكتساب مهارات إدارة الصراعات المهنية.
و. تعزيز الصفات القيادية لدعم نجاح العمل الجامعي.
ويعتبر تعيين مدير المراكز والوحدات أحد الآليات الهامة لتنمية بُعد مشاركة القيادة؛ حيث تتم عملية تعيين مديري الوحدات والمراكز في جامعة عين شمس وفقاً لضوابط ومعايير تضمن الكفاءة والشفافية، حيث تُراعى في الاختيار الخبرات الأكاديمية والإدارية السابقة، ومدى قدرة المرشح على تحقيق أهداف الوحدة أو المركز وتطوير أدائه، وتشترط الجامعة أن يكون المدير من بين أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خبرة مناسبة في مجال عمل الوحدة أو المركز، بالإضافة إلى امتلاك رؤية واضحة وخطة قابلة للتنفيذ للنهوض بالمهام الموكلة إليه، وتعرض السير الذاتية وخطط العمل على لجان مختصة أو مجالس الأقسام والكليات، قبل رفع الترشيحات للجهات المختصة لاعتمادها رسمياً، ويُراعى في عملية التعيين تحقيق التنوع والتكامل بين التخصصات بما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية في التميز الأكاديمي والبحثي وخدمة المجتمع. (١٠٤)

ويعكس ما سبق توجهًا مؤسسيًا واضحًا لدى جامعة عين شمس نحو ترسيخ مبدأ المشاركة في القيادة، وتعزيز الكفاءة والشفافية في شغل المناصب القيادية، سواء على مستوى العمداء أو مديري الوحدات والمراكز، كما يُظهر التزام الجامعة بالتشريعات والقرارات الوزارية المنظمة، مع سعيها الدائم لتأهيل الكوادر القيادية من أعضاء هيئة التدريس من خلال برامج تدريبية متخصصة تسهم في تطوير الجدارات الإدارية والقيادية، ويبرز ما سبق حرص الجامعة على إعمال معايير موضوعية في الاختيار، تشمل الكفاءة، والخبرة، والرؤية التطويرية، وهو ما يعكس توجهًا استراتيجيًا نحو تحسين الأداء المؤسسي ودعم استدامة التميز الأكاديمي والإداري داخل الجامعة.

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل جامعة عين شمس في تعزيز مشاركة القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس لديها، غير إنها تعاني من العديد من المعوقات التنظيمية

والإدارية التي تحد من مشاركة القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والتي تتمحور في الآتي: (١٠٥)

أ. كثرة الإجراءات القيادية والروتين الإداري الذي يعيق تفعيل الأدوار القيادية في المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة.

ب. نقص المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ج. ابتعاد المنظومة القيادية بالجامعة عن الكثير من التقنيات التكنولوجية والإلكترونية في مجال القيادة والإدارة الجامعية.

د. سيطرة الشكل الهرمي على الهيكل التنظيمي لجامعة عين شمس وهو ما يؤثر سلباً على مشاركة القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

هـ. ضعف استقلالية الجامعة في استقطاب الكوادر البشرية من خارج الجامعة في المواقع القيادية المختلفة بالجامعة، وهو ما يؤدي حال تحقيقه لتطويع القدرات والمهارات والخبرات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

و. جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الجامعي في الجامعات المصرية ومن بينها جامعة عين شمس، وقدمها.

ويتضح من خلال ما سبق أن هناك توجهاً استراتيجياً متكاملًا لدى جامعة عين شمس نحو ترسيخ ثقافة مشاركة القيادة وتمكين أعضاء هيئة التدريس من الانخراط الفعال في العملية الإدارية، من خلال اعتماد مجموعة من الآليات والسياسات التي تستند إلى معايير واضحة، وبرامج تدريبية متخصصة، وتفعيل دور المراكز والوحدات المعنية بتطوير الكوادر، كما يُبرز ما سبق التزام الجامعة بالتشريعات الوطنية المنظمة للعمل القيادي الجامعي، وسعيها لتعزيز الشفافية والكفاءة في شغل المناصب، بما يحقق الأهداف المؤسسية الكبرى؛ إلا أن هذه الجهود، رغم أهميتها، لا تزال تصطدم بجملة من المعوقات التنظيمية والإدارية، مثل البيروقراطية، وجمود اللوائح، ونقص الكوادر المدربة، وهي تحديات تتطلب تدخلات إصلاحية جذرية وتحديثاً مستمراً للسياسات والأنظمة، بما يساهم في تحقيق بيئة قيادية مرنة، تشاركية، وتنافسية، تُعزز من فاعلية الأداء الجامعي وتساهم في تطوير التعليم العالي بشكل عام.

وإجمالاً لما سبق فإن هناك ملامح واضحة لجهود جامعة عين شمس في تبني التجديد الاستراتيجي كنهج مؤسسي يستهدف تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات، واستشراف المستقبل، وتحقيق التميز الأكاديمي والإداري؛ حيث تسعى الجامعة إلى مواكبة المستجدات من خلال تفعيل المراكز المتخصصة، وتحديث البرامج التدريبية، واستحداث آليات لرصد التغيرات في البيئة التعليمية والبحثية، بما يعزز من قدرتها على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وتطوير سياساتها استباقياً؛ لتخدم بذلك بعد الاستكشاف، كما تسعى الجامعة إلى استثمار الفرص؛ حيث يظهر ذلك في استغلال الجامعة للقرارات الوزارية والدعم المؤسسي لتأهيل القيادات الأكاديمية، وتوسيع برامج التطوير المهني، وتحديث الهياكل التنظيمية، مما يُمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة لتعزيز كفاءتها الداخلية ومكانتها الخارجية، كما تدعم الجامعة ريادة الأعمال من خلال دعم الابتكار داخل الجامعة وتشجيع التفكير الريادي لدى الكوادر الأكاديمية، وتوفير بيئة حاضنة للأفكار الريادية، عبر مراكز التدريب والتطوير والوحدات المتخصصة، بما يساهم في تحويل الأفكار إلى مشروعات قابلة للتنفيذ تساهم في تنمية المجتمع والاقتصاد المعرفي، وتدعم الجامعة كذلك مشاركة القيادة، ويتجسد في التزام الجامعة بتوسيع قاعدة اتخاذ القرار، وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أداء أدوار قيادية فعلية، وتعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة، بما يخلق مناخاً تنظيمياً داعماً للانتماء والمشاركة الفعالة، وفي المجمل، فإن جامعة عين شمس تُعد مثلاً على مؤسسة تعليمية تسعى لتجديد استراتيجياتها عبر دعم هذه الأبعاد الأربعة، بما يعزز من مرونتها واستدامتها وقدرتها على المنافسة محلياً ودولياً.

٤. بُعد إعادة الهيكلة التنظيمية.

يدعم قانون تنظيم الجامعات استقلالية الجامعات المصرية ومن بينها جامعة عين شمس في إعادة الهيكلة الإدارية للجامعة بما يجعلها قادرة على مواكبة التطورات المتسارعة من جهة، وقادرة على أداء وظائفها الثلاث التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع؛ فقد أتاح القانون في المادة ٣٠٧ بأن "يجوز بقرار من مجلس الجامعة إنشاء وحدات ذات طابع خاص لها استقلال فني وإداري ومالي"، وعطفاً على ذلك أكد القانون

ذاته في المادة ٣٠٨ على أن ما تؤسسه الجامعة من وحدات له العديد من الأهداف تتمثل فيما يلي: (١٠٦)

أ. معاونة الجامعة في القيام برسالتها سواء في تعليم الطلاب وتدريبهم أو في مجال البحوث.

ب. إجراء البحوث العلمية الهادفة على حل المشاكل الواقعية التي يواجهها النشاط الإنتاجي أو دور الخدمات أو مواقع العمل المختلفة.

ج. معاونة النشاط الإنتاجي بالأساليب العلمية التي تؤدي إلى تطوير وخلق أساليب جديدة يترتب عليها وفرة الإنتاج وتعدده وتحسينه.

د. الإسهام في تدريب أفراد المجتمع على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة وتعليمهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية في شتى المجالات.

هـ. توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئة العلمية على الصعيد العربي والعالمي.

و. المساهمة في تنفيذ مشروعات الجامعة وكلياتها ومعاهدها وتزويدها باحتياجاتها والقيام بأعمال الصيانة والإصلاحات التي تدخل في اختصاصاتها.

ز. القيام بالأعمال الإنتاجية للغير.

لذا اتجهت جامعة عين شمس لإنشاء العديد من التنظيمات والمراكز والوحدات داخل الجامعة تتمتع بدرجة معقولة من الاستقلال المالي والإداري؛ بحيث تُشكل وعاءً تنظيميًا يمكن للجامعة وما تمتلكه من أعضاء هيئة التدريس من التعامل مع المجتمع بقطاعاته المختلفة في سياق القواعد والقوانين المنظمة، وبما يدعم توجه الجامعة نحو تعظيم مواردها المالية. (١٠٧)

وفي سياق دعم إعادة الهيكلة التنظيمية للجامعة وما نشأ عنه من إدراج العديد من الوحدات والمراكز ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة؛ حيث صارت الجامعة تمتلك بخلاف كلياتها العديد من المراكز التي يمكن من خلالها أن تستثمر قرارات أعضاء هيئة التدريس لديها في تقديم الخدمات المجتمعية والاستشارات العلمية في كافة المناحي: الاجتماعية، والعلمية، والتاريخية، والطبية، والهندسية، والحقوقية، والزراعية، والثقافية، والتي لها عظيم الأثر في حل مشكلات المجتمع في كافة القطاعات ؛ ويوجد مراكز

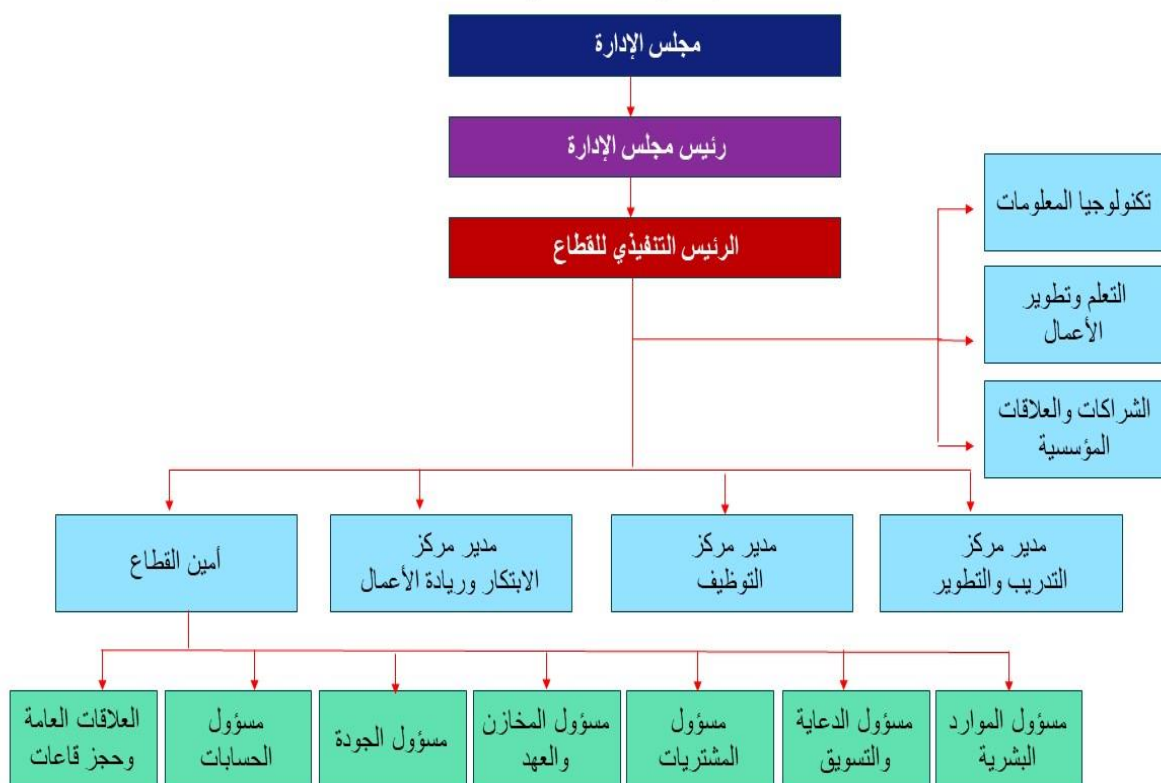
تابعة للجامعة وأخرى تابعة للكليات، ومن أمثلة هذه المراكز مركز الاستشارات المالية، ومركز تعليم الكبار، و مركز تسويق الخدمات الجامعية، ومركز الدراسات البردية والنقوش، ومركز بحوث الشرق الأوسط، ومركز الاستشارات والدراسات العلمية، ومركز الخدمة العامة، وتتبع هذه المراكز قطاع خدمة المجتمع والبيئة.^(١٠٨)

وفي ظل التصاعد المستمر لتقنيات الذكاء الاصطناعي وتأثيرها المباشر على العمل الإداري والأكاديمي بالجامعة، وانعكاس ذلك على أعضاء هيئة التدريس دعم البنى التحتية التكنولوجية، والمكتبات الرقمية، وإتاحة الحاسبات المدعمة بالإنترنت، والتغطية اللاسلكية داخل الحرم الجامعي والمدينة الجامعية؛ لذا عملت الجامعة على إنشاء شبكة نظم معلومات متكاملة موحدة بالجامعة تربط بين الكليات ورئاسة الجامعة، وشمل ذلك ميكنة العمل الإداري بالجامعة، والتوسع في خدمات التعليم الإلكتروني.^(١٠٩)

كما أنه في إطار سعي الجامعة نحو الاتساق مع رؤية مصر ٢٠٣٠، وأهدف الأمم المتحدة الإنمائية فإن الجامعة عملت على تأسيس مجموعة من الوحدات والمراكز النوعية كمركز التميز للاستدامة لدعم أهداف التنمية المستدامة التي تتشدها الدولة المصرية، وسعي المركز لاستثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في ابتكار وإدارة نظم الأنشطة الجامعية البحثية والتعليمية والمجتمعية، ودعم التحول الأخضر في المجتمع المصري^(١١٠)، كما أنه وفي سياق التحول الرقمي على المستوى العالمي والمحلي المصري فقد أخذت كليات الجامعة بتأسيس وحدات تكنولوجيا المعلومات IT Unit و وحدات التعليم الإلكتروني eLearning Unit ، وذلك إلى جانب استثمار العديد من المنصات الرقمية التي من شأنها دعم الأداء الإداري والتدريسي بالجامعة كنظام إدارة الجامعة الذكية University Management System، وتفعيل الإيميل الجامعي لمنتسب الجامعة جميعاً، وتفعيل مواقع الكليات وموقع الجامعة والعمل على تحديثهم بشكل مستمر، وهو ما يعود في مجمله بالنفع لكافة أعضاء الجامعة وفي صدارتهم أعضاء هيئة التدريس.^(١١١)

وفي إطار دعم إعادة الهيكلة وبتاريخ ٢٦ فبراير ٢٠٢٤ صدر قرار رقم (٨) الذي ينص على إنشاء قطاع الابتكار والتدريب بالجامعة ليتوافق بشكل مباشر مع رؤية جامعة عين شمس لتصبح رائدة عالميًا في التعليم والبحث والابتكار وضمان الانتقال السلس إلى العالم المهني، حيث يساهم هذا القطاع بشكل كبير في تحقيق الأهداف الشاملة للجامعة.

الهيكل التنظيمي لقطاع الابتكار والتدريب بجامعة عين شمس



شكل (٢) الهيكل التنظيمي لقطاع الابتكار والتدريب بجامعة عين شمس^(١١٢)

يوضح الهيكل التنظيمي لقطاع الابتكار والتدريب بجامعة عين شمس درجة عالية من التنظيم والتكامل بين الوحدات والمراكز المختلفة، بما يعكس توجه الجامعة نحو تعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال والتنمية المستدامة للموارد البشرية.. ويتضمن القطاع ثلاثة مراكز محورية: مركز التدريب والتطوير، ومركز التوظيف، ومركز

الابتكار وريادة الأعمال وهذا النموذج التنظيمي يعكس تحولاً نوعياً في فكر الجامعات المصرية وخاصة جامعة عين شمس، ويعكس تطوراً في مفهوم الإدارة الموارد البشرية من العمل الإداري التقليدي إلى العمل المؤسسي القائم على الابتكار والاستدامة. (١١٣) ويقوم مركز التدريب والتطوير باعتباره مؤسسة تدريبية معرفية علمية تسعى إلى تأهيل الكوادر الجامعية الأكاديمية والإدارية، إضافة إلى خدمة مؤسسات المجتمع المحلي من خلال عقد البرامج التدريبية والتفاعل الإيجابي في نقل الخبرات والمهارات اللازمة في مجالات عديدة، ويسعى المركز إلى دعم إدارة الموارد البشرية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي ودمج فكر الجودة الشاملة والتحسين المستمر للقدرات المؤسسية والمهنية للموارد البشرية بالجامعة وذلك من خلال تنمية وتطوير المهارات الأكاديمية والقيادية مع تبنى تطبيق مفاهيم وممارسات التطوير الذاتي بالإضافة إلى تنمية رأس المال البشري بمؤسسات المجتمع المحلي. (١١٤)

ويُعد مركز الابتكار وريادة الأعمال بجامعة عين شمس iHub همزة وصل بين مجال التعليم والتدريب والبحث الأكاديمي من جهة، ومجال الصناعة والخدمات ورجال الأعمال من جهة أخرى، وإتاحة الفرصة لشباب الجامعة للتواصل مع قطاع الأعمال بدعوة العاملين بقطاع الصناعة والقطاع الخاص لمنح الثقة للأفكار الشابة التي ينتجها طلاب الباحثين والخريجين ودعمها مادياً، فهو أول مركز علي مستوى الجامعات المصرية الحكومية للابتكار وريادة الأعمال، لاكتشاف ودعم المبتكرين ورواد الأعمال، و تم انشاءه بالشراكة مع البنك المركزي ممثلة في مبادرة رواد النيل ليقوم المركز بخدمة جميع منتسبي جامعة عين شمس و رواد الأعمال بجميع أنحاء الجمهورية ولخدمة المجتمع لإعلاء قيمة خريجين الجامعات الحكومية المصرية و دعمهم للابتكار، ويهدف المركز إلى الابتكار والابداع و تنمية المهارات ورعاية الموهوبين وريادة الأعمال وصولاً للشركات الناشئة و ربط المجتمع الأكاديمي بالصناعة و الزراعة و متطلبات سوق العمل المتغير باستمرار مباشرة. (١١٥)

وعلى الرغم مما أحدثته جامعة عين شمس من جهود في إعادة الهيكلة التنظيمية بما يدعم قدرتها على التجديد الاستراتيجي ، فإنها تعاني شأنها شأن جميع الجامعات المصرية الحكومية من الكثير من القيود التي تحد من قدراتها علي إعادة هيكلتها التنظيمية

بما يدعم تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس لديها بما يتناسب مع متطلبات العصر وتطوراتها وما ينشأ من مستحدثات علمية ومعرفية؛ وذلك لوجود العديد من القيود التي تعيق مرونة الجامعة في إعادة هيكلتها التنظيمية، ويتمثل ذلك في المركزية السائدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري وما ينشأ عنها من التزام الجامعات باتباع سياسات المجلس الأعلى للجامعات، وضعف الاستقلالية الأكاديمية والمالية والإدارية للقيادات الجامعية، وذلك فضلا عن ضعف مشاركة المجتمع للجامعة في تحويل الإنتاج الفكري لأعضاء هيئة التدريس لمنتجات ملموسة.^(١١٦)

مما سبق يتضح أن قانون تنظيم الجامعات المصرية يدعم استقلالية الجامعات، ومن بينها جامعة عين شمس، في إعادة هيكلتها التنظيمية بما يُمكنها من مواكبة التحولات العلمية والتقنية، وأداء وظائفها الأساسية في التعليم والبحث وخدمة المجتمع، وذلك من خلال تأسيس وحدات ذات طابع خاص تتمتع بالاستقلال الفني والإداري والمالي. وقد أنشأت الجامعة عددًا من المراكز والوحدات المتخصصة التي تسهم في تعزيز مواردها الذاتية وتفعيل دورها المجتمعي، إلى جانب تطوير بنيتها التحتية الرقمية والتحول نحو التعليم الإلكتروني، اتساقًا مع رؤية مصر ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة، ورغم هذه الجهود، ما تزال الجامعة تواجه تحديات تتعلق بالمركزية، وضعف الاستقلالية المؤسسية، ومحدودية تفاعل المجتمع مع الإنتاج العلمي، مما يحد من فاعلية عمليات التطوير الإداري الشامل.

القسم الثالث: النتائج والإجراءات المقترحة

يتضمن هذا المحور مجموعة من النتائج والإجراءات المقترحة لتحقيق التجديد الاستراتيجي بجامعة عين شمس في ضوء ما تم عرضه من أسس نظرية متعلقة بالتجديد الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة:

أولاً: نتائج البحث:

ح. النتائج المرتبطة بالإطار النظري

من خلال مراجعة الإطار النظري للبحث تم التوصل الى النتائج التالية:

أ. التجديد الاستراتيجي بجامعة عين شمس يشكل إطاراً شاملاً لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري، من خلال تطوير الرؤية والرسالة، وتحديث الهياكل التنظيمية، وتفعيل التحول الرقمي.

ب. الاستكشاف واستثمار الفرص أبعاد محورية في التجديد، حيث تعزز ثقافة الجامعة في الابتكار وريادة الأعمال، وربط البرامج الأكاديمية باحتياجات سوق العمل.

ت. وعلى اعتبار أن إعادة الهيكلة التنظيمية أحد أبعاد التجديد الاستراتيجي بالجامعات فإن لها دور في تعزيز التنسيق بين الوحدات الأكاديمية والإدارية، من خلال استحداث قطاعات جديدة مثل قطاع الابتكار والتدريب، مما يدعم جهود التجديد الاستراتيجي بها.

ث. المشاركة في القيادة، التي من خلالها تتاح الفرص للعاملين لممارسة أدوار قيادية عبر أساليب تشاركية ومجالس نوعية فعالة كانت تمثل عنصراً رئيسياً في إنجاح عملية التجديد، رغم استمرار بعض التحديات المتعلقة بوضوح الأدوار وتمكين القيادات الوسطى.

ج. التجديد الاستراتيجي يسهم في بناء ثقافة مؤسسية مرنة ومتجددة، تُعلي من شأن التعلم المؤسسي، وتمكن الجامعة من مواكبة التغيرات، وتحقيق الريادة والاستدامة.

خ. نتائج متعلقة بالدراسة النظرية للواقع

كشفت الدراسة التحليلية الوثائقية لواقع التجديد الاستراتيجي بجامعة عين شمس عن عدد من النتائج المهمة، التي يمكن تصنيفها في محورين رئيسيين: جوانب القوة التي تمثل مرتكزات داعمة لمسار التجديد الاستراتيجي بالجامعة، وجوانب الضعف التي تعكس التحديات والمعوقات القائمة، والتي تتطلب معالجات وتدخلات تنظيمية وإدارية لضمان تعزيز تنافسية الجامعة وتحقيق رؤيتها المستقبلية.

أ. بعد الاستكشاف (Exploration)

تُولي الجامعة اهتماماً ملموساً ببعد الاستكشاف، ساعيةً لاكتشاف الفرص غير المستغلة وتوسيع نطاق التعاون المحلي والدولي. يتجسد ذلك في:

(١) **دعم البحث العلمي:** تعزيز الابتكار من خلال دعم البحث العلمي وتطوير بيئة محفزة للإبداع.

(٢) **الملكية الفكرية:** إطلاق لائحة لحماية حقوق أعضاء هيئة التدريس، وتنظيم ورش عمل وخدمات استشارية لتسويق المنتجات الفكرية، مما يعزز اقتصاد المعرفة.

(٣) **التحول الرقمي والفرص الوظيفية:** ربط الخريجين بسوق العمل عبر مراكز التوظيف، مما يربط بين مخرجات التعليم ومتطلبات السوق ويعزز من مكانة الجامعة التنافسية.

التحديات المرتبطة بالاستكشاف: رغم الجهود، تواجه الجامعة عدة تحديات تعوق فاعلية الاستكشاف، أبرزها: نقص التمويل، التعقيد الإداري، مقاومة التغيير، ضعف البنية التكنولوجية، ومحدودية التعاون الخارجي. هذه التحديات تتطلب سياسات داعمة ومستدامة.

ب. بعد استثمار الفرص (investment opportunities)

تسعى جامعة عين شمس إلى استثمار الطاقات الكامنة لدى أعضاء هيئة التدريس، من خلال:

(١) **تنمية الكفاءات:** توفير برامج تدريبية، وفرص تعاون بحثي محلي ودولي، ومكافآت للنشر الدولي، بهدف تعزيز الأداء الأكاديمي والبحثي.

(٢) **المراكز المتخصصة والشراكات:** إنشاء مراكز متخصصة مثل "مركز التميز والاستدامة" ومكتب الاتصال والتعاون الدولي، مما يدل على توجه استراتيجي نحو دعم الابتكار وبناء شراكات فاعلة مع مؤسسات محلية ودولية.

(٣) **النشر العلمي الدولي:** وعي الجامعة بأهمية النشر العلمي الدولي وتوفير أدوات داعمة كقواعد البيانات العالمية والمحفوظات المالية، بما يعزز من مكانتها الأكاديمية.

التحديات المرتبطة باستثمار الفرص: على الرغم من هذه الجهود، لا تزال الجامعة تعاني من تحديات بنيوية أبرزها: ضعف التعاون البحثي، اختلال توزيع الكفاءات في التخصصات الدقيقة، ندرة التفريغ العلمي، والقيود المفروضة على الحرية الأكاديمية

والتدخل الإداري. يكشف هذا عن وجود فجوة بين طموح التجديد الاستراتيجي والواقع التنظيمي، مما يستدعي إصلاحات هيكلية تضمن الاستقلال المؤسسي وتوفر بيئة أكاديمية محفزة ومرنة.

ت. بعد مشاركة القيادة (Leadership Participation)

تتبنى جامعة عين شمس توجهًا مؤسسيًا واضحًا نحو ترسيخ ثقافة القيادة التشاركية، من خلال:

(١) تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس: توسيع قاعدة المشاركة الإدارية وتفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار.

(٢) تطوير المهارات القيادية: تطوير برامج تدريبية متخصصة مثل "دورات القيادة والإدارة الجامعية" و"تطوير كفايات رؤساء الأقسام"، بما يساهم في صقل المهارات القيادية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس.

(٣) معايير شفافة للتعيين: الاعتماد على معايير موضوعية وشفافة في تعيين القيادات الأكاديمية ومديري المراكز والوحدات، مع مراعاة الكفاءة والخبرة والرؤية التطويرية.

(٤) الالتزام التشريعي: إظهار الإجراءات التنظيمية التزام الجامعة بالتشريعات الوطنية ذات الصلة، مما يعكس التكامل بين السياسات المؤسسية والبيئة التشريعية.

التحديات المرتبطة بمشاركة القيادة: بالرغم من هذه الجهود، لا تزال هناك معوقات تحد من مشاركة القيادة الفعالة، أبرزها: البيروقراطية، جمود اللوائح، ضعف المهارات القيادية لبعض الكوادر، وقلة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في الإدارة. تُبرز هذه النتائج أن دعم مشاركة القيادة يُعد أحد الأعمدة الأساسية في تجديد منظومة الجامعة، إلا أن تحقيق فاعليته يتطلب إصلاحات هيكلية ومؤسسية مستمرة.

ث. بُد إعادة الهيكلة التنظيمية (Organizational Restructuring)

تُعد إعادة الهيكلة التنظيمية ركيزة أساسية ضمن استراتيجية جامعة عين شمس نحو التجديد المؤسسي، وتتجلى في عدة جوانب:

(١) **النهج الهيكلي المرن:** تبنت الجامعة نهجًا هيكليًا مرئيًا يدعم تأسيس وحدات ومراكز ذات طابع خاص، وذلك بما أتاحتها التشريعات مثل قانون تنظيم الجامعات. هذا يعزز استقلالها الإداري، المالي، والفني، ويسمح لها بالاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات التطور.

(٢) **توسيع الهيكل التنظيمي:** أظهرت الجامعة قدرة ملحوظة على توسيع هيكلها التنظيمي ليشمل مراكز متخصصة. هذه المراكز تخدم أغراضًا تعليمية، بحثية، ومجتمعية في مجالات متنوعة كالابتكار، الاستشارات، والتدريب، مما يدل على ديناميكية في التكيف مع متطلبات العصر.

(٣) **دعم التحول الرقمي والبنية التحتية التكنولوجية:** تعكس إعادة الهيكلة اهتمام الجامعة بتطوير البنية التحتية التكنولوجية ودعم التحول الرقمي. يتضمن ذلك ربط الكليات بنظم معلومات موحدة وتفعيل وحدات التعليم الإلكتروني، بما يواكب المتطلبات التكنولوجية الحديثة ويدعم كفاءة العمليات.

(٤) **إنشاء قطاع الابتكار والتدريب:** يُعد إنشاء قطاع الابتكار والتدريب مكونًا تنظيميًا نوعيًا يدعم أهداف الجامعة في الريادة والابتكار. يضم هذا القطاع مراكز محورية مثل مركز الابتكار وريادة الأعمال (iHub)، ومركز التدريب، ومركز التوظيف. هذه المراكز تمثل نقلة نوعية في فلسفة إدارة الموارد البشرية وترتبط الجامعة بشكل مباشر بالصناعة وسوق العمل، مما يعكس رؤية استراتيجية متكاملة.

(٥) **ربط الجامعة بالصناعة وسوق العمل:** يُمثل مركز الابتكار وريادة الأعمال (iHub) توجهًا استراتيجيًا لربط الجامعة بالصناعة وسوق العمل، من خلال دعم رواد الأعمال والمبتكرين من الطلاب والخريجين. هذا يعزز دور الجامعة في التنمية الاقتصادية ويضمن أن تكون مخرجاتها التعليمية ذات صلة باحتياجات السوق.

التحديات التي تواجه إعادة الهيكلة التنظيمية: بالرغم من الجهود الكبيرة التي بذلتها جامعة عين شمس في مجال إعادة الهيكلة التنظيمية، لا تزال تواجه تحديات تنظيمية حقيقية تحدّ من الفاعلية الكاملة لهذه التغييرات. إذ تُعدّ المركزية في التعليم الجامعي

أحد أبرز هذه التحديات، حيث تُضعف من مرونة الوحدات المستحدثة وقدرتها على اتخاذ قرارات سريعة ومبتكرة. كما يظل ضعف الاستقلال المؤسسي عائقاً أمام تحقيق المرونة المنشودة، حيث تواجه الجامعة أو بعض وحداتها قيوداً تحد من استقلالها الإداري والمالي الكامل. وإلى جانب ذلك، يُلاحظ ضعف تفاعل المجتمع مع الإنتاج البحثي والمعرفي للجامعة، ما يعكس وجود فجوة في آليات التواصل الفعالة أو ضعفاً في تسويق المخرجات البحثية والمعرفية وربطها باحتياجات المجتمع والصناعة.

ثانياً: الإجراءات المقترحة لتحقيق التجديد الاستراتيجي بجامعة عين شمس

في ضوء التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة التعليمية عالمياً ومحلياً، أضحت الجامعات المصرية، ومنها جامعة عين شمس، في حاجة ماسة إلى تبني منهجية للتجديد الاستراتيجي تُمكنها من التكيف مع المتغيرات، وتعزيز تنافسيتها إقليمياً ودولياً. واستناداً إلى نتائج البحث وتحليل الواقع الراهن بالجامعة، يُقترح تطبيق مجموعة من الإجراءات العملية الموزعة على أربعة أبعاد رئيسية.

١ - بُعد الاستكشاف

أ. إنشاء وحدات متخصصة للرصد والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في مختلف المجالات (التكنولوجية، الاقتصادية، والاجتماعية)، وذلك من خلال تكوين فرق بحثية متعددة التخصصات وتزويدها بأدوات تحليل متقدمة، بحيث تُصدر تقارير دورية تُعرض على متخذي القرار بالجامعة لدعم قدرتها على استباق التطورات وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة.

ب. تنمية ثقافة الابتكار والتفكير الاستشراقي لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية عبر تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة، تُنفذ سنوياً بالتعاون مع خبراء محليين ودوليين، وتُدمج فيها أنشطة المحاكاة وحل المشكلات بما يعزز مهارات التنبؤ بالمستقبل وصياغة حلول مبتكرة.

ت. تخصيص موارد مالية مستقلة ومستدامة لدعم المبادرات ذات الطبيعة الاستكشافية من خلال إنشاء صندوق تمويلي داخلي بدعم من الجامعة

وشركاء خارجيين، يعمل بآلية شفافة لتقييم مقترحات المشاريع وتمويلها وفقاً لمعايير الابتكار وقابليتها للتنفيذ والأثر المجتمعي المتوقع.

ث. تفعيل الشراكات مع الجامعات العالمية ومراكز الأبحاث المتقدمة، إلى جانب التعاون مع الشركات التكنولوجية الكبرى، من خلال توقيع اتفاقيات تعاون وبروتوكولات تبادل خبرات، وتأسيس منصات رقمية مشتركة لتوظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبئي في المشروعات البحثية والتعليمية بما يعزز من قدرات الجامعة الاستكشافية.

ج. بناء بيئة جامعية محفزة على الابتكار وريادة الأعمال عبر إنشاء مساحات ابتكار داخل الحرم الجامعي وتنظيم مسابقات دورية لدعم الأفكار الريادية، مع متابعة التقارير العالمية حول الاتجاهات الحديثة في مجال الابتكار وتكييف النماذج الناجحة بما يتناسب مع خصوصية الجامعة واحتياجاتها.

٢- بُعد استثمار الفرص

أ. تنويع مصادر التمويل الذاتي للجامعة من خلال تفعيل التعاون مع القطاع الخاص، وذلك عبر إنشاء مراكز استشارية وتدريبية مدفوعة الأجر تقدم خدمات متخصصة تلبي احتياجات المجتمع والقطاع الصناعي، بما يعزز من الموارد المالية المستدامة للجامعة.

ب. وضع برامج تدريبية موجهة لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مجال استثمار الفرص وإدارة المشروعات الريادية داخل الحرم الجامعي، من خلال ورش عمل متخصصة وشراكات مع بيوت خبرة محلية ودولية.

ت. تعزيز التعاون البحثي بين التخصصات المختلفة عبر إطلاق مشروعات بحثية تشاركية تستجيب للاحتياجات المجتمعية والأولويات الوطنية، مع توفير تمويل تنافسي ودعم إداري يضمن استدامة هذه المشروعات.

ث. وضع سياسات تحفيزية للحد من تسرب الكفاءات الأكاديمية إلى الجامعات الخاصة أو الإعارات الخارجية، وذلك بتبني حزم من الحوافز المالية والمعنوية

وبرامج التطوير المهني التي تعزز من ولاء أعضاء هيئة التدريس واستقرارهم داخل الجامعة.

ج. إطلاق برامج حوافز وجوائز تنافسية للباحثين وأعضاء هيئة التدريس، خاصة في مجالات النشر الدولي والابتكار الريادي، وذلك من خلال تخصيص جوائز مالية ومعنوية تُمنح وفق معايير شفافة تضمن تشجيع التميز والإبداع.

ح. إعادة توزيع الموارد والكفاءات البشرية بناءً على تحليل الفجوات التخصصية، عبر إجراء تقييم دوري لاحتياجات الأقسام العلمية وتوجيه الكفاءات لسد النقص في المجالات الدقيقة بما يضمن التوازن والكفاءة المؤسسية.

خ. توسيع نطاق المراكز المتخصصة وربطها بخطة التنمية الوطنية واحتياجات سوق العمل، وذلك عبر تحديث استراتيجيات هذه المراكز وتوقيع بروتوكولات تعاون مع مؤسسات حكومية وصناعية لضمان توافقها مع متطلبات المرحلة. د. رفع كفاءة مكاتب التعاون الدولي وتفعيل دورها في جذب المشاريع الدولية والمنح البحثية وبرامج التبادل الأكاديمي، من خلال بناء شبكات تعاون استراتيجية مع الجامعات العالمية وزيادة مشاركتها في برامج الاتحاد الأوروبي والأمم المتحدة.

ذ. دعم تحويل الأفكار البحثية والمشروعات الطلابية إلى شركات ناشئة أو حلول مبتكرة ذات قيمة اقتصادية ومجتمعية، عبر توفير حاضنات أعمال وتمويل أولي وتوجيه متخصص يربط هذه المشروعات بالأسواق المحلية والإقليمية.

٣- بُعد إعادة الهيكلة التنظيمية

أ. مراجعة الهياكل التنظيمية للكلية والأقسام بما يضمن تعزيز المرونة وتقليص التعقيد البيروقراطي، من خلال إعادة تصميم خطوط السلطة وتبسيط مستويات الإدارة بما يسهل سرعة اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة المؤسسية. ب. تبسيط اللوائح والإجراءات الإدارية لتقليل الروتين، مع إدخال نظم الحوكمة الرشيدة التي تحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات على مختلف المستويات الإدارية، بما يعزز الشفافية ويزيد من جودة المخرجات المؤسسية.

- ت. تشكيل كيانات مؤسسية مثل اللجان أو الوحدات المتخصصة بالتطوير التنظيمي والتغيير المؤسسي، بحيث تتولى متابعة توافق الهيكل الإداري مع متطلبات التجديد والتحديث المستمر، وتقديم توصيات دورية لقيادة الجامعة.
- ث. تحديث البنية التحتية الرقمية وربط الكليات والبرامج الأكاديمية بمنصات إلكترونية متقدمة، مما يتيح التحول نحو نموذج الجامعة الذكية، ويعزز كفاءة العمليات التعليمية والإدارية ويزيد من مستوى رضا المستفيدين.
- ج. تأسيس مكاتب أو حاضنات أعمال ضمن هيكل الجامعة لدعم الابتكار والأنشطة الريادية، مع ربط هذه الكيانات بخطة التنمية الوطنية لتكون منصة فاعلة لتحويل الأفكار والمبادرات إلى مشروعات ذات أثر اقتصادي ومجتمعي وتحقيق استراتيجية مصر للتحول الرقمي في التعليم ٢٠٣٠.

٤- بُعد مشاركة القيادة

- أ. إعادة تحديد الأدوار القيادية في إطار تنظيمي واضح يدعم الشفافية والمساءلة، وذلك من خلال تشكيل لجنة متخصصة لمراجعة الصلاحيات والهياكل وإصدار دليل مُعتمد يوضح المسؤوليات وينشر على المنصات الجامعية.
- ب. تعزيز قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية والأكاديمية بما يضمن توحيد الرؤى الاستراتيجية، عبر إنشاء منصات تواصل إلكترونية منتظمة وجدولة اجتماعات دورية مشتركة لمناقشة المبادرات والقرارات.
- ت. تبني القيادة التشاركية التي تتيح مشاركة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب في صياغة المبادرات وصنع القرار، من خلال مجالس استشارية ولجان تشاركية تُعقد اجتماعاتها بانتظام.
- ث. تطبيق آلية دورية للمساءلة والتقييم للقيادات الأكاديمية والإدارية وفق مساهمتهم في التجديد الاستراتيجي، عبر إعداد تقارير نصف سنوية تعتمد على مؤشرات أداء وربطها بخطة التطوير والترقيات.
- ج. إعداد خريطة للمسارات القيادية وتخطيط التعاقب الإداري من خلال تصميم برامج تدريب وتأهيل متدرجة تستهدف الكفاءات الأكاديمية والإدارية الواعدة،

تشمل موضوعات القيادة الجامعية، إدارة التغيير، وريادة الأعمال، مع إعداد قاعدة بيانات شاملة للقيادات المرشحة يتم تحديثها دوريًا وفقًا للأداء والمهارات المكتسبة.

ح. توظيف التكنولوجيا في الإدارة الجامعية من خلال اعتماد منصات ذكية لإدارة الاجتماعات الافتراضية وتطبيق أنظمة تحليلات بيانات متقدمة لدعم اتخاذ القرار بسرعة وشفافية.

المراجع

- (¹) Stevenson, J. William, and Sum Chee Choung. (2012). **Operations Management an Asian Perspective**. A Business unit of the Mc Graw. Ninth Edition. McGraw- HILL Companies, In. Irwin, p 131
- (²) Bonnici, Tanya Sammut (2015) **Strategic Renewal**, In book: **Wiley Encyclopedia of Management Strategic Management** John Wiley & Sons. L.td. Vol 12 p.63
- (³) Ali bin Colabi, & Fatemeh bint Sharaei. (2023). Proposing a model of a strategic renewal ecosystem with an emphasis on corporate sustainability. **Journal of Business Management**, 2(24), p 248.
- (⁴) Schmitt Achim, Riasch Sebastian and W. Volberda Henk. " Strategic Renewal (2016): Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges " **International Journal of Management Reviews**. Vol. 10. p 192
- (⁵) **Muazu Adeiza Umar** (2023). Corporate restructuring: A strategy for improving organizational performance. **International Journal of Strategic Decision Sciences**, 14(1), p11.
- (^٦) شذى بنت عاتق بن حمدان. (٢٠٢٤). واقع التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.. *مجلة القراءة والمعرفة*, 24(267), ص ١٨١
- (^٧) المرجع السابق ص ١٨٣
- (⁸) Al-Ali, A. A. K., Al-Tae, A. H. H., & Sultan, Y. H. (2016). Strategic renewal and its role in agile institutions: An applied study on a sample of university leadership at the University of Kufa. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 18(3), p36.
- (٩) جامعة عين شمس: استراتيجية جامعة عين شمس ٢٠٢٤-٢٠٢٩، متاح بتاريخ ٢٠٢٥/٧/٣٠ <https://www.asu.edu.eg/ar/105/page?>
- (١٠) جامعة عين شمس: متاح بتاريخ ٢٠٢٥/٧/٣٠ <https://www.asu.edu.eg/ar/385/page>
- (١١) جامعة عين شمس: متاح بتاريخ ٢٠٢٣/٦/٣٠ <https://www.asu.edu.eg/ar/904/page>
- (١٢) جمهورية مصر العربية: استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٢٣، متاح بتاريخ ٢٠٣٠-٧-٢٠٣٠ https://mohestr.gov.eg/ar-eg/Documents/Egypt_vision_2030_MoHESR.pdf

(13) Salwa Sayed and others. (2022). Breaking barriers: Navigating the path to successful scientific research publication among faculty members in Egypt. Ain Shams University Repository. Retrieved (July 2024) from <https://research.asu.edu.eg/handle/123456789/214532>.

(14) شريف عبد الله سليمان، (٢٠٢٣)، دراسة مقارنة لبعض الجامعات الأجنبية الاستثمارية وإمكانية الإفادة منها في جامعة عين شمس، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد العشرون، ص ٢٣٦.

(15) شيماء خالد عبد السلام، (٢٠٢٤)، دراسة مقارنة لسياسات جذب العقول الأكاديمية في جامعتي تورنتو وجامعة سنغافورة الوطنية وإمكانية الإفادة منها في جامعة عين شمس، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الواحد والعشرون، ص ص ٣٤٤-٣٤٥.

(16) محمد حمدي محمد مخلص، (٢٠١٩)، تصور مقترح للمتطلبات الهيكلية والتنظيمية بالجامعات المصرية للقيام بمسؤوليتها المجتمعية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، مجلة كلية التربية جامعة المنوفية، العدد الثاني، ص ١٣٣.

(1) Stephen M. Ross. (2015). **strategic renewal and change** " Michigan Ross School of Business. Hong Kong S.A.R., China, p131

(2) Mische Michael A. (2000). " **Strategic Renewal: Becoming a high-performance Organization** ", Prentice Hall, p 3.

(19) Sammut-Bonnici Tanya and Mcgee John. (2014). "**Strategic renewal**". Wiley encyclopedia of management ,3rd ed., edited by professor sir cary L cooper, p 32.

٢٠ ذوقان عبيدات، عبد الرحمن، عدس، كايد عبد الحق، (2010) البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه . عمان: دار الفكر. ص٢٣٤

(21) Rothaermel, F. (2015). **Strategic Management**. 2nd ed. USA: McGraw-Hill Education, p 67.

(22) **ibid**, p 70.

(23) Issah, Wunnam Basit& Anwar Muhammad & Clauss Thomas & Kraus Sacha, (2023): Managerial capabilities, and strategic renewal in family_firms in crisis situations: The moderating role of the founding generation, **Journal of Business Research**, vol 7, No 3, p.156.

(24) Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2024). *Dynamic capabilities and organizational renewal in complex environments*. **Small Business Economics**, 62(2), pp 211–212.

((٢٥)) مفيد عودة الله المواجدة (٢٠٢٠). أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية. *مجلة البحوث التجارية*، المجلد (٤٣)، العدد (٣)، ص ص ٢١٨ - 219.

(26) Altbach, P. G., & de Wit, H. (2020). *Internationalization in Higher Education: Global Trends and Recommendations for Future Development*. Center for International Higher Education. 5, p 46.

(٢٧) سحر محمد أبو راضي. (٢٠٢٤). مسارات تحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية في ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي. *مجلة كلية التربية - جامعة بنها*، ٣٥(2)، ص ٤١٠.

(28) Wanjiku, A. M., & Otieno, G. O. (2024). *Organizational restructuring and performance of public universities in Kenya*. *Journal of Business and Management Sciences*, 12(6) p p 289–291.

(29) Jamil Salmi. (2020). *The tertiary education imperative: Knowledge, skills, and values for development*. Sense Publishers. 100, p 119

(30) Balkefors Hanna & Carlquist Anna (2015). *The Coexistence of Strategic Renewal and Strategic Inertia: A Case Study of an Innovative Firm*. **Jonkoping University**, vol 2, No 1, p. 46.

(31) Pisarska, A., & Karpacz, J. (2017). *The rationale for restructuring as a mechanism of the strategic renewal of public higher education institutions*. **Krakow Review of Economics and Management**, 4(100), pp 103–104.

(32) Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). Evaluating the strategic planning process in universities in the Middle East. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 8(2), p 129.

(33) **Anthony Rowland Augustine Arokiasamy**. (2020). Strategic leadership and change management in higher education institutions. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 10(7), 144–145.

- (34) Mária Mišanková & Katarína Kočišová. (2014). Strategic implementation as a part of strategic management. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 110, p 861–862.
- (35) Doyle, T., & Brady, M. (2018). Reframing the university as an emergent organisation: Implications for strategic management and leadership in higher education. **Journal of Higher Education Policy and Management**, 40(4), pp 305–306.
- (36) Martin-Rios, Carlos, & Parga-Dans, Eva. (2016). Service Response to Economic Decline: Renewal Actions for Achieving Strategic Renewal. **Journal of Business Research**, vol 69, No (8), p 289
- (37) Glaser, Lotte, Fourne, S. Sebastian P.L., & Elfring, Tom. (2015). Achieving Strategic Renewal: The Multi-level Influences of Top and Middle Managers' Boundary-spanning. **Small Business Economics**, Vol. (11), No. (4), p 301.
- (38) Glaser, Lotte, Fourne, S. Sebastian P.L., & Elfring, Tom. (2015) **op . cit** , p 304.
- (39) Shehata, Yasser Al-Sayyid Ali Muhammad. (2017), Strategic practices of human resources management and their impact on the organizational commitment of institutions by application to colleges of management and technology in private universities in Egypt, **Journal of the College of Commerce for Scientific Research, Faculty of Commerce**, Alexandria University, Volume 54, No 2, p 60.
- ((٤٠)) حمادة فوزي ثابت أبوزيد، (٢٠٢١) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعه قناة السويس، المجلد (١٢)، العدد (١)، ص ٣٤.**
- (41) Kenny, Claudine, and Morris, Michael. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental impacts on public sector performance, **Small Business Economics**; Dordrecht Vol. 45, No. 2, p426.
- (42) Glaser, Lotte, Fourne, S. Sebastian P.L., & Elfring (2021). Leveraging middle managers' brokerage for corporate entrepreneurship: The role of multilevel social capital configurations. **Management and**

Organisation Amsterdam Business Research Institute. **Long Range Planning Journal**, vol ٥٤, No (4), p ١٦١.

((٤٣)) سلمى رزق الله، امينة مساك. (٢٠١٧)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، **مجلة آفاق العلوم** - جامعة الجلفة- الجزائر، المجلد (٢)، العدد (٧)، ص ٣٠٤.

((٤٤)) المرجع السابق، ص ٣٠٤

(45) Schmitt, Achim, Riasch, Sebastian, and Volberda, Henk W. **Op. CIT**, p 126.

(46) Gilbert Jillian **Op. cit** p 48.

((٤٧)) عبد الوهاب عراك إسماعيل. (٢٠٢٢)، تبيين التشاكر المعرفي ودوره في تعزيز التجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية لآراء الملاكات التدريسية في عدد من كليات جامعة تكريت، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي - الجزائر، المجلد (٥)، العدد (١)، ص 202

((٤٨)) صفاء إدريس عبودي، (٢٠١٩). التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل. **مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية**، مجلد ٩، عدد (٢)، ص ٨٨.

(49) Misbaudiddin, Sm & Nabi, Md. Noor Un & Dornberger, Utz. (2024).

Demystifying the ambidextrous internationalization of firms: A multiple case study in the pharmaceutical industry of an emerging economy in turbulent environment. **Journal of International Entrepreneurship** p 58.

((٥٠)) إيمان جمعة عبد الوهاب (٢٠١٨)، مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية دراسة استشرافية **مجلة كلية التربية**، جامعة كفر الشيخ، العدد 90، المجلد الثاني ص 752.

((٥١)) سوزان جاسم عبد الحسين باباجان. (٢٠٢٤). التعليم الريادي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات (الاستراتيجيات). **مجلة كلية التربية بالمنصورة** (4) 125، ص ٧٠٨

((٥٢)) حسنين السيد طه، حسني جليشاني زايد، عمار فتحي إسماعيل. (٢٠٢٢). تأثير إعادة الهيكلة على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة التجارة والصناعة المصرية. **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**، ١٣(١)، ص ٣٠.

((٥٣)) أميرة الطاهر أحمد، & سمير محمد عبد الوهاب. (٢٠٢٥). إعادة الهيكلة كمدخل لإصلاح قطاع الأعمال العام في الخبرات الدولية. **المجلة العربية للإدارة**، ٤٥(٤)، ص ١١٥.

((54)) Rieg, N. A., Gatersleben, B., & Christie, I. (2021). Organizational Change Management for Sustainability in Higher Education Institutions:

A Systematic Quantitative Literature Review. **Sustainability**, 13(13), p 729.

(55) Cameron, E., & Green, M. (2015). Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change (4th ed.). London: **Kogan Page Publishers**. P33

(56) إبراهيم أحمد السيد البسطويسى، (٢٠٢٢)، "إعادة الهيكلة طبقاً للقانون رقم ١١ لسنة ٢٠١٨ بشأن تنظيم إعادة الهيكلة والصلح الوافي والإفلاس - دراسة مقارنة مع بعض القوانين العربية"، مجلة كلية الشريعة والقانون، عدد ٢٥، رقم ٢ ص ١٣٢

(57) Al-Abrow, H., Abdullah, H., Atshan, N., (2019) Effect of organizational integrity and leadership behaviour on organizational excellence Mediator role of work engagement International **Journal of Organizational Analysis**, Vol. 27, No. 4, p. 972

(58) Tushman, M. L., Smith, W. K., & Binns, A. (2021). Managing strategic contradictions for high performance: The ambidextrous organization in the digital era. **Academy of Management Perspectives**, 35(4), p 5٢٠

(59) Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2021). Strategic renewal: Core concepts, antecedents, and micro foundations. **Academy of Management Annals**, 15(1), p 188

(60) Taylor, M., & de Lourdes Machado-Taylor, M. (2020). Strategic change and organizational restructuring in higher education: A review of the literature. **Tertiary Education and Management**, 26(4) p347

(61) Bruckmann, S., & Carvalho, T. (2018). Understanding change in higher education: an archetypal approach. **Higher Education**, 76(4), p 629

(62) Hashemy, S., H., Yousefi, M. Soodi, S., Omidi, B., (2016), "Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals", Procedia- **Social and Behavioral Sciences**, Vol. 230, PP. 13.

(63) Umar, M. A. (2023). Corporate restructuring: A strategy for improving organizational performance. **International Journal of Strategic Decision Sciences**, 14(1), pp10-11

(٦٤) عمرو محمد أحمد عواد، توفيق محمد الشحات، أيمن محمد عبد الرازق (٢٠١٦)، " تأثير إعادة الهيكلة على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية في مصر "، **مجلة العلوم البيئية**، مجلد ٣٥، عدد ١، ص ص 494 - ٤٩٥

(65) **Lozano, R., Ceulemans, K., & Seatter, C. S.** (2015). Teaching organisational change management for sustainability: Designing learning for change. **Journal of Cleaner Production**, 106, p 205

(66) Norley, P., Vyas, S., & Berger, A. (2020). Operational restructuring as part of corporate restructuring. In Financial distress, firm life cycle, and corporate restructuring decisions: **Evidence from Pakistan's economy** Vol. 10, Art. 175 p321

(67) Norley, P., Vyas, S., & Berger, A. (2020). **Op cit** p329

(68) Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2017). Managing successful organizational change in the public sector. **Public Administration Review**, 67(2), p176

(69) Shiraz, R. (2019). Human resource restructuring strategies in modern organizations. **Human Resource Management Review**, 29(4), p134.

(70) Stouten, Jeroen & Rousseau, Denise & Cremer, David. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. **Academy of Management Annals**. 12(2) p ٧٢٥

(71) Djordjević, B., & Djukić, J. (20١8). Organizational restructuring: A strategic approach. **Journal of Management Studies**, 45(3), p234.

(72) Brown, A., & Smith, J. (2022). Organizational restructuring and its impact on operational efficiency: A comprehensive review. **Journal of Business Management**, 58(4), pp 342.

(73) Martínez, R., & García, P. (2023). The role of culture in successful organizational restructuring. **Management Research Quarterly**, 76(1), p p 56-57

(74) Hassan, Loujain Sami Muhammad, and Al-Hamiry, Bashar Abbas. (2022). The Role of Strategic Renewal in Achieving Organizational Prosperity: A Study of the Views of a Sample of Administrative Leaders in the General Directorate of Education in Al-Najaf Governorate. **Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies**, Vol. 14, N. 2, p 96.

(٧٥) صفاء إدريس. عبودي، مرجع سابق ص ص ١٠٦ - ١٠٧
(٧٦) صلاح عبد القادر، محييس النعيمي، حسام على. (٢٠٢٠) تأثير آليات التجديد الإستراتيجي في تبني نموذج الجامعة الريادية (بحث استطلاعي لآراء عينة من قيادات جامعة بغداد). **مجلة دجلة**، مجلد (٣) العدد (١)، ص ٦١، ٦٣، ٦٥.

(77) Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5th ed.). Wiley.

(78) Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating change management and organizational development. *Journal of Organizational Change Management*, 28(1), pp40–42.

(٧٩) حمدي بن سالم الرويثي (2018) "درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية"، **المجلة التربوية** كلية التربية جامعة سوهاج، جمهورية مصر العربية، العدد (٥٥)، ص 217

(٨٠) محمد بن عبد الله الحربي، (2019) أثر التفويض الإداري على الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية. **المجلة الدولية للدراسات التربوية**، جامعة بنها. ص ١٦٩

(81) Sagnak, Mesut (2016): " Participative Leadership and Change – Oriented Organizational Citizenship: The Mediating Effect of Intrinsic Motivation", In (**Eurasian Journal of Educational Research**), Issue (62), p. 181.

(^{٨٢}) حمدي بن سالم الرويثي (2018) "مرجع سابق ص ٢٢١
(^{٨٣}) أنور فارس شجاع سنان. (٢٠٢٣). "درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة تعز لمهارات القيادة التشاركية". **مجلة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية** ١٠ (٣٩) ص ٣١٦.
(^{٨٤}) جمهورية مصر العربية، دستور جمهورية مصر العربية: المادة الثانية والعشرون، مرجع سابق، ص ١٤.

- (٨٥) جامعة عين شمس، سياسة الملكية الفكرية لجامعة عين شمس، ٢٠٢٢، القاهرة، ص ٨ - ١٢.
- (٨٦) جامعة عين شمس، مركز التوظيف، (٢٠٢٥/٢/١٥)، عن المركز، متاح على الموقع: <https://www.asu.edu.eg/asucareercenter/ar/page/1>
- (٨٧) جامعة عين شمس، مركز الابتكار وريادة الأعمال (٢٠٢٥/٩/٣) متاح على الموقع: [Faculty of Engineering – Ain Shams University, Home](https://www.asu.edu.eg/ihub/page/7)
- (٨٨) جامعة عين شمس، مركز الابتكار، (٢٠٢٥/٢/١٥)، الرؤية والرسالة، متاح على الموقع: <https://www.asu.edu.eg/ihub/page/7>
- (٨٩) جامعة عين شمس، مركز الشبكات وتكنولوجيا المعلومات، (٢٠٢٥/٢/١٥)، عن المركز - الرؤية، متاح على الموقع: <https://www.asu.edu.eg/nitc/ar>
- (٩٠) جامعة عين شمس، مركز الشبكات وتكنولوجيا المعلومات، (٢٠٢٥/٢/١٥)، أهداف المركز، متاح على الموقع: <https://www.asu.edu.eg/nitc/ar/page/1/>
- (٩١) جامعة عين شمس، استراتيجية جامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣، مرجع سابق، ص ١.
- Ewiss M., & Afifi S. (2024) The Financing of Higher Education in Egypt: Issues, Politics, and Trends ISSN: 2188-1162 The European Conference on Education 2024: **Official Conference Proceedings** (p. 673)
- (٩٢) نجلاء عبد التواب عيسى عبد العال (٢٠٢٤). آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات على ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام. (GRC) مجلة المستقبل في التربية، (١)، ص ص ٢٨٩-٢٩٠
- (٩٤) محمد أحمد سالم (٢٠٢٢). الحوكمة المؤسسية في الجامعات المصرية: التحديات وآليات التطوير. مجلة البحوث الإدارية والتربوية، ١٥ (2)، ص ١٥٠
- ⁹⁵ Sywelem, Mohamed M. Ghoneim & Makhoulf, Asmaa. (2023). Common Challenges of Strategic Planning for Higher Education in Egypt. **American Journal of Educational Research**. p. 430
- (٩٦) مكتب الاتصال والتعاون الدولي جامعة عين شمس، (٢٠٢٥-٢-٧)، مهام الوحدة، متاح على الرابط التالي: <https://edu.asu.edu.eg/ar/page/56>
- (٩٧) جامعة عين شمس، مركز التميز للاستدامة، (٢٠٢٥/٢/١٥)، أهداف المركز، متاح على الموقع: <https://asu.edu.eg/CoES/ar/page/27>
- (٩٨) يحيى مصطفى كمال الدين، (يونيو ٢٠٢٥)، نظام النشر الدولي لبحوث أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعات عين شمس وتسعينغها والملك سعود: دراسة مقارنة، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الثالث والعشرون، ص ١٩٠.

(٩٩) شريف عبد الله سليمان، (ديسمبر ٢٠٢٣)، دراسة مقارنة لبعض الجامعات الأجنبية الاستثمارية وإمكانية الإفادة منها في جامعة عين شمس، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد العشرون، ص ٢٣٦.

(١٠٠) شريف عبد الله سليمان، دراسة مقارنة لبعض الجامعات الأجنبية الاستثمارية وإمكانية الإفادة منها في جامعة عين شمس، مرجع سابق، ص ٢٣٧.

(١٠١) شيماء خالد عبد السلام، مرجع سابق، ص ص ٧١٠-٧١١.

(١٠٢) مركز التدريب والتطوير بجامعة عين شمس، (٢٤-٣-٢٠٢٥)، الدورة الثانية عشر الإدارة الجامعية والقيادة، متاح على الرابط التالي:

https://tdc.asu.edu.eg/Home/MoreAboutNews/CfDJ8IdOexfppUxBqno vH8mLzhB4F_uFaL40ocCzUt5iRXEWPN3NEJjYrX68l98q4um9B81 TSfTsKqoZcvZxZfDkZB4U0Bn7sodYTm6HjHZ-TFWc6tHXEvEnhHBXSR058zZlbg.

(١٠٣) جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، (١١-٤-٢٠٢٥)، تطوير كفايات رؤساء الأقسام بالجامعة، متاح على الرابط التالي: <https://www.asu.edu.eg/ar/ce/89/page>.

(١٠٤) جامعة عين شمس، (٢٠٢)، اللائحة الداخلية للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص، مكتب نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع والبيئة، ص ص ٢-٦.

(١٠٥) أسماء محمد عبد القادر محمد، (يناير ٢٠٣٤)، تطوير الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء تقنيات الذكاء الاصطناعي: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الحادي والأربعون، ص ص ٣٤٤ - ٣٤٦.

(١٠٦) وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، المادتين ٣٠٧ و ٣٠٨، ص ص ١٢٢-١٢٣.

(١٠٧) إيمان زغلول راغب وأسماء عبد السلام علي، (أكتوبر ٢٠٢١)، إدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس: نموذج مقترح، مجلة البحث العلمي في التربية كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، العدد العاشر، المجلد ٢٢، ص ٤٤.

(١٠٨) عمر نصير مهران رضوان، (يناير ٢٠١٩)، تطوير الأداء الإداري في جامعة عين شمس باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، الجزء الثاني، ص ١٨.

(١٠٩) المرجع السابق، ص ص ٢٠ - ٢١.

(١١٠) جامعة عين شمس، تاريخ الدخول (١٠-٧-٢٠٢٥)، مركز التميز للاستدامة، متاح على الرابط التالي: <https://www.asu.edu.eg/CoES/ar>.

(١١١) صفاء شحاته وآخرون، (٢٠٢٤)، سياسات إعداد المعلم في ضوء مستجدات التحول الرقمي بين الواقع والمأمول: كلية التربية جامعة عين شمس دراسة حالة، مجلة الإدارة التربوية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الثاني والأربعون، ص ٢٤، ٢٨.

- ^{١١٢} جامعة عين شمس (٢٠٢٤-٧-٢٥) قطاع الابتكار والتدريب متاح على الموقع: <https://www.asu.edu.eg/innovation-training-sector/page/9>
- (١١٣) جامعة عين شمس (٢٠٢٤-٧-٢٥) قطاع الابتكار والتدريب متاح على الموقع: [/https://www.asu.edu.eg/innovation-training-sector](https://www.asu.edu.eg/innovation-training-sector)
- (١١٤) جامعة عين شمس، (٢٠٢٥/٢/١٥)، مركز التدريب والتطوير، متاح على الموقع: <https://tdc.asu.edu.eg/Home/AboutTDC>
- (١١٥) جامعة عين شمس (٢٠٢٤-٧-٢٥)، مركز الابتكار وريادة الأعمال متاح على الموقع: <https://www.asu.edu.eg/ihub/page/7>
- (١١٦) محمد حمدي محمد مخلص، (٢٠١٩)، تصور مقترح للمتطلبات الهيكلية والتنظيمية بالجامعات المصرية للقيام بمسؤوليتها المجتمعية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، مجلة كلية التربية جامعة المنوفية، العدد الثاني، ص ١٣٣.