

الاستدامة التنظيمية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: رؤية استشرافية

إعداد

د/ دينا علي حامد أحمد

أستاذ أصول التربية المساعد _ كلية التربية - جامعة المنصورة

الاستدامة التنظيمية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية:

رؤية استشرافية

إعداد

د/دينا علي حامد أحمد

أستاذ أصول التربية المساعد-كلية التربية - جامعة المنصورة

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الإطار الفكري الحاكم للاستدامة التنظيمية، وكذلك الإطار الفكري الحاكم للميزة التنافسية بالجامعات المصرية، ووضع سيناريوهات لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل الاستدامة التنظيمية، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي كما استخدم المنهج الاستشرافي وتحديدًا أسلوب السيناريوهات، وانتهى البحث إلى تحديد السيناريوهات البديلة والمتوقع حدوثها مستقبلاً وذلك فيما يتعلق بقدرة الجامعات المصرية على تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مدخل الاستدامة التنظيمية، والتي تتمثل في: السيناريو المرجعي (الخطي) والذي يعد بمثابة تحليل للوضع الحالي دون إجراء تعديلات ملحوظة عليه، أي استمرارية السياسات والممارسات الحالية مع التكيف الطفيف مع الظروف المتغيرة، والسيناريو الإصلاحي (التحسيني) والذي يسعى لتحسين الوضع الحالي للجامعات من خلال إجراء إصلاحات وتحسينات مدروسة، وإحداث تغييرات تدريجية ومستدامة تركز على تحسين العمليات الحالية في الجامعات، والسيناريو الابتكاري والذي يسعى لإحداث تغييرات جذرية وإبداعية تفوق التحسينات التدريجية، وذلك من خلال تبني أفكار جديدة ومبتكرة لتقديم مزايا تنافسية فريدة للجامعات المصرية مع توضيح الافتراضات التي يقوم عليها كل سيناريو، والتداعيات المحتملة أو المتوقعة منه، ومبررات حدوث كل سيناريو، وقد تبني البحث الحالي السيناريو الابتكاري.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة التنظيمية، الميزة التنافسية

Abstract:

The current research aims to identify the governing intellectual framework of organizational sustainability in Egyptian universities and the intellectual framework governing the competitive advantage in these universities. It also seeks to develop scenarios for achieving competitive advantage in Egyptian universities using the organizational sustainability approach. The research employed the descriptive method as well as the foresight method, specifically the scenario approach. The study concluded by identifying alternative and expected scenarios for the future regarding the ability of Egyptian universities to achieve competitive advantage in light of the organizational sustainability approach. These scenarios include: The reference (linear) scenario, which serves as an analysis of the current situation without significant modifications, meaning the continuity of current policies and practices with slight adaptation to changing conditions. The reformative (improvement) scenario, which aims to enhance the current situation of universities through well-studied reforms and improvements, implementing gradual and sustainable changes focused on improving current operations within universities. The innovative scenario, which seeks to bring about radical and creative changes that go beyond gradual improvements, by adopting new and innovative ideas to provide unique competitive advantages for Egyptian universities. The study outlines the assumptions underlying each scenario, the potential or expected implications, and the justifications for each scenario. The current research adopts the innovative scenario.

Keywords : Organizational sustainability, competitive advantage.

المقدمة

تعد الاستدامة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي فرضتها التحديات المعاصرة على مختلف المؤسسات ومنها الجامعات لاسيما في الوقت الراهن، وقد استدعى ذلك أن تعيد الجامعات النظر في فلسفتها وخططها وبرامجها وأنماطها؛ حتى تتمكن من تحقيق الاستدامة التنظيمية بها.

وقد كانت بدايات استخدام مفهوم الاستدامة في مجال البيئة؛ بهدف المحافظة على موارد البيئة وحمايتها من التلوث والهدر والاستغلال وسوء الاستخدام، ثم اهتم علم الاقتصاد بحكم موضوع تخصصه بالاستدامة المالية والاقتصادية؛ بغرض المحافظة على الموارد وترشيدها والاقتصاد في استخدامها وعدم الاستخدام المفرط لها، ثم ظهرت أنواع أخرى من الاستدامة مثل: الاستدامة التنظيمية والتعليمية والصحية والاجتماعية والعمرانية (أحمد، ٢٠٢٤، ٢٣٩).

وأصبحت الاستدامة التنظيمية من الأولويات الرئيسية في الاستراتيجية المعتمدة من قبل أغلب المؤسسات؛ لما لها من تأثير بعيد الأمد على نجاح المنظمة وتوافقها مع المتطلبات التي تفرضها عليها بيئة الأعمال في العالم المعاصر، فقد بات من الواضح أن استخدام مصطلح الاستدامة بالوقت الحاضر يمثل مدي واسع من الالتزامات والأفعال المتقابلة ما بين منظمات الأعمال بشتي تخصصاتها وأنشطتها المختلفة من جانب والمجتمع عبر ممارسات أفراده اليومية وبجميع أشكالها من جانب آخر (عبدالمنعم، ٢٠٢٠، ١٣١).

وجوهر الاستدامة التنظيمية هو مبدأ تعزيز النظم البيئية والمجتمعية والاقتصادية، وهذا المبدأ ضروري لأن مفهوم الاستدامة سيحافظ على استمرار العمل من خلال مساعدة الأعمال على الازدهار دون المساس باحتياجات المستقبل، والاستدامة التنظيمية تشير إلى جهود المنظمة للحفاظ على وجودها بما يتماشى مع أهدافها بدلاً من مجرد الحفاظ على وجودها لغرض الاهتمام والتحرك بطريقة متوازنة من خلال حمل منطلق الاستدامة لجميع مستويات المنظمة والعالم الخارجي الذي تنتمي إليه (الطائي والمحنة، ٢٠٢٣، ٧٠٨).

وفي العقود القليلة الماضية كان هناك دعماً متزايداً لتحقيق الاستدامة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي؛ إذ تقوم الآن العديد من الجامعات في أنحاء مختلفة من العالم بصياغة وتنفيذ العديد من المبادرات المستدامة، ولتحقيق ذلك بدأت هذه الجامعات بتعديل وإعادة هيكلة التدريس والمناهج، والبحث والمنح الدراسية، وعمليات الحرم الجامعي، والتوعية المجتمعية، والإدارة المالية للتركيز بشكل أكبر على

الاستدامة ودمجها في عمليات الحرم الجامعي اليومية وإدارتها وتطويرها (الزبيدي والنصراوي، ٢٠٢٢، ٢٢٧).

وتعمل الجامعة المستدامة كمجتمع متكامل ومتوازن ومستدام الوظائف يسعى لتحقيق الأهداف الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية للاستدامة داخل المجتمع الجامعي، ومدتها خارجيًا في المجتمع الأكبر من خلال المشاركة الفاعلة محليًا وعالميًا؛ لتحقيق الاستدامة والمشاركة في إنجاز مراميها، ولتمكين المجتمع بأكمله من الأداء الموجه نحو الاستدامة (عبد الوهاب، ٢٠٢١، ١٤٨).

لذا، يمكن توقع أن تقوم الجامعات بمحاولات أكبر لتحقيق الاستدامة التنظيمية نظرًا لهيكلها الذاتي، وأن يكون لها تأثيرًا أكبر فيما يتعلق بهذه المبادرة نظرًا للفرص التي تتاح لها؛ وذلك لأن الهيكل النظامي المفتوح للجامعات يستهوي أصحاب المصلحة من جميع الميادين وإلى مناطق التنافس العالمي، ومن الممكن أن تتغير أيضًا إجراءات الاستدامة التنظيمية وفقًا للأهداف والموارد وأساليب الإدارة (Sezen-Gültekina; Argon, 2020, 509).

وقد ثبت أن تحقيق أهداف الاستدامة في مؤسسات المجتمع يمثل عنصرًا حاسمًا للقدرة التنافسية، وعلى قائمة تلك المؤسسات، كانت الجامعات أول من تبنت مفهوم الاستدامة لمواجهة التنافسية المتزايدة (يعقوب وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٩٢).

وقد باتت الجامعات تواجه تحديات جمة لتحقيق ميزة تنافسية بين نظائرها من الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية؛ حيث تعد الميزة التنافسية للجامعات مفتاح التميز والريادة في التعليم الجامعي، كما تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمساهمة بشكل فاعل في تنمية المجتمع، ومن ثم أصبح امتلاك ميزة تنافسية ضرورة حتمية لضمان النجاح والريادة في مجال التعليم الجامعي.

وتعتبر الميزة التنافسية أداة داعمة لآليات التنافس الوطني والدولي؛ حيث تشير إلى القدرة على الإبداعية والابتكارية والأسبقية الرائدة في تجويد الإنتاجيات المؤسسية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال استغلال الجامعة لمصادر القوة لديها لإضافة قيم إدارية وتعليمية وبحثية لأصولها المؤسسية، بما يحقق لها التميز والأسبقية عن نظيراتها الوطنية والإقليمية والدولية (خليفة، ٢٠٢٣، ٣٤٣).

كما يعتبر سعي الجامعة نحو الانخراط في الميزة التنافسية مؤشرًا كبيرًا على عزم قيادتها ومسئوليتها على التوجه نحو التميز والسمعة العالمية والاعتماد الدولي، وإذا كان السعي نحو الميزة التنافسية هو الشعار الذي ترفعه جامعات العالم المتقدم، فمن باب أولى أن يكون مطلبًا في الجامعات العربية؛ حيث إن الجامعات العربية ودون استثناء لإحداها، تواجه تحديات كبيرة تتمثل في ضعف مستوى

مخرجاتها التربوية، نتيجة ضعف المقدرات التنظيمية وتدني مستوى الكفايات الجوهرية لمواجهة تحديات التنافسية في سوق العمل، ومن هنا تأتي أهمية إيجاد ميزة تنافسية بين الجامعات لاستقطاب أفضل الموارد البشرية، وتبني سياسات تربوية، وإحداث تغييرات استراتيجية في بنائها المادي والمعرفي لإكسابها البعد الدولي حتى تتمكن من الفوز في سباق التنافس (حزبون، ٢٠٢٤، ٦٢٠).

من خلال ما سبق يتضح أن الاستدامة التنظيمية يمكن أن تؤدي دورًا مهمًا في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، وذلك من خلال ما لها من دورٍ في تعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للجامعات، ومن ثم تعزيز موقعها التنافسي.

مشكلة البحث

إن مؤشرات الواقع تؤكد على وجود قصور في مستوى أداء الجامعات المصرية، مما يعوقها عن تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة ويهدد بقائها واستمرارها، ومن هذه المؤشرات: تراجع مؤشرات كفاءة الجامعات الحكومية وانخفاض العوائد الاجتماعية والاقتصادية المتحققة من العملية التعليمية بالجامعات نتيجة كثرة الخريجين وقلة المقبولين منهم في سوق العمل، وانخفاض نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي مما يخصص له من الموازنة العامة للدولة، الأمر الذي يعوق عمل الجامعات ويهدد المحافظة على بقائها في عصر شديد التنافسية (مندور، ٢٠٢٣، ١٧٣).

كما يشير الواقع الحالي إلى وجود العديد من الصعوبات التي تحد من التنافسية في صورتها المرتقبة، منها: قلة توافر المباني الجامعية مع الزيادة في أعداد الطلاب وضعف الإمكانيات التعليمية على مستوى كافة المؤسسات الجامعية، وضعف البنية التحتية الرقمية، وصعوبة كبيرة في تنفيذ مهام الأنشطة التعليمية المرتبطة بالمقررات الجامعية، وصعوبة امتلاك الخريج لمهارات سوق العمل (زهرا، ٢٠٢٣، ٥٨٨).

وقد أشارت دراسة فاضل وآخرون (٢٠٢٤، ١٧) إلى ثمة فجوة هائلة بين الواقع الفعلي للجامعات المصرية والمستوى المطلوب الوصول إليه نتيجة وجود العديد من المشكلات التي تتعلق بأداء وظائفها الأساسية المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والتي تحد من نتائجها ومسايرتها للتطور، وقد أدى ذلك إلى تراجع الجامعات المصرية عن تحقيق ميزتها التنافسية بين مثيلتها من الجامعات.

وتواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها تحديات وصعوبات كبيرة نتيجة التطورات السريعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، وقد فرض ذلك على تلك المؤسسات ضرورة إتباع بعض الأساليب

التي تعزز لديها الاستدامة التنظيمية ويساعد قياداتها على اتخاذ القرارات لمعالجة المواقف الطارئة دون الاستعداد المسبق لها (عبد علي، ٢٠٢٣، ٥٨١).

وتتصف البيئة الحالية بعدم اليقين وعدم القدرة على التنبؤ بالمتغيرات الخارجية؛ حيث إن حالة عدم اليقين برزت بشكل واضح بعد منتصف التسعينيات من القرن الماضي مما فرض على المؤسسات ضرورة السعي نحو البقاء والنمو والاستمرار أمام كافة الظروف من خلال الاستدامة التنظيمية بشتى أنواعها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية) (محمود؛ خلف، ٢٠٢٣، ٢٧٢).

والاستدامة التنظيمية ضرورية للجامعات؛ حيث تكسبها العديد من المنافع، منها: تمتعها بصورة إيجابية، والمساهمة في تحقيق كفاءة الإدارة، وكسب ثقة المجتمع، فضلاً عن تحقيق ميزة تنافسية، ومخرجات تعليمية عالية الجودة، وزيادة معدلات الإقبال عليها والالتحاق بها (عثمان، ٢٠٢٢، ٩٢).

كما أنها ضرورية لتحقيق الابتكار والابداع من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال عكس التحديات التي تواجهها المنظمة عن طريق تسخير نقاط القوة في مواجهة نقاط الضعف واستغلال الفرص في مواجهة التهديدات بالشكل الذي يولد حالة التحدي لإدارة المنظمة لتكون بمثابة الرابطة القوية ما بين الاستدامة والفرص والابتكار والابداع (الركابي، ٢٠٢٢، ٢٦٤).

وهناك الكثير من المعوقات التي تواجه استدامة الجامعات، منها: الإصرار على أسلوب إداري تقليدي، وعدم الاقتناع بالعمل بالأسلوب والفكر الجديد لإدارة الجودة الشاملة، وهذا يعد من أهم المعوقات الإدارية للاستدامة في الجامعات، ويُعد المناهج الجامعية عن متطلبات العصر وتغيراته، وعدم تحقق أهداف التنمية الشاملة التي يعد العنصر البشري هو الفاعل فيها، فقضية التنمية البشرية من القضايا المهمة لبناء الإنسان، وإكسابه القدرات والمهارات التي تساعد في المشاركة بفاعلية في التنمية المستدامة، ومن المعوقات أيضاً تدني مستوى البحث العلمي في الجامعات بسبب قلة الميزانية المخصصة لإنتاج البحوث المتميزة، وتردي الأحوال الاجتماعية للأساتذة الجامعيين، مما دفع عدداً كبيراً منهم إلى السفر للإعارة إلى الدول العربية أو التنقل بين الجامعات للتدريس، وأثر ذلك بدرجة كبيرة على نشاطاتهم البحثية وعلى علاقتهم بالطلاب، وإسهامهم في تحقيق متطلبات الاستدامة (الخوالدة، ٢٠١٦، ٦٨).

كما أن الجامعات المصرية تواجه بعض جوانب القصور التي تتعلق بالتخطيط والذي يرتبط في بعض جوانبه بالاستدامة التنظيمية؛ حيث إن هناك غياب لوجود تخطيط استراتيجي قائم على أسس علمية وخطط عمل منشورة ومعلنة توضح أولويات العمل بالعديد من وحدات التخطيط الاستراتيجي،

وهناك اختزال لوظيفة التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات على مجرد استيفاء متطلبات الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وافتقار العديد من وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية إلى وجود آليات فعالة لدعم الشفافية وتداول المعلومات (عثمان، ٢٠٢٢، ٩٤).

وانطلاقاً من القصور الواضح في تحقيق استدامة الجامعات، وضرورة قياس جهود الاستدامة داخل الحرم الجامعي، ومعرفة توجهات الجامعات نحو تحقيق ممارسات في أعمالها الحالية والمستقبلية، يتضح أن الجامعات يقع على عاتقها مسؤولية كبرى في تحقيق الاستدامة، وإدراج مفاهيم ومبادئ الاستدامة في مناهجها وتنمية الوعي بمفاهيم الاستدامة للمجتمع الجامعي والمجتمع المحيط (فرج، ٢٠٢٣، ٦٩).

ومن ثم ظهر للباحثة أهمية دراسة الاستدامة التنظيمية والتعرف على دورها في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وعليه تحددت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل الاستدامة التنظيمية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- (١) ما الإطار الفكري الحاكم للاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية؟
- (٢) ما الإطار الفكري الحاكم للميزة التنافسية بالجامعات المصرية؟
- (٣) ما السيناريوهات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل الاستدامة التنظيمية؟

أهداف البحث

تمثلت أهداف البحث الحالي في تحقيق ما يلي:

- (١) التعرف على الإطار الفكري الحاكم للاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية.
- (٢) الكشف عن الإطار الفكري الحاكم للميزة التنافسية بالجامعات المصرية.
- (٣) وضع سيناريوهات لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل الاستدامة التنظيمية.

أهمية البحث

تحدد أهمية البحث فيما يلي:

- (١) أهمية الموضوع الذي يناقشه البحث؛ حيث تعد الاستدامة التنظيمية في الوقت الراهن أحد أهم أدوات الجامعات في تحقيق التنافسية المستدامة، من خلال ما لها من دورٍ في تعزيز الوعي بالمسئولية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واستخدام الموارد بشكل مستدام، وخفض التكاليف، وغير ذلك من الأدوار التي تؤدي بالجامعة إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- (٢) أهمية موضوع الميزة التنافسية والتي تسعى الجامعات للوصول إليها، لاسيما في ظل ظروف البيئة المتغيرة، وذلك عن طريق امتلاك العديد من المداخل التي تحقق لها التميز، من بينها مدخل الاستدامة التنظيمية.
- (٣) قد تفيد نتائج هذا البحث متخذي القرار الجامعي، وواضعي الخطط والاستراتيجيات ومشاريع التطوير الجامعي، وذلك من خلال تحسين أداء الجامعات، وجذب الكفاءات البشرية، وتعزيز العلاقات الدولية، وتحسين جودة التعليم والبحث العلمي، وتوفير بيئة عمل أكثر استدامة وداعمة لأعضاء هيئة التدريس، واستفادة المجتمع من خريجين مؤهلين لمواجهة تحديات سوق العمل وغير ذلك من الإيجابيات التي تترتب على امتلاك الجامعة ميزة تنافسية بين نظائرها من الجامعات
- (٤) قد يساهم هذا البحث في إثراء المكتبة العربية بالبحوث والدراسات وذلك من خلال تقديم إطار معرفي حول الاستدامة التنظيمية والميزة التنافسية بالجامعات، مما يعد نقطة انطلاق للباحثين لإجراء دراسات مستقبلية حول الموضوعات ذات الصلة.

منهج البحث

وفقاً لطبيعة البحث الحالي، استخدم البحث المنهج الوصفي؛ لما له من دور في رصد وتحليل الأدبيات ذات الصلة بالاستدامة التنظيمية والميزة التنافسية بالجامعات، كما استخدم البحث المنهج الاستشراقي وتحديداً أسلوب السيناريوهات؛ وذلك بهدف وضع سيناريوهات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل الاستدامة التنظيمية.

مصطلحات البحث

تمثلت مصطلحات البحث الأساسية في مصطلحين كالتالي:

(١) الاستدامة التنظيمية Organizational sustainability :

تعرف الاستدامة التنظيمية إجرائيًا على أنها: قدرة الجامعات على تحقيق النجاح والاستمرارية بين نظائرها بشكل مستدام، وذلك من خلال تكامل الاستراتيجيات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المستدامة؛ لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية.

(٢) الميزة التنافسية: Competitive advantage

تعرف الميزة التنافسية إجرائيًا على أنها: مجموعة من القدرات والمهارات والجدارات والكفاءات التي ينبغي أن تمتلكها الجامعة؛ لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي بها، وتحسين السمعة التنظيمية لها بين نظائرها من الجامعات على المستويين المحلي والدولي، للحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.

الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة وفق ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث على محورين، يختص المحور الأول بالاستدامة التنظيمية، أما المحور الثاني فيختص بالميزة التنافسية، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

المحور الأول: دراسات خاصة بالاستدامة التنظيمية

هدفت دراسة باتيستا وفرانيسكو (Batista; Francisco (2018 إلى: تحديد الممارسات المستدامة التي تنفذها المؤسسات الكبيرة في تنفيذ الاستدامة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: البيئية والاقتصادية والاجتماعية على أنها تستند إلى أهداف مستدامة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد، وتعكس هذه التقارير في كثير من الأحيان تقدم الاستدامة التنظيمية، وقد أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي الذي يشمل البنية التحتية، والبيئة، والموارد البشرية، وابتكار المنتجات، وإدارة التنظيم، وتحديد المواعيد يعمل كنقطة انطلاق لتنفيذ الممارسات التي تم العثور عليها، وستوجه النتائج قرارات المديرين في تطوير خططهم الاستراتيجية، استنادًا إلى نتائج عملية وموضوعية.

في حين هدفت دراسة نواز وكوك (2019) Nawaz; Koc إلى: استكشاف موضوعات الاستدامة التنظيمية والمجالات الوظيفية، وأفضل الممارسات المقابلة لأكثر المؤسسات استدامة، كما هدفت إلى اقتراح إطار يمكن أن يدعم النماذج النظرية، وتم تطوير وتطبيق أسلوب منهجي لفحص التقارير التنظيمية بين عامي ٢٠١٢ و ٢٠١٦. نتيجةً لذلك، تم اختيار ٦١ تقريراً من ٢٠ منظمة للمراجعة، وتم استخدام آلية لإجراء المراجعة، وأشارت نتائج المراجعة إلى أن أكثر المؤسسات استدامة يعتمدون لتعزيز أدائهم في مجال الاستدامة على: تحسين استغلال الموارد وتقليل الفاقد، التميز في مجال الأعمال والعمليات، المواطنة والتنمية الاجتماعية، البحث والابتكار، عمليات التوريد والسلسلة اللوجستية، الحوكمة، أدوات إدارة الاستدامة، علاقات الموظفين، الصحة والعافية والسلامة والأمان.

وسعت دراسة الحدراوي وآخرون (٢٠٢٠) إلى: التعرف على مستوى اهتمام عينة الدراسة بالوعي الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية، والتعرف على الدور الذي يمكن أن يسهم به الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة في المعمل المبحوث، واعتمدت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى اهتمام المعمل بالوعي الاستراتيجي أقل من مستوى اهتمامه بالاستدامة التنظيمية، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لأبعاد الوعي الاستراتيجي مجتمعة بالاستدامة التنظيمية.

كما سعت دراسة سيزين-جولتكينا؛ أرجونب (2020) SEZEN-GÜLTEKİNA; ARGON إلى:

استكشاف العلاقة بين المرونة التنظيمية والاستدامة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بناءً على آراء الأكاديميين، وقد تم تصميم الدراسة باستخدام نموذج البحث الكمي بوصفه نموذج فحص ذي صلة، وتألقت عينة الدراسة من ٣٢٢ أكاديمياً يعملون في جامعة حكومية في تركيا تم اختيارهم بطريقة التنوع القصوى، وتم استخدام مقياس المرونة التنظيمية ومقياس الاستدامة التنظيمية بعد تحليل الترابط، وأظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية لديها علاقة إيجابية عالية مع الأبعاد العامة للاستدامة التنظيمية، والأبعاد الفرعية للاستدامة الاجتماعية والاستدامة الإدارية.

في حين أشارت دراسة الفتلاوي والعبدي (٢٠٢٢) إلى: تقديم منظور واضح حول التجديد الاستراتيجي ومدى انعكاسه على الاستدامة التنظيمية. واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالمتغيرات. وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي ببعديه والاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة.

كما أشارت دراسة الميالي والحسني (٢٠٢٢) إلى: التعرف على دور الاستدامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية، وقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية، وتم استخدام الاستبيان كأداة بحثية،

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة للاستدامة التنظيمية في الاستدامة التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة.

أما دراسة الحميدي (٢٠٢٣) فقد أشارت إلى: استكشاف أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في أبعادها (الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية) بجامعة الطائف، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية.

وقدمت دراسة نيكولاز وآخرون (2023) Nicolas et al: فحصًا للطرق التي يمكن بها تعزيز الحوكمة الداخلية للاستدامة وتعزيز ثقافة الاستدامة باستخدام البيانات التجريبية من مؤسسات التعليم العالي في ألمانيا، وقد استخدمت هذه الدراسة تحليل العامل لتحديد مؤشرات الحوكمة ذات الصلة، باستخدام تحليل الانحدار، وتتناول هذه الدراسة تأثير هذه المؤشرات على ثقافة الاستدامة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، وقد توصلت الدراسة إلى أن تحقيق الحوكمة المستدامة لتحقيق التضمين الشامل يؤدي لفجوة في إدارة الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، واقترحت الدراسة نموذجًا لتحقيق الحوكمة المستدامة وإظهار تأثيرها على ثقافة الاستدامة على المستوى التنظيمي الرسمي، كما قدمت الدراسة الدليل على تطوير نهج شامل على طول ثقافة الاستدامة في المؤسسات، وأظهرت تأثير الحوكمة على ثقافة الاستدامة التنظيمية.

كما سعت دراسة عثمان وآخرون (٢٠٢٤) إلى: تحليل العلاقة والأثر بين القيادة الرقمية والاستدامة التنظيمية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة بحثية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين متغيرات الدراسة وأبعادها، وبناءً على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بضرورة تركيز الإدارات والقياديين والمشرفين على تبنيهم لأبعاد القيادة الرقمية من أجل تحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعات المبحوثة، كما تم تقديم توصيات للجامعات المبحوثة.

المحور الثاني: دراسات خاصة بالميزة التنافسية

هدفت دراسة مهدي وآخرون (Mahdi et al (2019) إلى: دراسة كيفية وأسباب إنشاء ميزة تنافسية مستدامة عن طريق عمليات إدارة المعرفة من منظور نظرية القيمة المعرفية ونظرية الاستنتاج عن المورد في بيئة التعليم، وقد تم إنشاء فرضية مع أسلوب تصميم استقصائي كمي بدءًا من تطبيق طريقة النمذجة (المعادلات الهيكلية)، وتم تحديد العلاقة بين المتغيرات الدراسية من خلال نهج استنتاجي، وتمثلت عينة الدراسة في (٥٢٥) قائدًا أكاديميًا بمناصب متنوعة من ٤٤ جامعة عراقية خاصة، وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، ولتحقيق ميزة تنافسية مستدامة أفضل، يجب على الجامعات إنتاج المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة التي تدعمها، وصياغة أهدافها في كل جانب من جوانب المؤسسة.

واستهدفت دراسة عبدالحى (٢٠٢١): تقديم سيناريوهات بديلة؛ لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية باستخدام مدخل الجامعات الخضراء، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، كما استخدم أيضًا المنهج الاستشراقي وتحديدًا أسلوب السيناريوهات، وقد توصلت الباحثة إلى أن الجامعات المصرية تبذل جهودًا طفيفه في تطبيق ممارسات الجامعات الخضراء، وأنه من المهم أن تسعى هذه الجامعات من خلال قياداتها الأكاديمية نحو تطبيق السيناريو الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ضوء مدخل الجامعات الخضراء؛ حيث يعد البديل الأنسب والأفضل بين السيناريوهات الثلاث البديلة لما يدره على الجامعات من فوائد ومميزات تفوق تلك التي قد تجنيها عند اقتصارها على السيناريوهات التقليدية أو الإصلاحية.

كما هدفت دراسة وارا وآخرون (Wara et al (2021 إلى: تحديد تأثير رأس المال على الميزة التنافسية للجامعة، وقد اعتمدت الدراسة الطريقة البحثية الكمية، باستخدام الاستبيان كأداة بحثية تم توزيعها على موظفي ست جامعات خاصة في المنطقة الجنوبية للبلاد، وكشفت النتائج أن السمعة المدركة للجامعات من قبل الموظفين أثرت على علاقتهم مع عملاء المؤسسات الخارجيين.

في حين هدفت دراسة الصقر؛ عسيري (٢٠٢٣) إلى: الكشف عن معوقات بناء الميزة التنافسية للجامعات السعودية الأهلية في جوانب (إعداد الكفاءات الاستراتيجية، بناء الشراكات الاستراتيجية، تطوير البحث العلمي، الهيكل التنظيمي، العلوم والتكنولوجيا)، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت العينة من (٣٩٦) من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام ببعض الجامعات السعودية الأهلية، وقد خلصت النتائج إلى أن كل الأبعاد حصلت على موافقة أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة مرتفعة أو مرتفعة بشدة، وكانت أبرز المقترحات والحلول هي نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية المشتركة للجهات

المستفيدة، والربط بين معايير التميز بالتصنيف العالمي للجامعات وجهود الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية.

وسعت دراسة لوس (٢٠٢٣) إلى: التعرف على متطلبات الجامعات الذكية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما تم استخدام استبانتيين على المستوى التخطيطي والمستوى التنفيذ، وتمثلت عينة الدراسة في القيادات الأكاديمية على مستوى جامعة سوهاج وعلى مستوى الكليات، وتوصلت الدراسة إلى استراتيجية مقترحة لتوفير متطلبات الجامعات الذكية لكي تصبح جامعة سوهاج جامعة ذكية بما يعزز ميزتها التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

كما سعت دراسة دافيد وآخرون (2023) David et al إلى: تطوير نظريات الابتكار في تكنولوجيا المعلومات من خلال دراسة تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتميز تكنولوجيا المعلومات وابتكار تكنولوجيا المعلومات على الميزات التنافسية في إندونيسيا، وقد تم تطبيق نموذج تفسيري تسلسلي لجمع وتحليل البيانات الكمية في المرحلة الأولى والبيانات النوعية في المرحلة الثانية، كما تم استخدام طريقة المناقشات الموجهة (FGDs) Focus Group Discussions لاستقبال تصريحات المستجيبين لتعزيز نتائج الدراسة، وتم تنفيذ أبعاد البحث الكمي والنوعي واستطلاع تجريبي، بمشاركة فعالة من ٨٥ كلية، وأظهرت سهولة تحسين الجامعات للحصول على تفوق تنافسي باستخدام ابتكارات تكنولوجيا المعلومات الأكبر، وأوضحت هذه الظروف الإمكانيات الهائلة لقدرة المؤسسات التعليمية على الابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات في إندونيسيا، مما يسمح للمؤسسات بتنفيذ استراتيجيات جديدة لتوليد القيمة.

وفي ذات السياق أوضحت دراسة فاريز (2023) Fariz العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية وأداء الجامعات الخاصة في سورابايا، وقد اعتمدت الدراسة على نهج البحث المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة تم تطبيقها على (٣٢٠) فرداً، منهم (٢٢٢) من الهيئة التدريسية و (٩٨) من الهيئة الإدارية، وقد أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة لها تأثير ملموس على الميزة التنافسية والأداء للجامعات الخاصة في سورابايا، ولم تظهر النتائج تأثيراً ملموساً لتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية والأداء للجامعات الخاصة في سورابايا.

وأشارت دراسة أوموكورو وآخرون (2023) Umukoro et al إلى: تحقيق تأثير أبعاد الوضع الجديد على الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في جنوب غرب نيجيريا، وقد تم تطبيق تصميم بحث مسحي عرضي لجمع البيانات من ٣٢٢ من أعضاء هيئة التدريس في جامعتين خاصتين مختارتين في ولاية أوغن النيجيرية، وتم اختيار المشاركين باستخدام عينة عشوائية بسيطة، وتم تطبيق اختبارات الثبات والصدق على الاستبيان المعدل، وأظهرت نتائج التحليل الاسترجاعي المتعدد أن أبعاد

الوضع الجديد كان لها تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا على الميزة التنافسية، وقد وفر ذلك منصة لصياغة وتنفيذ سياسات تعزز اندماج الموظفين، وتعزز رفاهية هيئة التدريس النفسية، وتوفر استخدام المرافق التكنولوجية العالية للهيمنة على السوق للتفوق على المنافسين.

وحددت دراسة أبو العطا (٢٠٢٤) متطلبات تعزيز دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ لتحليل الأدبيات التي تناولت القيادة الذكية والميزة التنافسية للجامعات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من المتطلبات، منها: ضرورة حرص الجامعة على أن تكون مواردها متميزة وذات قيمة، وأن تقوم الجامعة بدراسة وتقييم مواردها وفقًا لأهميتها الاستراتيجية، وأن تؤمن الجامعة بأن الجودة المتميزة هي طريقها في إدارة أعمالها، وذلك بأن تضع الجامعة خطة استراتيجية واضحة لضمان الجودة، وأن تمتلك الجامعة نظام إداري يساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

واتجهت دراسة الختلان (٢٠٢٤) إلى: التعرف على واقع دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية؛ لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الجامعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التطويري، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (١٧٢) فردًا من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ورؤساء الإدارات في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية كان متوسطًا، وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لتطوير الإدارة الجامعية لتحسين الميزة التنافسية بجامعة سطاتم بن عبد العزيز.

واقترحت دراسة القضاة وآخرون (2024) Alqudah رؤية لتعزيز إدارة رأس المال النفسي كمفتاح لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات العربية، وقد استخدمت الدراسة النهج الوصفي والنهج التحليلي المستقبلي، والاستبيان كأداة بحثية، وتمثلت العينة في (٥١٣) أستاذًا تم اختيارهم بشكل عشوائي و (١٩٩) خبيرًا تم اختيارهم بشكل قصدي، وأشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لواقع توافر رأس المال النفسي جاء بدرجة متوسطة لجميع الأبعاد، كما أظهرت النتائج أن هناك توافقًا بين الخبراء حول الآليات لتعزيز إدارة رأس المال النفسي في الجامعات العربية؛ حيث تحققت جميع الأبعاد بدرجة عالية، واستنادًا إلى هذه النتائج، طورت الدراسة رؤية لتعزيز إدارة رأس المال النفسي في الجامعات العربية كمفتاح لتحقيق الميزة التنافسية.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح اتفاق هذه الدراسة معها في ضرورة اهتمام الجامعات بالسعي نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني مداخل مختلفة، إلا أن هذا البحث قد اختلف عن الدراسات السابقة في الهدف الذي سعى إلى تحقيقه؛ حيث تفرد هذا البحث بالتركيز على الاستدامة التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وأحد المناهج المتبعة فيه، وهو المنهج الاستشرافي وخاصة أسلوب السيناريوهات.

وقد تمكنت الباحثة من الاستفادة من هذه الدراسات في تحديد مشكلة البحث، وصياغة تساؤلاته، وبناء الإطار النظري للبحث؛ استكمالاً لما توقفت عنده الدراسات السابقة، وصولاً إلى وضع سيناريوهات مقترحة لتفعيل دور الاستدامة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية.

الإطار النظري للبحث

تم تقسيم الإطار النظري للبحث إلى ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: يناقش الإطار الفكري الحاكم للاستدامة التنظيمية

المحور الثاني: يناقش الإطار الفكري الحاكم للميزة التنافسية

المحور الثالث: يناقش وضع سيناريوهات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل الاستدامة التنظيمية

وفيما يلي عرض لمحاور البحث:

المحور الأول: الإطار الفكري الحاكم للاستدامة التنظيمية

تم مناقشة هذا المحور من خلال نشأة وتطور الاستدامة التنظيمية، ومفهوم الاستدامة التنظيمية، وأهداف وأهمية الاستدامة التنظيمية، ومستويات الاستدامة التنظيمية، وأبعاد الاستدامة التنظيمية، وواقع ومعوقات الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية، ومتطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات، وذلك على النحو التالي:

أولاً: نشأة وتطور الاستدامة التنظيمية

تعتبر الجذور الرئيسية لمصطلح الاستدامة نقطة بداية وانطلاق هامة لفهم المكونات المتنوعة للاستدامة، وقد أعطت لجنة العالم للبيئة والتنمية (World Commission on Environment and Development) التابعة للأمم المتحدة الكثير من الاهتمام للنقاش حول التنمية المستدامة، ففي عام ١٩٨٣، أسست الأمم المتحدة لجنة العالم للبيئة والتنمية (WCED) لحل قضايا التدهور السريع والتأثير الناتج عنه على النمو الاقتصادي والاجتماعي لنظم البيئة العالمية، وكانت النتيجة وثيقة معروفة بعنوان "مستقبلنا المشترك"، وفكرة التنمية المستدامة هي الأداة الرئيسية لاستراتيجيات التنمية العالمية المستقبلية في هذا التقرير، المعروف أيضاً بتقرير بروندتلاند باسم رئيس اللجنة، والذي عرف الاستدامة على أنها تنمية تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة (Rahman et al, 2022, 22).

ولقد تم استخدام مصطلح الاستدامة للمرة الأولى لوقف التراجع في البيئة الطبيعية وتأثيرها السلبي على صحة الإنسان، وتناغم المجتمع، والنمو الاقتصادي، وفي الآونة الأخيرة، أصبحت الاستدامة مرتبطة بمجموعة أوسع من القضايا، نتيجة تأثير اجتماعي واقتصادي وبيئي (Mohrman; Worley , 2010, 1).

وتماشياً مع التيار الرئيسي للاستدامة منذ أن قام فريمان (١٩٨٤) بتشجيع فكرة أن قيم واهتمامات أصحاب المصلحة يجب أن تكون محل اهتمام أولئك الذين يديرون المؤسسات، بدأ المسؤولون الذين يطورون الأعمال والمديرون الذين ينفذون استراتيجيات الأعمال في دمج مصطلحات مثل "أصحاب المصلحة"، و"المسؤولية الاجتماعية"، وأحدثها "الاستدامة" في لغة الأعمال بشكل متزايد (E. Thomas & Lamm, 2012, 192).

وفي مؤتمر القمة العالمي لعام ٢٠٠٥م عن البيئة لوحظ أن تحقيق ذلك يتطلب التوفيق بين المطالب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وهي تمثل الركائز الثلاثة للاستدامة، والتي لا يستبعد بعضها بعضاً، وإنما يعزز بعضها بعضاً (أبو النصر، ٢٠٢٤، ٣٧٦).

وفي معظم المؤسسات، كانت فكرة الاستدامة مرتبطة في المقام الأول بجوانب الازدهار الاقتصادي، بما في ذلك القوة المالية وتقديم منتجات أو خدمات جيدة، وكانت الافتراضات ضمنية أن المؤسسات الربحية والمالية القوية عرضة للتطور مع مرور الوقت من خلال متابعة مصالح الأطراف وتعزيز الميزات التنافسية (Florea et al, 2013, 394).

وأصبح مفهوم الاستدامة أحد أهم الحقول الإدارية التي لاقى اهتمامًا متزايدًا في الآونة الأخيرة لاسيما في المؤسسات التي تفكر بالبقاء طويل الأجل؛ لكون أهم معطيات الاستدامة هو الاعتماد على الخصائص الداخلية والخارجية للمنظمة وأن تتوافق هذه الخصائص مع بعضها البعض؛ بغرض محافظة المنظمة على تماسكها في الأجلين المتوسط والطويل، وأصبحت الاستدامة مفهومًا أساسيًا للعديد من الباحثين والممارسين في مجال إدارة الأعمال وذلك ضمانًا لسلامة وبقاء المنظمة، وقد لاقى مفهوم الاستدامة التنظيمية اهتمامًا بالغًا في السنوات الأخيرة في المجالين النظري والتطبيقي (الطائي وآخرون، ٢٠١٥، ٢١٢).

وقد كان برنامج التربية البيئية الدولية للأمم المتحدة (١٩٧٥- ١٩٩٥) هو أول من قدم فكرة الاستدامة في التعليم العالي، ولكي تشجع الأمم المتحدة الدول على تطبيق التعليم من أجل التنمية المستدامة جعلت العقد من (٢٠٠٥-٢٠١٤) عقدًا للتعليم من أجل التنمية المستدامة باعتبار التعليم هو القوة الدافعة للتغيير المطلوب، وتم تنصيب اليونسكو قائدة لهذا العقد، وتم دعوة الدول الأعضاء لتطبيق أهداف العقد في خططهم التعليمية المحلية (كفاي، ٢٠١٦، ٢٩٣).

ثانيًا: مفهوم الاستدامة التنظيمية

ما زال هذا المفهوم يكتنفه الغموض وعدم الوضوح في كيفية استدامة المؤسسات وكيفية تحقيق ذلك بشكل أفضل لارتباطه بالعديد من المتغيرات، وعليه، يمكن عرض تعريفات الاستدامة التنظيمية على النحو التالي:

- تلك العملية التي تهدف وتركز على تطوير وحماية ما يمكن أن يدوم وينتشر ويستمر لأطول فترة زمنية ولأكثر عدد من البشر بطرق توفر ارتباطات إيجابية وتنموية بين البشر، دون أن تسبب أي ضرر للآخرين يؤثر عليهم سلبيًا في الحاضر أو المستقبل (سليمان، ٢٠٢٠، ٤٨٣).
- التحرك بطريقة متوازنة من خلال حمل منطق الاستدامة إلى العالم الخارجي وعلى جميع مستويات المؤسسة، وإنشاء مستقبل من خلال محاولة الحفاظ على أصولها وفقًا لأهدافها (Sezen-Gültekin, 2020, 1473).
- مساهمة المؤسسات في عملية تحقيق التنمية البشرية بطريقة شاملة وعادلة وأمنة من خلال تقديم فوائد اقتصادية واجتماعية وبيئية في نفس الوقت (الزبيدي والنصراوي، ٢٠٢٢، ٢٣٩).
- امتلاك القيادة الضرورية والموارد وطرق التغيير للتغلب على التحديات التي تواجه المؤسسات، وكذلك تزويدها بالأفراد والهيكل اللازمة لتحقيق النجاح في سوق العمل العالمية في القرن الحادي والعشرين (Rahman et al, 2022, 22).

- استراتيجية عمل تركز بشكل أساسي على تحديد الموارد المتاحة وتخصيصها بشكل فعال للاحتياجات الحالية والمستقبلية لنمو الأعمال المستدامة مع مراعاة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (المالي؛ الحسني، ٢٠٢٣، ١٣٤).

يتضح من خلال ما سبق أن الاستدامة التنظيمية هي: قدرة الجامعات على تحقيق النجاح والاستمرارية بين نظائرها بشكل مستدام، وذلك من خلال تكامل الاستراتيجيات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المستدامة؛ لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية.

ثالثاً: أهداف الاستدامة التنظيمية

هناك عدد من الأهداف التي تختص بالاستدامة التنظيمية، والتي تعود بالنفع على الأعمال وتوسيع الفرص المتاحة للجامعة أو الكلية التي يجب أن تكون محفزة وطموحة، وأن يكون لكل هدف تأثير ملموس على مستقبل المنظمة على المدى البعيد، ومن أهم هذه الأهداف: الوصول إلى جعل مفهوم الاستدامة جزء لا يتجزأ من العمل التنظيمي؛ لأن استراتيجية الاستدامة الصحيحة ستعزز من كفاءة العمليات الحالية للمنظمة، وأن تتناول أهداف الاستدامة للمنظمة كل شيء في المنظمة، بما في ذلك سلسلة التوريد، كفاءة المكاتب، عمليات البحث والتطوير، والوصول إلى أفضل الفرص لتحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمنظمة (الفتلاوي والعبودي، ٢٠٢٢، ٤٠٥).

والاستدامة التنظيمية تهدف إلى تحقيق الاستمرارية للمنظمة في القيام بعملها وبقائها لفترة أطول، والمساهمة في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، والمحافظة على مختلف أنواع موارد المنظمة، وضمان استمرارها وتنميتها، وتلبية الحاجات الحالية لجمهور المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية دون المساس بموارد المنظمة مستقبلاً، والمساهمة في المحافظة على النظم الأيكولوجية (أحمد، ٢٠٢٤، ٢٤١).

كما تهدف الاستدامة التنظيمية إلى: تحسين جودة حياة أصحاب المصلحة بما في ذلك العاملين والعملاء والمجتمع المحلي وذلك من خلال توفير بيئة عمل صحية وإنتاجية ومنتجات وخدمات عالية الجودة، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية المحلية، والمحافظة على الموارد الطبيعية، وذلك من خلال الحد من الاستهلاك والنفايات، والاستثمار في مصادر الطاقة المتجددة، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية، ودعم القضايا الاجتماعية والبيئية (الريش، ٢٠٢٤، ٣٢٥).

من خلال ما سبق يتضح أن الاستدامة التنظيمية تهدف إلى دمج مبادئ الاستدامة في كافة جوانب العمل التنظيمي لضمان تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة على المدى الطويل، دون التأثير على الموارد المستقبلية للمؤسسة.

رابعاً: أهمية الاستدامة التنظيمية

لقد أصبحت الاستدامة التنظيمية، في العقود الأخيرة، قضية ذات أهمية بالغة بالنسبة لمختلف المؤسسات؛ وذلك نتيجة الضغوط التي يفرزها الفاعلون المعنيون وتغيير التفكير الذي شهده المجتمع، ونتيجة لهذا السيناريو، لم تعد الاستدامة مجرد شيء مثير للاهتمام لتحقيقه بل أصبحت ضرورة سوقية وميزة تنافسية ذات أهمية بارزة (Freitas et al, 2017, 270)؛ حيث إن فقدان عناصر الاستدامة التنظيمية بالمؤسسات يشكل ضغطاً على أصحاب الأعمال والإدارة لاتخاذ قرارات تشمل ليس فقط الربح، ولكنها ستكون ذات قيمة للبيئة والمجتمع أيضاً، وربما تكون مكسباً إضافياً لأي منظمة (Zawawi; .Abd Wahab, 2018, 398).

والاستدامة التنظيمية مهمة بالنسبة لمنظمات الأعمال، فهي التي تساعد على تحسين الإنتاجية وإيجاد التوازن بين متطلبات البيئة ومتطلبات المجتمعات المحيطة بها، كما أنها تؤثر على الظروف الاقتصادية للأطراف المشاركة على الصعيد المحلي والدولي، وتتجلى أهمية الاستدامة التنظيمية أيضاً في قدرتها على تقليل الفوارق الطبقيّة بين الجماعات الأمر الذي يمكن المنظمة من البقاء والاستدامة ومواكبة التطورات التي تحدث في البيئة التي تعمل بها، كما أن لها الدور في زيادة الأداء المالي للمنظمة عن طريق زيادة العوائد وإيجاد القيمة، من خلال تحديد الخصائص التي تمنح المنظمة مكانة عالية بين نظائرها في بيئة الأعمال بأقل هدر في الموارد، وتسعى إلى استثمار قدرات الأفراد وتطويرهم من أجل تمكينهم من إيجاد واستغلال الفرص التي تمكنهم من الإبداع في المجال الذي يعملون به وتمكينهم من المشاركة الفعالة في المجتمع (نصيف وآخرون، ٢٠٢٣، ١١٠٢).

كما تعد الاستدامة التنظيمية وسيلة لتحسين النوعية بالجامعات من خلال المسؤولية الإبداعية المشتركة والمحاسبية بين الجامعات والمستفيدين الداخليين والخارجيين من الخدمات التي تقدمها، وتركيز أنظمة الإدارة الجامعية عملياً على خصائص الحجم المؤسسي وطبيعة النظام التقني لتحقيق الاستدامة التنظيمية (عثمان، ٢٠٢٢، ٩٢).

كما تظهر أهمية الاستدامة التنظيمية فيما يلي (الركابي، ٢٠٢٢، ٢٦٥):

❖ تعزيز قدرة المنظمة بصورة عامة على تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء، والنمو، والاستمرار.

- ❖ ابتكار طرق جديدة لحماية المنظمة من المخاطر البيئية والاقتصادية والاجتماعية.
- ❖ تطوير قدرة المديرين على إدارة المنظمة بكفاءة وفاعلية وإنتاجية عالية، وذلك من خلال تطوير منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة.
- ❖ تطوير مزايا تؤدي إلى تحسين سمعة المنظمة وزيادة معنويات الموظفين وكسب رضا العملاء.

خامسًا: مستويات الاستدامة في المؤسسات

تعزيزاً لفكرة النظر إلى الاستدامة كحالة، يمكن تصنيف الاستدامة في المؤسسات إلى المستويات التالية (OLIVEIRA, 2013, 663-964):

- ❖ **المستوى الصفري (قبل الاستدامة):** في هذا المستوى، لا يوجد اهتمام بالاستدامة، ومع ذلك، قد تُبادر المنظمة باتخاذ خطوات معينة يمكن تصنيفها كاستدامة عندما تتعرض لضغوط خارجية.
- ❖ **المستوى الأول:** في هذا المستوى، تتمثل الاستدامة في توفير الرفاهية للمجتمع، ضمن حدود التشريعات.
- ❖ **المستوى الثاني:** تتمثل الاستدامة في دمج الجوانب الاجتماعية والأخلاقية والبيئية، طالما أنها تسهم في الركيزة الاقتصادية للمنظمة، والدافع هو اقتصادي، يستهدف سمعة المنظمة.
- ❖ **المستوى الثالث:** يتمثل في تحقيق توازن بين الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والدافع هو الاعتقاد بأن الإمكانيات البشرية والمسئولية الاجتماعية والاعتناء بالبيئة مهمة على حد سواء.
- ❖ **المستوى الرابع:** يسعى إلى تحقيق توازن وحلول وإيجاد قيم في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما يسعى إلى التآزر للفوز جنباً إلى جنب مع جميع الأطراف المعنية، والدافع هو الاعتراف بأن الاستدامة مهمة بذاتها، خاصةً لأنها يُنظر إليها كتقدم لا مفر منه.
- ❖ **المستوى الخامس:** هو مستوى الاستدامة الشاملة؛ حيث تكون متكاملة تمامًا ومدمجة في جميع جوانب المنظمة؛ بهدف المساهمة في جودة واستمرارية الحياة.

وأشارت دراسة حسن وعبد المحسن (٢٠٢٢، ٧٩٩) إلى أن هناك أربعة مستويات ينبغي النظر إليها عندما ترغب المؤسسات بدمج الاستدامة في أنشطتها وعملياتها، وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

- ❖ **المستوى الأول:** التغيير يبدأ من الأعلى؛ حيث يجب تغيير عقلية الإدارة العليا لدعم التحول نحو الاستدامة التنظيمية وإنتاج البيانات والخطط العامة.

- ❖ **المستوى الثاني:** يجب تضمين مبادئ ومفاهيم الاستدامة في جوهر وموقف مهام المنظمة وأهدافها، وفي هذا المستوى، يجب إجراء تحسينات مبتكرة على المنتجات وتطوير العمليات.
- ❖ **المستوى الثالث:** ينبغي بناء سلاسل قيمة جديدة لتعزيز التعاون المستدام بين جميع الجهات الفاعلة أصحاب المصلحة والموردين والعملاء ومجموعات الابتكار.
- ❖ **المستوى الرابع:** يجب إجراء تغييرات منهجية تدريجية ليس فقط لتشكيل المؤسسات والمجتمعات الصغيرة، ولكن أيضًا الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية العالمية.

سادسًا: أبعاد الاستدامة التنظيمية

لقد أشارت دراسة الحدراوي وآخرون (٢٠٢٠، ٥١٠) إلى أن أبعاد الاستدامة التنظيمية تتمثل في التوجه، والموقف، والتنظيم، والسلوك، والتقييم. وأشارت دراسة الفتلاوي والعيدي (٢٠٢٢، ٤٠٦-٤٠٧) إلى أن أبعاد الاستدامة التنظيمية تتمثل في: البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد التكنولوجي. وأشارت دراسة الميالي والحسني (٢٠٢٢، ٤٢٧) إلى أن أبعاد الاستدامة التنظيمية تتمثل في: التوجه الاقتصادي، والتوجه الاجتماعي، والتوجه البيئي. كما أوضحت دراسة عيد (٢٠٢٣، ٢٢٣) أن أبعاد الاستدامة التنظيمية تتمثل في: الاستدامة الاقتصادية، والاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية. وأشارت دراسة عثمان وآخرون (٢٠٢٤، ٤٣٢) إلى أن أبعاد الاستدامة التنظيمية تتمثل في: التكامل، الكفاءة البيئية، الممارسات الأخلاقية، الإبداع، فرق تحسين الجودة، الأداء العالي، الكفاءة والفعالية، التوجه، الموقف، التنظيم، السلوك، التقييم.

وقد تبنى البحث تصنيف أبعاد الاستدامة التنظيمية إلى: (الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية) ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي:

(١) الاستدامة الاجتماعية:

تعد الاستدامة التنظيمية الاجتماعية نظام اجتماعي تنظيمي له دور في الحد من الفقر، يعمل على تحقيق المشاركة والمساواة بين كافة شرائح المجتمع وتقاسم الحقوق مع المسؤوليات في المؤسسات، كما يعمل على الحفاظ على نمو رأس المال الاجتماعي والبشري وتوفيره؛ حيث يتم الحفاظ على رأس المال البشري من خلال تحقيق التنمية البشرية (التعليم، والتدريب، والصحة، والسلامة المهنية وسلامة العمل، وتطوير الكفاءة)، والمساواة (رواتب وفوائد عادلة، وفرص متساوية وغياب التمييز في مكان العمل)، والاعتبارات الأخلاقية (حقوق الإنسان، القيم الثقافية، التفاعل بين الأجيال وداخل الجيل)،

وتجنب استغلال الأفراد، وتعزيز الديمقراطية، وتوسيع نطاق الخيارات الشخصية وتوزيع الموارد وحقوق الملكية بطريقة عادلة (Mahmoud et al, 2022, 219).

وتشير الاستدامة الاجتماعية إلى تطوير رأس المال البشري والاجتماعي للمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسات لخلق القيمة، وتشمل الاستدامة الاجتماعية جوانب مثل الرضا الوظيفي ونوعية الحياة والتكامل الاجتماعي في المجتمعات والتضامن والإنصاف والعدالة في توزيع السلع والخدمات، والمساواة في فرص التعليم (الجبوري؛ ناصر، ٢٠٢٣، ٢٤).

من خلال ما سبق يتضح أن الاستدامة الاجتماعية في الجامعات تُعد عنصرًا حيويًا لتعزيز العدالة الاجتماعية داخل المجتمع الأكاديمي وخارجه، وذلك من خلال تبني سياسات وممارسات تستهدف تحسين ظروف الطلاب والعاملين، وتوفير التعليم للجميع، ودعم الفئات المهمشة، وتعزيز بيئة العمل الصحية والمحفزة، من أجل تمكين الجامعات من بناء مجتمع مستدام.

٢) الاستدامة الاقتصادية:

إن الاستدامة الاقتصادية ترتبط بنظام إنتاج يضمن تلبية احتياجات الاستهلاك الحالية دون المساس بالاستهلاك المستقبلي والحفاظ عليه للأجيال القادمة، وتعمل الاستدامة الاقتصادية على تحقيق الربح، وبالتالي زيادة فرص العمل، مما يؤدي إلى تحسين ظروف المعيشة، وتوفير الرفاهية الاجتماعية والمساعدة في الحفاظ على بقاء المؤسسات، فإذا لم تولد المنظمة أرباحًا، فإنها ستخفي وتغلق أعمالها، وتتعامل الاستدامة الاقتصادية مع تدفق الأموال والربح المالي، والذي يتضمن عادة الإيرادات أو النفقات، والضرائب، وعوامل مناخ الأعمال، والتوظيف، وعوامل تنويع الأعمال (Mahmoud, 2022, 199).

وتشير الاستدامة الاقتصادية إلى: تحقيق الاستمرارية من خلال توليد دخل مرتفع يُمكن من إعادة استثمار جزء منه والتوازن المالي ويشمل عدة عناصر منها: (النمو الاقتصادي المستدام، إشباع الحاجات الأساسية، كفاءة رأس المال، العدالة الاقتصادية) (محمود؛ خلف، ٢٠٢٣، ٢٨٠).

يتضح من خلال ما سبق أن الاستدامة الاقتصادية في الجامعات تُعد محورًا أساسيًا لضمان استمرار تقديم التعليم العالي بجودة عالية للأجيال المستقبلية؛ حيث تجمع ما بين الإدارة الفعالة للموارد المالية، وتطوير استراتيجيات مبتكرة لجذب التمويل الخارجي، وتعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تبني ممارسات استدامة مالية قوية، ومن خلال الاستدامة الاقتصادية يمكن للجامعات أن تساهم في تحقيق الأهداف التنموية المستدامة، مما يساهم في بناء مجتمع أكاديمي قادر على مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وفعالية ولا سيما ما يتعلق منها بالتمويل.

٣) الاستدامة البيئية:

على الرغم من أن العنصر البشري محمي ضد التغيرات البيئية التي تحدثها الثقافة والتكنولوجيا، إلا أنه يعتمد بشكل أساسي على تدفق خدمات النظام البيئي، وتشمل هذه الخدمات المنتجات التي تم الحصول عليها من النظم الإيكولوجية، بما في ذلك الأغذية والألياف والموارد الوراثية، والكيمياء الحيوية، والطبيعية، والأدوية، والمستحضرات الصيدلانية، وموارد الزينة، والمياه العذبة، وجميع أشكال موارد الطاقة، وتنظيم الخدمات، والفوائد التي يتم الحصول عليها من تنظيم عمليات النظام الإيكولوجي، وبما في ذلك جودة الهواء، وتنقية المياه، ومعالجة النفايات، وتفاذي الآفات، وعلاج الأمراض، وخدمات الدعم بما في ذلك تكوين التربة، التمثيل الضوئي (جهلول؛ خضير، ٢٠٢١، ١٦٤ - ١٦٥).

وتعني الاستدامة البيئية مساهمة المنظمة في المحافظة على سلامة البيئة وذلك عن طريق تخفيض استهلاك الموارد وتقليل توليد النفايات والتلوث فضلاً عن تأثيراتها على النظم الإيكولوجية والأرض والهواء والماء، ولهذه المساهمة آثار إيجابية على أداء المنظمة، وأيضاً المحافظة على سمعتها من خلال الاستخدام الأمثل للمواد الأولية والماء والطاقة وإعادة تجديد المنتج وتقديم المنتجات الصديقة للبيئة (الشريفي؛ العنزي، ٢٠٢٢، ٨٢٣).

وعليه فإن الاستدامة البيئية في الجامعات تعد ركيزة أساسية لمواجهة التحديات البيئية العالمية وتعزيز التنمية المستدامة من خلال تبني سياسات وممارسات مستدامة تسهم في الحد من الأثر البيئي وتحسين جودة الحياة على المدى البعيد، ويتجلى ذلك في مجالات متعددة مثل تقليل استهلاك الطاقة والمياه، وإدارة النفايات بشكل فعال، وتشجيع البحوث والدراسات البيئية.

سابعاً: واقع ومعوقات الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية

لقد اهتمت بعض الجامعات المصرية بتضمين مفهوم وبعض مبادئ الاستدامة في الاستراتيجية الرئيسية لها، ولم تهتم أي من الجامعات المصرية بإعداد استراتيجية منفصلة عن استراتيجيتها الرئيسية لتحقيق الاستدامة (نصر، ٢٠٢٤، ٥٩).

وإذا كانت مصر -كدولة- تبنت استراتيجية مستقبلية للتنمية المستدامة ممثلة في رؤية مصر ٢٠٣٠ التي تهدف في أسمى مراميها إلى تحقيق الاستدامة الاجتماعية، وإذا كانت الجامعات المصرية تعيش اليوم حراكاً ديناميكياً مستمراً نحو هذا الهدف، وتتنافس لإحراز تقدم في هذا المجال، إلا أن الجامعات المصرية لاتزال تتلمس خطواتها الأولى، ولا يزال الاهتمام بالتحول نحو الاستدامة متأخرًا مقارنة بغيرها من الجامعات العالمية ضمن التصنيفات العالمية المعنية بذلك (عبد الوهاب، ٢٠٢١، ١٥٣).

وقد أوضحت نتائج دراسة عبد الحافظ وحسين (٢٠١٩، ٧٩) أن الجامعات المصرية تحتاج بشكل عاجل إلى البحث عن مداخل عملية لتحقيق الاستدامة الاقتصادية مع الاحتفاظ بحقها كمؤسسة وطنية في قيام الدولة بمساعدتها على تحقيق استقرارها ماليًا.

وأشارت دراسة محمد (٢٠٢٢، ١١٨٢) أنه رغم تأكيد التشريعات بالجامعات المصرية أن الاستدامة البيئية من أهم أبعاد الجامعة، ورغم الجهود الحثيثة التي تبذلها القيادات المتعاقبة من خلال ما تصدره من قرارات وسياسات لدمج البعد البيئي، والإسهام في حل المشكلات البيئية الملحة والضاغطة التي يعاني منها المجتمع المصري؛ منها تغير المناخ، ونقص المياه، وجفاف المناطق، وتلوث الهواء، وارتفاع استهلاك الطاقة؛ في سبيل الوصول إلى المجتمع المستدام ضمن إطار استراتيجي متجدد يحافظ على البيئة، وينمي الموارد الطبيعية ويستثمرها ويعمل على جعلها أكثر استدامة، وانطلاقًا من تحقيق الاستدامة البيئية بالجامعات المصرية؛ إلا أن واقع مؤسسات التعليم الجامعي المصري يشير إلى وجود بعض التحديات والمشكلات التي تتعلق بالاستدامة البيئية؛ الأمر الذي ينتج عنه وجود تحدي أمام تحقيقها بالجامعة.

من خلال ما سبق يتضح أن الجامعات المصرية قد بدأت في دمج بعض مبادئ الاستدامة في استراتيجياتها الرئيسية، إلا أنها لم تصل بعد إلى تطوير استراتيجيات مستقلة لتحقيق الاستدامة بشكل كامل، وعلى الرغم من الجهود الوطنية المتجددة في رؤية مصر ٢٠٣٠ والحركة النشطة التي تشهدها الجامعات المصرية في هذا المجال، إلا أنها لا تزال في مراحلها الأولى مقارنة بالجامعات العالمية.

ثامًا: متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات

إن تبني الاستدامة بالمؤسسات يتطلب تغييرًا ثوريًا في قيم المنظمة وكذلك في طريقة حياة وعمل العاملين، وينبغي للمنظمة أن تتوخى الحذر في وضع الخيارات المستتيرة؛ حيث إن ثقافة الاستراتيجية التنظيمية وهيكلها هي من بين العوامل الرئيسية التي تؤثر على الاستدامة التنظيمية (الجبوري وناصر، ٢٠٢٣، ٣٠٦).

وهناك عدد من المتطلبات اللازمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية، منها: تبني نمط القيادة المستدامة، والاستراتيجيات التنظيمية الموجهة للاستدامة، والتعلم التنظيمي في المؤسسة، وتطوير الأداء التنظيمي، وإدارة المعرفة والإبداع بالمؤسسة (سليمان، ٢٠٢٠، ٤٨٥)، ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي:

● **القيادة المستدامة:** تمثل القيادة المستدامة منهجًا قياديًا جديدًا للرد على تحديات القيادة التقليدية القائمة التي لم تعد كافية لمواجهة التحديات الكبيرة والتعقيدات المتزايدة للمؤسسات؛ إذ إن القيادة المستدامة تدعو المؤسسات إلى ضرورة التحول من التركيز التقليدي المتمثل في التحكم بالتمويل والمواد البشرية إلى توجه المؤسسات للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية الأوسع باعتماد منهج طويل الأجل يجعل تنمية القادة والتابعين جزءًا من عملية التطوير التنظيمي والتأكيد على أن تكون كل عناصر التنظيم داخليًا وخارجيًا مستدامة، الأمر الذي يمكن المؤسسات من تحقيق الأفضلية على منافسيها (غانم، ٢٠١٩، ١٨٦).

● **الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة للاستدامة:** وهي الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق التكامل بين المجالات البيئية والاجتماعية والاقتصادية لتوفير إمكانات مناسبة لتحقيق إدارة مستدامة، ومع تزايد الاهتمام بالاستدامة أصبحت قضية استراتيجية بالنسبة للمؤسسات في مختلف القطاعات، فالمحركات العالمية مثل المناخ والبيئة والنمو السكاني وإعادة تحديد طبيعة تنافسية، تضع المؤسسة أمام موقف صعب يتطلب منها مستويات أعلى من الاهتمام والشفافية والمسئولية الاجتماعية، وفي السنوات الأخيرة، قامت العديد من المؤسسات بإعادة تعريف مراجعات استراتيجيات أعمالهم بما يتماشى مع مبادئ الاستدامة من أجل تحقيق أقصى قدر ممكن من خلق القيمة للمنظمة وأصحاب المصالح فيها (العابدي والجبوري، ٢٠١٧، ٦).

● **التعلم التنظيمي:** وهو أحد أهم الأنشطة والإجراءات التي تحول أعضاء الجامعة من التعلم الفردي إلى التعلم في فريق من خلال تبادل المعرفة فيما بينهم وعلى المستويات التنظيمية، ويتحقق التعلم التنظيمي من خلال رؤية تشاركية يسهم الجميع في وضعها تعتمد على الثقافة الداخلية للأفراد مع فهمهم للتطورات المستقبلية للتغيرات العالمية ووضع المنظمة في ظل هذه التغيرات (حباكة، ٢٠٢٠، ٤١٦).

والتعلم التنظيمي كنظام يشمل الرؤية والاستراتيجية والثقافة والقيم والتمكين والاتصال بالبيئة الداخلية والخارجية، فهو عملية مستمرة تحدث تلقائيًا كجزء من نشاط وثقافة المؤسسة، فيمثل التعلم تقييمًا لنجاحات وإخفاقات العمل التنظيمي، وتسجيلًا للأحداث والدروس المستفادة، ويحقق التعلم التنظيمي النتائج المرغوبة اعتمادًا على دعم الإدارة العليا كذلك يحقق البقاء والتحسين والتطوير المستمر للمنظمات ومن ثم يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة (أبو هلال، ٢٠١٨، ٣٣٣).

● **تطوير الأداء التنظيمي:** وهو من الأمور الأساسية التي يتوجب على الجامعات القيام بها لما لها من حركة في إعادة تنظيم المهام وتعزيز مستويات الأداء نحو الأفضل، خاصة وأن الجامعات تواجه الكثير من المنافسة والتحدي في تحقيق مستوى متقدم من العالمية والجودة في مستوى

المدخلات والمخرجات؛ فالتطوير الشامل يساعد الجامعة على تحقيق الرؤية والرسالة لتتوافق مع المتغيرات العالمية المتسارعة التي تنتهجها الجامعات، وقد فرضت التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في العصر الحالي أشكالاً من البنى والعلاقات المعقدة والمتداخلة في كافة المجالات، وانعكس ذلك على الجامعات بوجه عام، وبات هناك ضرورة للتطوير التنظيمي على كافة المستويات من أجل تحقيق الاستدامة التنظيمية (الحميدي، ٢٠٢٣، ٤٦٨).

- **إدارة المعرفة والإبداع بالمؤسسة:** تعد إدارة المعرفة أحد العناصر الأساسية لنجاح أي منظمة في هذا العصر لما لها من دورٍ في تدعيم الابتكارات وتعزيز الإبداع وتحسين الأداء والتعديل المستمر في الهياكل التنظيمية إضافة إلى تدعيم أواصر الترابط ما بين المعارف والعلوم والتكنولوجيا وطرق إدارتها وتسخيرها في تطوير عمليات الإنتاج وتحسين الخدمات واتخاذ القرارات المناسبة لخلق الميزة التنافسية على الصعيد الوطني والعالمي (إبراهيم وآخرون، ٢٠١٩، ٢٧٢).

من خلال ما سبق يتضح أن الاستدامة التنظيمية في الجامعات تعد هدفاً حيويًا يتطلب تضامراً من الأبعاد، تشمل: القيادة المستدامة والتي تلعب دوراً حاسماً في توجيه الرؤية والمبادئ التي تدعم استراتيجيات الاستدامة، والاستراتيجيات التنظيمية الموجهة للاستدامة والتي تعزز من تكامل الأهداف البيئية والاجتماعية مع الأهداف الأكاديمية، مما يؤدي إلى تحقيق توازن طويل المدى بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية، والتعلم التنظيمي الذي يعزز من مرونة المؤسسات التعليمية وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة، بينما يساهم تطوير الأداء التنظيمي في تحسين الكفاءة والفعالية عبر تبني أفضل الممارسات، وأخيراً، فإن إدارة المعرفة والإبداع تعتبر العمود الفقري لتحقيق الابتكار واستدامة التميز في الأداء الأكاديمي والإداري، مما يجعل الجامعات قادرة على مواكبة التحديات والفرص المتجددة، ومن خلال تحقيق هذه المتطلبات تصبح الجامعات أكثر قدرة على المساهمة الفعالة في تحقيق الاستدامة على المستويات المحلية والعالمية.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الاستدامة التنظيمية تؤدي دوراً محورياً في تشكيل مستقبل الجامعات، ولقد تناولت الباحثة في هذا المحور نشأة وتطور هذا المفهوم، واستعرضت أهدافه وأهميته في تحقيق النجاح المؤسسي طويل الأمد، وذلك من خلال تحليل مستويات وأبعاد الاستدامة التنظيمية، ومع التعرف على المتطلبات الضرورية لتحقيق الاستدامة، يصبح من الواضح أن تبني هذه الاستراتيجيات ليس فقط خياراً بل ضرورة ملحة لضمان استدامة المؤسسات الجامعية وقدرتها على تلبية احتياجات الحاضر والمستقبل.

المحور الثاني: الإطار الفكري الحاكم للميزة التنافسية

تم مناقشة الإطار الفكري الحاكم للميزة التنافسية، وذلك من خلال: تطور الميزة التنافسية، مفهوم الميزة التنافسية، خصائص الميزة التنافسية بالجامعات، أهداف وأهمية الميزة التنافسية، مبررات توجه الجامعات نحو الميزة التنافسية، أبعاد الميزة التنافسية بالجامعات، ومجالات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، مؤشرات قياس الميزة التنافسية بالجامعات، معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، وذلك على النحو التالي:

أولاً: تطور الميزة التنافسية للجامعات

لقد نشأ مفهوم الميزة التنافسية للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية المحيطة، وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد للمجتمع بأسره، ولقد مر تطور الميزة التنافسية بثلاثة مراحل، هي كما أشارت دراسة خليل (٢٠١٩، ١٢٨) ودراسة الطاهر (٢٠٢٢، ٤٥-٤٦):

- **الميزة المطلقة:** وهي التي ترتبط بتوافر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها: امتلاك تكنولوجيا فائقة، ومواد خام نادرة، وموقع استراتيجي خاص، وتوفير الطاقة، وتوفير العمالة المتخصصة الماهرة.
- **الميزة النسبية:** وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة.
- **الميزة التنافسية:** وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية، وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون انطلاقاً من الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد بمختلف أنواعها المتاحة لدى المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى مدى إمكانية تغطية وتلبية الحاجات المطلوبة وغير المطلوبة الضمنية بأفضل الطرق وبذلك تعتمد على قاعدتين: استراتيجية جديدة، والإبداع.

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية

تعددت التعريفات التي عرضت مفهوم الميزة التنافسية، وذلك بتعدد وجهات النظر حول هذا المفهوم، ويمكن توضيح بعض هذه التعريفات على النحو التالي:

- قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة، تنعكس بشكل إيجابي على مستوى الخريجين من الطلاب، مما يمنحهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل على مختلف المستويات، في الوقت نفسه، تعكس ثقة المجتمع فيها، والتعاون معها، وزيادة الطلب على الانضمام إليها (Hamadat, 2021, 17).
- مجموعة الخدمات أو الصفات التي تتميز بها الجامعات الحكومية المصرية، وتتفوق بها عن غيرها من المؤسسات الجامعية المناظرة لها إقليمية كانت أو عالمية، من خلال ما تحققه للجامعة من المزيد من ثقة المتعاملين معها، والبقاء لفترة أطول، وكذلك المزيد من المكاسب المعنوية أو المادية (دياب وآخرون، ٢٠٢٣، ٢١٩).
- المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون (مصطفى، ٢٠٢٤، ٢٩٢)، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز؛ حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (العيصرة والكبيسي، ٢٠١٨، ٩٨).
- المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها على استغلال الفرص الخارجية أو الحد من التهديدات، وتتعلق الميزة التنافسية بالجودة، أو التقنية، أو القدرة على خفض التكلفة، أو الكفاءة، أو الابتكار والتطوير، أو وفرة في الموارد المالية، أو تميز في الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (الحداء وزيد، ٢٠٢٤، ٧٣٩).

ويمكن تعريف الميزة التنافسية إجرائيًا على أنها: مجموعة من القدرات والمهارات والجدارات والكفاءات التي ينبغي أن تمتلكها الجامعة؛ لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي بها، وتحسين السمعة التنظيمية لها بين نظائرها من الجامعات على المستويين المحلي والدولي، للحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية بالجامعات

إن الميزة التنافسية للجامعات تؤدي دورًا كبيرًا في تنشيطها وتفعيلها وتحسين موقعها بين الجامعات الأخرى؛ نتيجة ما تحققه من جاذبية للعملاء سواء محليين أو أجانب، فكلما تميزت الجامعة بميزة تنافسية تميزها عن غيرها، كلما ازداد عدد العملاء المتهافتين عليها، مما يمكنها من القيام بمهامها والوظائف التي أنشئت من أجلها، وهناك عدد من الخصائص العامة التي تتسم بها الميزة التنافسية في أي مجال، فالميزة التنافسية نسبية، كما أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والتفضيل مقارنة بالمنافسين، وتنعكس

الميزة التنافسية في صورة زيادة كفاءة الأداء في ممارسة الأنشطة وفي توليد القيمة للعملاء، وذلك إلى جانب كون الميزة التنافسية تتطلب وقتاً طويلاً لكي تتكون (السوادي، ٢٠٢٢، ١١٧).

كما أن من خصائص الميزة التنافسية أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط، كما أنها تتجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى، وبالإضافة لذلك فالميزة التنافسية مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى (عبدالدليمي، ٢٠١٧، ٤٢).

وأشارت دراسة محمد (٢٠١٨، ٥٠٠) إلى أن من خصائص الميزة التنافسية التغيير، فهي محاولة لصنع وتشكيل المستقبل، والشمول؛ حيث لا تعتمد على وظيفة واحدة للجامعة بل تقوم على أساس مجموعة من المعايير كل معيار يعبر عن جانب من جوانب العمل الجامعي، والتكامل والترابط بين أجزائها؛ لتكون كتلة واحدة متكاملة الموارد والإمكانات والقدرات، والكفاءة، وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة فكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها كلما سمح ذلك ببناء مزايا تنافسية، والابتكار والذي يعنى التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة مما يضمن الاستمرارية في التنافس.

رابعاً: أهداف الميزة التنافسية

تسعى الجامعات من خلال بناء الميزة التنافسية لتحقيق مجموعة من الأهداف، منها: بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الخريج الكفاء وبطريقة مستدامة، وتحسين المركز التنافسي للجامعة بين مثيلاتها، وتحديد المهارات المطلوبة من مخرجات الجامعة وسوق العمل سواء أكان محلياً أو إقليمياً أو عالمياً، وإحداث تعاون بين الجامعة والهيئات العلمية بالخارج في مجالات تبادل أعضاء هيئة التدريس والمنح وجميع المجالات ذات العلاقة، وتشكيل مجالس استشارية للجامعة من كفاءات محلية وعالمية في رسم مستقبل الجامعة على المستوى التنافسي العالمي، وتشجيع نشر الأبحاث المتميزة في مجالات علمية عالمية، وتكوين رؤية مستقبلية جديدة لأهداف الجامعة وللفرص الكبيرة التي تريد اغتنامها (عبدالعال وآخرون، ٢٠٢١، ٨٦).

وأيضاً تهدف الميزة التنافسية إلى خلق فرص تسويق جديدة، ودخول مجال تنافسي جديد بدخول سوق جديد أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات، وتكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في إقامتها،

وتسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل؛ بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية (عبد الرحيم وعبد العزيز، ٢٠٢١، ٣٤٧).

كما تهدف الميزة التنافسية إلى: تحديد الفرص المتميزة المراد اقتناصها، وإنشاء مجالس استشارية يكون أعضاؤها من الكفاءات المحلية والدولية؛ بهدف بناء الرؤية المستقبلية للجامعة بناءً على معايير التنافس العالمي، وتحديد صفات المخرجات التي يتطلبها سوق العمل من الجامعة، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على نشر الأبحاث العلمية في مجالات علمية مصنفة عالمياً، والتعاون بين الجامعة والهيئات العلمية بالخارج في مجالات تبادل خبرات الأعضاء والمنح الطلابية والبحثية وجميع المجالات ذات الصلة (صالح، ٢٠٢٤، ٢٢٠).

وبناءً على ما سبق تتضح أهداف الميزة التنافسية للجامعات في بناء نظام تعليمي فريد ومستدام يضمن تخريج طلاب كفاء قادرين على المنافسة، وتحسين الموقع التنافسي للجامعة محلياً وعالمياً، وتحديد المهارات المطلوبة لسوق العمل، وتعزيز التعاون الدولي من خلال برامج التبادل والمنح، وتشكيل مجالس استشارية من كفاءات محلية ودولية لرسم مستقبل الجامعة، وتشجيع نشر الأبحاث العلمية في مجالات عالمية، وخلق فرص تسويق جديدة، وتطوير رؤية مستقبلية للجامعة لتحقيق النمو المستدام وضمن رضا العملاء لتحقيق الاستمرارية في السوق التنافسية.

خامساً: أهمية الميزة التنافسية

نظراً لما تشهده المؤسسات الجامعية من ضغوط ومزاحمة كبرى، أصبحت التنافسية الشغل الشاغل لمختلف تلك المؤسسات لما لها من أهمية بالغة؛ حيث تعتبر الميزة التنافسية أحد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطور المؤسسة واستقرار نشاطها، كما أن امتلاك المؤسسة التعليمية للميزة التنافسية يزيد من البدائل المتاحة أمام الجامعة لتحقيق الانتشار والتوسع في تقديم الخدمات للطلاب التي تلبى رغباتهم، وتتاسب ميولهم واتجاهاتهم بما يضمن انتمائهم الأقوى للجامعة، وأيضاً تمكن الجامعة من تقديم خدماتها باستقرار نسبي يطيل من عمرها الزمني، ويزيد من انتشار سمعتها لتمتلك الريادة الأكاديمية (أبو حمزة، ٢٠١٧، ٤٣).

وتتحدد أهمية الميزة التنافسية باعتبارها هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه كافة المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، ونظراً لكون شدة المنافسة تفرض توافر عناصر معينة للنجاح تتغير كل مدة بحسب استراتيجيات المنافسين فإن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانات يكمن في تحقيق موقع أفضل

بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها (دردوم وآخرون، ٢٠٢٣، ٤٦٥).

كما وتكمن أهمية الميزة التنافسية فيما لها من دور في تحقيق تقدم المؤسسة على المنافسين وبالتالي تمكين المؤسسة من تحقيق أفضل أداء وخدمة للمستفيدين، وتساعد الميزة التنافسية على تحقيق التفاعل الإيجابي بين المؤسسة والمستفيدين؛ حيث تعطي حركة أكثر مرونة وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة (الغمس والسياري، ٢٠٢٣، ٦٣).

وتتضح أهمية الميزة التنافسية كذلك للجامعات المصرية من خلال ما تعود به عليها من فوائد ومنافع تضمن بقاء وتطوير وتميز الجامعات؛ إذ إنها تعكس قدرة الجامعة على خلق قيمة مضافة وتلبية الاحتياجات التعليمية للطلاب وذويهم بفعالية أكبر من نظيراتها، وتحقق الميزة التنافسية للجامعة نوع من الجودة في كافة الأنشطة، مما يجعل مخرجاتها ذات جودة أعلى، وتمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المؤسسات التعليمية الناجحة عن غيرها؛ حيث تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المؤسسة التعليمية لاحتلال موقع بين منافسيها، وتمنح الميزة التنافسية الجامعات القدرة على تعزيز إمكانياتها وقدراتها الإنتاجية والخدمية والتسويقية، كما تمكن الجامعة من التوظيف الأمثل لإمكاناتها وخبراتها ومواردها المختلفة في إنجاز أنشطتها ببراعة وفعالية (لوس، ٢٠٢٢، ٣٠٢).

يتضح مما سبق أن الميزة التنافسية تعد عنصراً حيوياً للمؤسسات الجامعية؛ حيث تسهم في تعزيز تطورها واستقرارها من خلال زيادة قدرتها على تقديم خدمات متنوعة وملائمة للطلاب، كما أن المؤسسات الجامعية التي تمتلك ميزة تنافسية تستطيع التكيف بمرونة مع التغيرات السوقية، وتحقيق مواقع متقدمة بين المنافسين، وتحسين جودة خدماتها وأدائها، وبالتالي تحقيق الريادة الأكاديمية والاستدامة.

سادساً: مبررات توجه الجامعات نحو الميزة التنافسية

هناك عدد من المبررات التي دعت إلى توجه الجامعات نحو تحقيق الميزة التنافسية، ومن هذه المبررات: التحولات والتغيرات الحادثة في الاقتصاد العالمي، والتي تتطلب مواجهة سبل التنافسية وتحقيق مزايا التنافسية من قبل جميع المؤسسات، والتحول العالمي لاقتصاد المعرفة الذي تطلب التركيز على المعرفة والبحث العلمي والإبداع، وتدويل التعليم الجامعي من خلال إضفاء البعد الدولي على أهداف وآليات تقديم الخدمات التعليمية بمؤسساتها (خليل وآخرون، ٢٠٢٣، ٣٧٠).

ومن هنا أيضاً: ظهور المعايير الدولية والتصنيفات العالمية التي فرضتها ثقافة عولمة التعليم العالي والتي تحدد مكانة وسمعة الجامعة في ضوء معايير تميز الجامعات وتفوقها على سلم التصنيفات

المختلفة؛ مما يتطلب من الجامعة تحقيق مستوى معين في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها لكي تستطيع مقابلة تلك المعايير، وكذلك تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، ومن ثم أصبحت التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات (العنزي، ٢٠٢٣، ٢٤٠).

سابعًا: أبعاد الميزة التنافسية بالجامعات

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية فيما يلي:

١- **الجودة**، وتعني أن الخدمة تحقق الأهداف التي صممت من أجلها ويمكن الثقة بها والاعتماد عليها مما يزيد من قيمتها لدى العملاء، وهناك نوعان من الجودة إحدهما تتمثل في جودة الخدمة بمستوى يناسب حاجات العملاء والسوق المستهدف، والأخرى تتمثل في جودة العميل، وذلك بتحقيق خدمات خالية من العيوب (جادالله وآخرون، ٢٠٢٣، ٢١١).

٢- **انخفاض التكاليف**، ويعني مدى قدرة المؤسسة على خفض كلف التشغيل والإنتاج لأدنى مستوى ممكن، وهو ما ينعكس على تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، وتقديمها لزيائنها بأسعار مناسبة محققة بذلك لميزة تنافسية عن المؤسسات الأخرى في هذا المجال، ويتمثل انخفاض التكاليف في تقديم الخدمات بكلفة أقل من المنافسين، وأخذ موضوع الكلفة بعين الاعتبار؛ بهدف تحقيق أدنى مستوى من التكاليف في الإنتاج والتسويق مقارنة بالمنافسين الآخرين، فالمؤسسات التي تهدف إلى امتلاك حصة سوقية أكبر باعتبار ذلك مفتاحًا لتحقيق النجاح والتميز هي المؤسسات التي تقوم بتقديم خدماتها بكلفة أقل من المنافسين (الحربان والزعبي، ٢٠٢٢، ٩).

٣- **كفاءة الإدارة الجامعية**، وتتمثل كفاءة الجامعة في الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وهي الاستمرار بزيادة الإنتاج والوسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فزيادة الإنتاجية تزيد الكفاءة وتقل التكلفة وتملك ميزة تنافسية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ضمان إدارة جامعية فاعلة تعمل على زيادة إنتاجيتها للوصول إلى مخرجات ذات ميزة تنافسية عالية محليًا وعالميًا (الختلان، ٢٠٢٤، ١٥٥).

٤- **المرونة**، وتعني قدرة المؤسسة على التعامل السريع والفعال مع المتغيرات المحيطة، وتقديم الخدمات والمنتجات للعملاء في الوقت المناسب، واستخدام بدائل وطرق مختلفة في عملياتها لتلبية احتياجات العملاء، فالمرونة هي السلاح الفعال في المنافسة بين المؤسسات؛ إذ تتضمن تقديم خدمات متنوعة ومستمرة ومتطورة، مستجيبة لحاجات العملاء، وأيضًا إجراء التحسينات

المستمرة السريعة بناء على متطلبات العملاء، وهذا يتطلب من الجامعات أن تتواءم مع التغيرات المحيطة والمتجددة، وأن تسعى إلى تعديل وتغيير خططها واستراتيجياتها وفقاً لمتطلبات المجتمع المحلي والعالمي والظروف البيئية الداخلية والخارجية، وهذا يؤدي إلى تقديمها خدمات خالية من العيوب (أحمد، ٢٠١٥، ١٤٩).

٥- الابتكار، حيث يمثل أحد أهم الأسس لتحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل، ومن الجدير بالذكر أن عمليات الابتكار والتي أحرزت نجاحاً في المنظمة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة لها لأنها تمنح المنظمة منتجات فريدة من نوعها يفتقر إليها منافسيها، فالمؤسسات المبتكرة لا تلجأ للابتكار لخلق مزايا تنافسية فحسب وإنما أيضاً للهيمنة على الصناعة وقيادتها، والابتكار هو التطبيق المثالي المستند إلى التفكير العلمي لأفكار جديدة يمكن تجسيدها في آلية عمل جديدة أو منتج جديد معتمدة على المعرفة التي يمتلكها الشخص أو المنظمة بعد التأكد من توافر الإمكانيات والبيئة المناسبة للتطبيق (الجوسي، ٢٠٢٢، ١٠٦).

٦- سرعة التسليم، وتتمثل السرعة في مدى قدرة النظام التعليمي على مقابلة طلبات المجتمع حسب جدولة زمنية معينة، إلا أن قدرة النظام التعليمي على تقديم المنتجات في الوقت الذي يرغبه الزبائن وبالذقة والسرعة المطلوبين تتأثر بالعديد من التغيرات التي يمكن تحسينها على مستوى إدارة العمليات والعطلات ومعدل غياب العاملين ودوران العمل، وتخطيط الطاقة الإنتاجية وأنظمة الرقابة وتحسين العمليات التعليمية (شعبان، ٢٠٢٢، ٦١٥).

ثامناً: مجالات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات

هناك العديد من المجالات التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم الجامعي، ومن هذه المجالات: ابتكار أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، والمختلفة عن تلك الأساليب التقليدية التي قد تتبعها المؤسسات التعليمية المنافسة، ويعني الابتكار التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية المؤسسة في التنافس (حسن، ٢٠١٥، ٤٣٩).

كما أن من مجالات تحقيق الميزة التنافسية استثمار التكنولوجيا الحديثة، واستخدام أحدث التقنيات في تسهيل تقديم الخدمات التعليمية والفنية والإدارية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في مؤسسات التعليم الجامعي، وتحقيق مستويات عالية من الجودة في أداء العمل، تتفوق فيها على منافسيها، ووجود موارد بشرية متميزة وعلى درجة عالية من الكفاءة والإخلاص والإتقان والتفاني في العمل،

والاهتمام بهم ورعايتهم علمياً واجتماعياً، وتقديم الحوافز والمكافآت المجزية لأنشطتهم المبدعة والتميزة (مغاوري، ٢٠٢٠، ٢١٣).

ومن مجالات الميزة التنافسية بالجامعات التدريس وهي المهمة الأولى والأكثر شيوعاً في مؤسسات التعليم العالي، والتي تقوم على تحويل المدخلات البشرية من الأشخاص العاديين إلى كفاءات ذات قدرات معينة يمكنها ممارسة دورها في خدمة المجتمع والمساهمة في التنمية الوطنية باختلاف أدوارها، والبحث العلمي وإنتاج المعرفة؛ حيث تعد مؤسسات التعليم العالي المعول عليها في إدارة المعرفة والتحول نحو المجتمع المعرفي ودعم تحقيق اقتصاد المعرفة، والمرتكز الرئيسي في تحقيق ذلك يتمثل في البحث العلمي وربطه بقطاعات الإنتاج المختلفة في الدولة من خلال الاستثمار في الشركات الاستراتيجية بين مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والشركات والمؤسسات العاملة في قطاعات الإنتاج المختلفة (الجندي ومحمود، ٢٠١٩، ٤٠).

هذا وبالإضافة إلى تبني الجامعات مدخل التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التميز في جودة الخدمات المقدمة للعاملين والعملاء، وتدعيم اللامركزية بالجامعات بكل مقوماتها من المحاسبية والشفافية والعدالة والإنصاف وذلك لتخرج الجامعات عن قيودها في البحث عن مصادر ذاتية للتمويل، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بالمؤسسة من أجل تحقيق التميز وزيادة السمعة الأكاديمية للجامعة في ضوء بروتوكولات التعاون الدولية مع الجامعات العالمية (داود، ٢٠٢٠، ٥٥).

ولتحقيق هذه المجالات فإن هذا يتطلب مجموعة من الأساليب تتمثل فيما يلي:

١. **الكفاءة المتفوقة:** فالمؤسسة ماهي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المؤسسة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ومن ثم تقل تكلفة الهيكل الإنتاجي للمؤسسة؛ فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الاستراتيجية التنافسية والهيكل التنظيمي المناسب ونظم الرقابة ونظم المعلومات والسياسيات التي تتبعها المؤسسة كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين (الحكمي وآخرون، ٢٠٢١، ٤٠٨).

٢. **الجودة المتفوقة:** فتحقيق المؤسسة لمستوى مرتفع من الجودة في الخدمات يزيد من قيمة الخدمات بالنسبة لعملائها، ويمكنها من فرض سعر أعلى لخدماتها واستمرارها لمدة طويلة مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ولا بد أن تطبق المؤسسة معايير الجودة حتى تكون على

- مستوى المنافسة في الأسواق ويؤدي عدم التزام المؤسسة بمعايير الجودة إلى ضعف قدراتها التنافسية (ابن لغيصم، ٢٠٢٠، ٣٦).
٣. الاستجابة المتفوقة: وذلك من خلال سرعة التعرف على احتياجات العملاء ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والاهتمام بتنوع الخدمات بما يساهم في التكيف مع احتياجات العملاء، وإمكانية التشكل السريع مع تطور الاحتياجات والخدمات (ابن قفلة، ٢٠١٦، ٧٦).
٤. إدارة الوقت: حيث إن الوقت يعادل المال والجودة والابتكار، وتؤدي إدارة الوقت لتقليل التكاليف، وتحقيق جودة عالية و متميزة كما تساعد المؤسسة على تعظيم أرباحها، وتقوي مكانتها في السوق، كما يساهم التدبير والإدارة الجيدة للوقت في تقليل مستوى التخطيط في دورة تطوير وتحديث الخدمات، ورفع مستوى الأداء، هذا وبالإضافة إلى دور إدارة الوقت في تقديم الخدمات خلال فترة زمنية قصيرة، وهو ما يعود على الأفراد بالفائدة، ويجذب أكبر عدد من المستفيدين والأفراد المتوقعين، وتتضح أهمية الوقت في القدرة على تصميم ورسم خطط استراتيجية، وإدارة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحقيق الأرباح خلال مدة زمنية قصيرة، وبما ينعكس على تحسين سمعة المؤسسة (العمرى، ٢٠٢٠، ٣٣).
٥. استراتيجية التركيز أو التخصص والتي تهدف إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (محمد، ٢٠١٦، ١٥).

تاسعاً: مؤشرات قياس الميزة التنافسية بالجامعات

لقد أشارت دراسة توزان وبلقاسم (٢٠١٧، ٢٧٧) إلى أن مؤشرات قياس الميزة التنافسية تتمثل في التمويل الاستراتيجي؛ حيث يمكن للجامعات أن تحقق ميزة تنافسية من خلال التمويل الكافي واللازم لتطوير أنشطة الجامعة والقيام بوظائفها، والتطور التكنولوجي، فالكثير من الجامعات تدين وجودها لسلسلة من التطورات التكنولوجية والتي سمحت لها بتحقيق تفوق تنافسي، والهيكل التنظيمي، فقد تفقد الكثير من الجامعات ميزة التفوق التكنولوجي؛ نتيجة العلاقات التنظيمية، بالإضافة إلى سمعة الجامعة والتي تعبر عن الأبعاد النوعية وهي الميكانيزم أو المحرك الأكثر أهمية والذي تتضمنه الجامعة من أجل توعية المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها.

وأشارت دراسة المقطري ومقبل (٢٠٢٢، ٣٧٣) إلى أن من مؤشرات الميزة التنافسية أيضاً: الربحية التي تعد مقياساً لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو

الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، وكذلك الحصة السوقية؛ حيث يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرباحين والخاسرين في السوق؛ حيث إن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق، بالإضافة إلى حجم المبيعات؛ حيث يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المؤسسات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه.

كما أن من مؤشرات قياس الميزة التنافسية التصنيفات العالمية للجامعات، وقد ظهرت العديد من التصنيفات العالمية للجامعات ومنها تصنيف، شنغهاي، وتصنيف ويبومتر كس، وتصنيف كيو إس التايمز، والتي كان الهدف منها هو ترتيب الجامعات عالمياً على حسب مستوى تنافسيتها، وذلك وفقاً لمؤشرات معينة ولكل تصنيف من هذه التصنيفات المؤشرات الخاصة به (النقيب، ٢٠١٨، ٨٣٥).

من خلال ما سبق يتضح أن الميزة التنافسية للجامعات تعتمد على مجموعة متنوعة من المؤشرات تشمل التمويل، التطور التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، السمعة، الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، والتصنيفات العالمية، وتحقيق هذه المؤشرات وتحسينها يمكن أن يؤدي إلى تعزيز مكانة الجامعات في السوق التعليمي العالمي، مما يساهم في تحقيق تفوق تنافسي ملموس.

عاشراً: واقع ومعوقات الميزة التنافسية بالجامعات المصرية

استشعاراً للتحديات والفرص التي تفرضها البيئة العالمية المعاصرة على التعليم العالي بمصر، اتجهت سياسة تطوير التعليم العالي المصري نحو إضفاء البعد الدولي على خططها لتحقيق تعليم جامعي ينافس على الريادة، ويسهم في بناء مجتمع المعرفة ويلبي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (خليل، ٢٠١٩، ١٢٥).

ورغم تحقيق الجامعات المصرية خطوات كبيرة في التقدم المعرفي والتنافسية في مجالات كثيرة، إلا أنه يوجد قصور في بعض النواحي التي تعزز ميزتها التنافسية، مثل وجود خلل في موازنة خريجي الجامعات لمتطلبات سوق العمل من حيث الإعداد المعرفي والمهاري والتخصص المطلوب، وقصور في الإنتاج العلمي لبعض الجامعات فما زال البحث العلمي في الجامعات بعيداً عن المستوى المأمول، فضلاً عن قلة ظهور الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية (أبو العطا، ٢٠٢٤، ٨٥).

ولقد أشارت العديد من الأدبيات والتقارير المختلفة إلى حاجة الجامعات المصرية إلى المزيد من التطوير؛ حتى تصبح على مستوى التنافسية المطلوبة، منها وجود فجوة هائلة بين الواقع الفعلي لمؤسسات التعليم الجامعي والمستوى المطلوب الوصول إليه، الأمر الذي يؤدي إلى تراجع الجامعات المصرية عن تحقيق ميزتها التنافسية بين مثيلاتها من الجامعات، وقصور الأداء في النظام المستخدم لجمع المعلومات الإدارية والتربوية وحفظها واسترجاعها، وضعف قدرة الجامعات الحكومية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الخاصة والأجنبية ذات الحركة الأسرع والمرونة الأقدر على التكيف مع متطلبات سوق العمل من ناحية، وتطورات تقنيات التعليم من ناحية أخرى (مغاوري، ٢٠٢٠، ١٩١)ز

وتعاني الكثير من الجامعات من معوقات تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات المستفيدين، ومن أبرز تلك العقبات: ضعف التنسيق بين قيم وأهداف المؤسسة ومستويات أداء وسلوك العاملين فيها، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء، وضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات، وعدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم، والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل والرؤية بعيدة المدى (الصقر وعسيري، ٢٠٢٣، ٥١٧).

ولقد أشارت دراسة الفقيه (٢٠٢٠، ١٩١) إلى أن من معوقات تطبيق الميزة التنافسية بالجامعات أيضاً: عدم الربط بين التعليم والاستراتيجيات طويلة المدى، وضعف كفاءة المؤسسات التعليمية من حيث البرامج والمقررات، وقلة المخصصات المالية للمؤسسات التعليمية، والفجوة التكنولوجية بين الدول النامية والمتقدمة مما يؤثر في ضعف القدرة التنافسية للدول النامية، وضعف الميزة التنافسية للبحوث في الجامعة، وضعف التغذية الراجعة من التعليم لخدمة الواقع العلمي في البيئة المحلية، وصعوبة القياس الكمي للأشياء غير المادية، وتأخر ظهور العائد المادي للإنفاق على التعليم، وعدم وجود توافق بين الخطط والمناهج والبرامج المتبعة في الكليات مخرجات العملية التعليمية (الخريجين) واحتياجات سوق العمل.

كما أشارت دراسة أبو العطا (٢٠٢٤، ٩٥) إلى أن من معوقات تحقيق الميزة التنافسية ارتفاع الكثافة الطلابية، مما يؤثر على انخفاض كفاءة العملية التعليمية، وينعكس سلباً على أداء الخريجين، وارتفاع نسبة الطلاب مقارنة بأعضاء هيئة التدريس؛ حيث يصعب تخريج هيئات التدريس المؤهلة بنفس سرعة تخريج الطلاب، وكثرة الأعباء التدريسية لعضو هيئة التدريس، وضيق الوقت المخصص للتفاعل معهم أو استخدام أساليب متنوعة ومثيرة لتفكيرهم، وكثرة الأعباء الإدارية التي يشغلها عضو هيئة

التدريس، وتستهلك كثيراً من وقته في تطوير نفسه، كما تمثل عائقاً له في التدريس وإنجاز البحوث والتأليف وترجمة الكتب، وتدني الكفاءة الداخلية في التعليم الجامعي من حيث حجم المبنى، وسعة القاعات والتي تقيد العضو أثناء عملية التدريس، وغياب ثقافة الحوار حول الموضوعات البحثية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس سواء مع طلابه أو مع زملائه في نفس التخصص، وغياب الرؤية والاستراتيجيات في برامج تنمية قدرات عضو هيئة التدريس.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات يواجه العديد من المعوقات، من أبرز هذه المعوقات، قلة الموارد المالية التي تعيق تطوير البرامج الأكاديمية والبحثية، والبيروقراطية الإدارية التي تعطل عملية اتخاذ القرارات السريعة والفعالة، بالإضافة إلى ذلك، توجد تحديات تتعلق بجذب الكفاءات الأكاديمية المتميزة، والمحافظة على مستوى عالي من الجودة التعليمية في ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات.

الحادي عشر: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات

إن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب تحليلاً استراتيجياً للتعرف على مستوى المنافسين والعمل على تحليل موقفهم التنافسي لاختيار أفضل الأساليب الإدارية التي تمكن المؤسسة من تحديد الأهداف المستقبلية والتخطيط الدقيق لتنفيذها بطريقة واقعية وواضحة وقابلة للقياس بطريقة تتوافق بها مع المجتمع الذي تنشط به؛ لذا ينبغي توافر العديد من المتطلبات اللازمة لتحقيق ذلك (العلي، ٢٠٢٤، ١٤٢).

وقد أشارت دراسة أبو حمزة (٢٠١٧، ٤٩) إلى أن الموارد والكفاءات البشرية تعد من المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية؛ حيث يعتبر الإنسان المحرك الحقيقي لأي مؤسسة ومؤسسات التعليم مؤسسات معرفية بدرجة كبيرة تحتاج من أجل العمل بكفاءة وفعالية أن تضم بين جنباتها كفاءات ذات مؤهلات وقدرات متميزة، هذه الكفاءات والقدرات هي من يوفر التميز بين مؤسسات التعليم العالي، خاصة عندما يتم دعمها بمراد مالية ومادية وتقنية تسهل عملها وتساعد على الإبداع والابتكار، ومن مهام قيادات الجامعات الحفاظ على هذه الموارد.

وأشارت دراسة شلبي (٢٠١٧، ٩) إلى أن من المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: التوجهات الاستراتيجية للجامعة وتتمثل في الاتجاهات الحديثة للإدارة كإدارة الجودة الشاملة الاستراتيجية وإدارة الاعتماد الأكاديمي والإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الأزمات والإدارة الإلكترونية، والموارد الملموسة وهي المواد الأولية من معدات الإنتاج والموارد المالية وغير الملموسة وهي الجودة والتكنولوجيا والمعرفة والمعلومات.

وأضافت دراسة محمود (٢٠٢٠، ١٣٧) الثقافة التنظيمية المبنية على قيم التميز والإبداع والابتكار، والمبادرة، والمرونة والتمكين الإداري، والقيادة الجامعية القادرة على تبني رؤية استراتيجية تسمح بالتحول نحو الاقتصاد المعرفي، والقدرة على حفز المستفيدين والانتماء والولاء للمؤسسة، والبنية التحتية التي تتمثل في البيئة التي تحتضن عمليات وأنشطة المؤسسة، وتوفر البنية المناسبة تعزيزاً مهماً في الانصراف نحو الإبداع والابتكار بدلاً من البحث عن متطلبات العمل الأساسية.

من خلال ما سبق يتضح أن تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، يتطلب التركيز على التحليل الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات، وتطوير الكفاءات البشرية من خلال الاستثمار في تأهيل أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، كما يتطلب بناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتعاون والإبداع، بالإضافة إلى صياغة توجهات استراتيجية مرنة تتكيف مع التغيرات السريعة في المجال الأكاديمي والتكنولوجي لضمان تحقيق أهداف طويلة المدى واستدامة الميزة التنافسية.

وختاماً، يمكن القول بأن الباحثة قدمت تحليلاً للإطار الفكري الحاكم للميزة التنافسية في الجامعات، من خلال عرض تطور الميزة التنافسية، ومفهومها، وخصائصها، وأهدافها، وأهميتها، مع توضيح مبررات توجه الجامعات نحو تبني هذه الميزة، كما تناولت الباحثة أبعاد الميزة التنافسية المختلفة ومجالات تحقيقها، مما ساهم في بناء فهم متكامل لكيفية تحقيق التفوق والتميز في البيئة الجامعية. أخيراً، تناولت الباحثة المعوقات التي قد تواجه الجامعات، مؤكدةً على المتطلبات الأساسية لتحقيق هذه الميزة وضمان استدامتها.

المحور الثالث: سيناريوهات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الاستدامة التنظيمية

إن تحقيق الميزة التنافسية يعد من الأهداف الاستراتيجية الأساسية التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها لضمان استمراريتها وازدهارها في ظل بيئة ديناميكية متطورة، ويُعتبر مدخل الاستدامة التنظيمية من أهم المداخل التي يمكن أن تسهم بشكل فعال في تعزيز تنافسية الجامعات؛ إذ يسعى هذا المدخل إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، والوعي البيئي، والمسؤولية الاجتماعية، من خلال دمج مبادئ الاستدامة في كافة جوانب العمل الأكاديمي والإداري، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز سمعة الجامعة، وزيادة جذب الطلاب المتميزين، وضمان التمويل المستدام، مما يوفر ميزة تنافسية مستدامة للجامعة في سوق التعليم العالي العالمي، وتُعتبر السيناريوهات أسلوب منهجي يستخدم في البحوث للتنبؤ بالمستقبل من خلال سلسلة من الصور المحتملة والمتنوعة للمستقبل، وتتيح السيناريوهات الفرصة لفحص مجموعة واسعة من الاحتمالات والخيارات بدلاً من الاعتماد على تنبؤات خطية أو تقليدية فقط، وعليه يمكن

توضيح السيناريوهات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الاستدامة التنظيمية على النحو التالي:

خطوات بناء سيناريوهات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الاستدامة التنظيمية



شكل (١): خطوات بناء سيناريوهات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الاستدامة التنظيمية

الخطوة الأولى: وصف الوضع الراهن والاتجاهات العامة

هناك مجموعة من العناصر التي يمكن من خلالها وصف الوضع الراهن للاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية، ويمكن توضيح هذه العناصر مع توضيح الاتجاهات العامة لكل عنصر، وذلك على النحو التالي:

١. الابتكار في التعليم: حيث تعمل الجامعات المصرية على تحديث المناهج الدراسية لتتوافق مع التغيرات السريعة في سوق العمل ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة، وهناك توجه نحو دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية، مثل التعليم الإلكتروني والتعلم المدمج. وتتمثل الاتجاهات العامة لهذا العنصر في: زيادة الاعتماد على التعليم عن بُعد والتعلم الإلكتروني، وتطوير منصات تعليمية مبتكرة لدعم التعلم الذاتي والتفاعلي، وتعزيز المهارات العملية والبحثية لدى الطلاب من خلال برامج تدريبية متخصصة.

٢. **البحث العلمي** : تعاني الجامعات المصرية من بعض التحديات في مجال البحث العلمي مثل التمويل والموارد، إلا أنها تعمل على تحسين هذا الجانب من خلال شراكات مع مؤسسات دولية ومحلية.
- وتتمثل الاتجاهات العامة لهذا العنصر في: زيادة التمويل المخصص للبحث العلمي، وتشجيع التعاون بين الجامعات والمراكز البحثية، ودعم الأبحاث التطبيقية التي تسهم في حل المشكلات المحلية والدولية.
٣. **النشر الدولي للبحث العلمي**: حيث شهد النشر الدولي في الجامعات المصرية تطورًا ملحوظًا في الآونة الأخيرة؛ نتيجة الجهود المبذولة للارتقاء بجودة البحث العلمي.
- وتتمثل الاتجاهات العامة لهذا العنصر في: زيادة عدد الأبحاث المنشورة دوليًا، وتحسين جودة الأبحاث، والتعاون الدولي، وتدريب الباحثين.
٤. **التعاون الدولي**: حيث تشهد الجامعات المصرية تزايدًا في عدد الشراكات مع الجامعات والمؤسسات الدولية، مما يعزز من تبادل الخبرات والمعرفة.
- وتتمثل الاتجاهات العامة لهذا العنصر في: تعزيز برامج التبادل الطلابي والأكاديمي، وعقد شراكات بحثية مع جامعات عالمية، واستقطاب الخبرات الأكاديمية العالمية للعمل في الجامعات المصرية.
٥. **التنمية المهنية**: حيث تركز الجامعات على تطوير مهارات هيئة التدريس والموظفين من خلال برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تحسين الكفاءة والجودة.
- وتتمثل الاتجاهات العامة لهذا العنصر في: تطوير برامج تدريبية متقدمة لهيئة التدريس، وتشجيع الحضور والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، وتقديم حوافز للتعليم المستمر والتطوير المهني.
٦. **المسؤولية الاجتماعية**: تقوم الجامعات المصرية بالعديد من المبادرات المجتمعية والخدمية التي تهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة في المجتمع.
- وتتمثل الاتجاهات العامة لهذا العنصر في: إطلاق مبادرات مجتمعية تهدف إلى تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية، وتعزيز دور الجامعات في حل مشكلات المجتمع من خلال الأبحاث التطبيقية، وتشجيع الطلاب على المشاركة في الأنشطة الخيرية والتطوعية.
٧. **إدارة الموارد**: حيث تسعى الجامعات إلى تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها.

وتتمثل الاتجاهات العامة لهذا العنصر في: تطبيق نظم إدارة حديثة وفعالة، وتحسين استغلال الموارد المتاحة وزيادة كفاءتها، وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد.

٨. الجودة والاعتماد: حيث تهتم الجامعات المصرية بالحصول على الاعتماد الأكاديمي من الهيئات الوطنية والدولية لضمان جودة التعليم والبحث العلمي.

وتتمثل الاتجاهات العامة لهذا العنصر في: تطبيق معايير الجودة الشاملة في جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية، والحصول على اعتمادات دولية لبرامج الجامعة المختلفة، وتحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

ومن خلال التركيز على هذه العناصر والعمل على تطويرها بشكل مستمر، يمكن للجامعات المصرية تحقيق ميزة تنافسية في ضوء مدخل الاستدامة التنظيمية حتى تتمكن من مواجهة التحديات المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحديد العوامل والقوى الفاعلة

من خلال التأصيل النظري الذي أجرته الباحثة حول الاستدامة التنظيمية والميزة التنافسية، تمكنت من تحديد أهم العوامل والقوى الفاعلة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية من خلال مدخل الاستدامة التنظيمية، والتي يمكن من خلالها التنبؤ بالسيناريوهات البديلة مستقبلاً، ويمكن توضيح هذه العوامل على النحو التالي:

١. القيادة الجامعية: تؤدي القيادة الجامعية دوراً مهماً في تطوير سياسات وإجراءات تشجع على الاستدامة، وكذلك تكوين فرق عمل مخصصة للاستدامة داخل الجامعات، وتعزيز الشفافية والمساءلة في العمليات الإدارية، ودمج مفاهيم الاستدامة في التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى تقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادة المستدامة وجميعها تؤدي لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة.

٢. الثقافة المؤسسية: تؤدي ثقافة المؤسسة دوراً مهماً في تعزيز الوعي بأهمية الاستدامة ودمجها في القيم والسلوكيات المؤسسية، وتشجيع المشاركة والابتكار في مجال الاستدامة من قبل أفراد المؤسسة، وتعزيز التواصل الداخلي لتحفيز التفاعل وتبادل المعرفة حول الاستدامة، فضلاً عن تكريس التزام المؤسسة بالمسئولية الاجتماعية والبيئية مما يسهم بدوره في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

٣. الكفاءات البشرية: حيث ينبغي توفير التدريب والتطوير المستمر لموظفي الجامعة في مجال الاستدامة، واستقطاب الكفاءات البشرية في مجال الاستدامة، كما ينبغي تعزيز ثقافة الابتكار

- والإبداع في مجال الاستدامة، وتطبيق أساليب لتقييم الأداء تركز على أداء الموظفين في مجال الاستدامة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
٤. **السياسات الحكومية:** ينبغي مواكبة ودعم السياسات الحكومية المتعلقة بالاستدامة والتعليم العالي، والتفاعل مع السياسات والتشريعات البيئية والاجتماعية المحلية والدولية، الاستفادة من البرامج والمبادرات الحكومية الموجهة لتعزيز الاستدامة في الجامعات وذلك لتحقيق التنافسية المستدامة بها.
٥. **المتطلبات السوقية:** ينبغي تحليل احتياجات السوق والمجتمع المحلي والعالم في مجال الاستدامة؛ لتوجيه البرامج التعليمية والبحثية نحو تلبية احتياجات السوق في مجال الاستدامة، بالإضافة إلى بناء شراكات مع الصناعة والقطاعات الأخرى لتحقيق توافق بين المنتجات الأكاديمية واحتياجات السوق في مجال الاستدامة، مما يؤدي إلى تعزيز مكانة الجامعة في السوق.
٦. **التوجهات العالمية:** وذلك من خلال تحقيق الامتثال للمعايير الدولية للاستدامة، واعتماد أفضل الممارسات الدولية في مجال الاستدامة، والتفاعل مع التوجهات والاتجاهات العالمية في مجال البحث والابتكار في الاستدامة، المشاركة في المبادرات والاتفاقيات الدولية ذات الصلة بالاستدامة، وتبني سياسات وبرامج تعزز الاستدامة.
٧. **التكنولوجيا المستدامة:** وذلك باستخدام تكنولوجيا الطاقة المتجددة وتقنيات الحفاظ على البيئة في البنية التحتية والعمليات الجامعية، وتطوير تكنولوجيا الإنتاج النظيف وتكنولوجيا النقل الخضراء، وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستدامة؛ لتحسين كفاءة العمليات وتقليل النفقات، ودمج التكنولوجيا الخضراء في برامج التعليم والتدريب للطلاب والموظفين، وتشجيع البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا الخضراء وتحفيز الابتكار في هذا المجال.
٨. **التعليم والبحث العلمي:** إن تعزيز الاستثمار في البحث العلمي والتطوير ذو الصلة بالاستدامة، وتشجيع الابتكار والتطوير في مجالات متعددة يهدف إلى تحسين الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية، كما ينبغي تعزيز التعاون بين الأقسام الأكاديمية والصناعة والمجتمع في مجال البحث والابتكار، ودعم برامج الابتكار والريادة الاجتماعية التي تعمل على تحقيق الاستدامة، وتطوير شراكات بحثية مع الجامعات والمؤسسات البحثية العالمية في مجالات الاستدامة.
٩. **الشراكات المحلية والدولية:** عن طريق بناء شراكات استراتيجية مع الجهات المحلية لتعزيز الاستدامة في المجتمع المحلي، والتعاون مع الجامعات والمؤسسات الدولية لتبادل المعرفة والخبرات في مجال الاستدامة، وتطوير برامج تبادل الطلاب والموظفين مع الجامعات

والمؤسسات الدولية لتعزيز التفاهم الثقافي والاستدامة، وإقامة شراكات مع الشركات الدولية لتوفير الدعم المالي والتقني لمشاريع الاستدامة. المشاركة في المبادرات الدولية لتعزيز الاستدامة وتحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة.

١٠. الاستثمار في الاستدامة: وذلك عن طريق زيادة الاستثمار في المشاريع والمبادرات ذات الصلة بالاستدامة، وتوجيه الموارد المالية نحو تطوير البنية التحتية الخضراء وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتطوير آليات تمويل مخصصة لمشاريع الاستدامة بالتعاون مع القطاع المصرفي والمؤسسات المالية، وتشجيع الاستثمارات الخاصة في مجال الاستدامة من خلال توفير الحوافز والإعفاءات الضريبية، وتطوير استراتيجيات استثمارية طويلة المدى تهدف إلى تعزيز الاستدامة المالية والبيئية والاجتماعية.

الخطوة الثالثة: تحديد السيناريوهات البديلة

تشتمل هذه الخطوة على تحديد السيناريوهات البديلة والمتوقع حدوثها مستقبلاً والتي تتمثل في: السيناريو المرجعي (الخطي)، السيناريو الإصلاحي (التحسيني)، السيناريو الابتكاري، وذلك فيما يتعلق بقدرة الجامعات المصرية على تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مدخل الاستدامة التنظيمية، وسوف يتم عرض كل سيناريو من خلال عرض الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو، التداعيات المحتملة أو المتوقعة للسيناريو، مبررات حدوث السيناريو، وذلك على النحو التالي:

السيناريو الأول: السيناريو المرجعي (الخطي)

يعد السيناريو المرجعي (الخطي) بمثابة تحليل للوضع الحالي دون إجراء تعديلات ملحوظة عليه، أي استمرارية السياسات والممارسات الحالية مع التكيف الطفيف مع الظروف المتغيرة، وسوف يتم عرض الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو المرجعي (الخطي)، والتداعيات المحتملة أو المتوقعة للسيناريو، ومبررات حدوثه وذلك من خلال ما يلي:

الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو:

يقوم السيناريو المرجعي (الخطي) على افتراض استمرارية الوضع الراهن حول جهود الجامعات في تطبيق الاستدامة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في: الاستدامة الاجتماعية، والاستدامة الاقتصادية، والاستدامة البيئية، وركود تحركاتها، وضعف استراتيجياتها نحو تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات بأبعادها المتمثلة في: الجودة، انخفاض التكلفة، كفاءة الإدارة الجامعية؛ حيث يفترض هذا السيناريو ما يلي:

- استمرارية السياسات والإجراءات التنظيمية وعدم حدوث تغييرات ملحوظة بها.
- استمرار قيود الميزانية والتمويل للجامعات.
- قلة التعاون الدولي بين الجامعات والمؤسسات الدولية.
- التركيز على الكم وزيادة عدد الطلاب بدلاً من تحسين جودة التعليم.
- البيروقراطية العالية التي تعيق التحسينات.
- نقص البرامج التدريبية والتطويرية للموظفين الأكاديميين والإداريين.
- ضعف الدعم المقدم لتطوير منظومة البحث العلمي بالجامعات.
- محدودية البنية التحتية والمرافق الجامعية.
- محدودية الاستفادة من التكنولوجيا في التعليم والإدارة.
- غياب المبادرات البيئية المستدامة.
- ضعف التفاعل والمشاركة مع المجتمع المحلي.
- قلة المبادرات والبرامج التي تشجع على الابتكار.
- ضعف الشفافية في العمليات الإدارية والمالية.
- غياب خطط استراتيجية واضحة لتحقيق الاستدامة.
- نقص الحوافز المقدمة للأكاديميين والطلاب للمشاركة في أنشطة الاستدامة.
- قلة البرامج التي تدعم التعليم المستمر وتطوير المهارات.
- التركيز على التعليم النظري أكثر من التعليم العملي والتطبيقي.
- ضعف كفاءة الإدارة الجامعية.

التداعيات المحتملة أو المتوقعة للسيناريو:

في ضوء الافتراضات السابقة للسيناريو المرجعي (الخطي)، يُتوقع قلة الجامعات المصرية التي تحقق الميزة التنافسية في ضوء مدخل الاستدامة التنظيمية، ومن أبرز التداعيات المحتملة أو المتوقعة لهذا السيناريو ما يلي:

- زيادة التكاليف التشغيلية نتيجة لعدم تبني ممارسات استدامة اقتصادية فعالة.
- تدهور جودة التعليم بسبب نقص الابتكار وعدم الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية والبنية التحتية.
- تراجع السمعة الأكاديمية للجامعات على المستويين المحلي والدولي.
- انخفاض معدلات التسجيل من قبل الطلاب بسبب عدم تقديم برامج تعليمية متطورة ومستدامة.

- صعوبة جذب المواهب الأكاديمية بسبب بيئة العمل غير المستدامة وعدم وجود حوافز.
- تفاقم القضايا البيئية داخل الحرم الجامعي نتيجة لعدم تبني ممارسات استدامة بيئية فعالة.
- فقدان الدعم المالي من الجهات المانحة والمستثمرين بسبب عدم توافق استراتيجيات الجامعات مع معايير الاستدامة.
- زيادة الأعباء المالية على الطلاب نتيجة لارتفاع التكاليف التشغيلية وانخفاض الكفاءة المالية.
- صعوبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات على المدى البعيد.
- ضعف القدرة التنافسية للخريجين في سوق العمل بسبب تدهور جودة التعليم.
- زيادة الاعتماد على المصادر الخارجية للطاقة والموارد بسبب عدم تبني ممارسات الاستدامة.
- ضعف التحالفات والشراكات مع المؤسسات الأكاديمية والصناعية الأخرى.
- تزايد الشكاوى من الطلاب والعاملين بسبب ظروف العمل غير الملائمة.
- تراجع الرضا العام للطلاب والعاملين في الجامعات.
- زيادة المخاطر القانونية والتنظيمية بسبب عدم الامتثال لمعايير الاستدامة.
- تراجع الابتكار والتطوير في البرامج الأكاديمية والبحثية بسبب بيئة غير محفزة.

مبررات حدوث السيناريو:

- ضعف الفهم والاستيعاب لمفاهيم الاستدامة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- مقاومة التغيير من قبل الإدارات والأفراد المعتادين على الطرق التقليدية.
- قلة التشريعات والسياسات الداعمة للاستدامة في النظام التعليمي.
- قلة توفير برامج تدريبية كافية لتعزيز القدرات في مجالات الاستدامة.
- الإجراءات الإدارية الطويلة والمعقدة التي تعيق تنفيذ مبادرات الاستدامة.
- نقص التكنولوجيا المتقدمة اللازمة لدعم مبادرات الاستدامة.
- قلة وجود أدوات ومؤشرات لقياس تقدم الاستدامة بفعالية.
- تفضيل الأولويات الأكاديمية التقليدية على حساب مبادرات الاستدامة.
- قلة وجود قادة مؤهلين وقادرين على توجيه الجامعات نحو الاستدامة.
- نقص الأبحاث العلمية المتعلقة بالاستدامة في السياق الجامعي.
- التحديات المالية التي تواجه الجامعات تؤثر على تخصيص الموارد لمشاريع الاستدامة.
- التركيز على التعامل مع الأزمات الطارئة بدلاً من التخطيط الاستراتيجي للاستدامة.
- نقص التواصل بين الأقسام المختلفة في الجامعة لتعزيز جهود الاستدامة.
- ضعف تنفيذ مشروعات تجريبية لتطبيق أفكار جديدة في مجال الاستدامة.

- الاعتماد على طرق تعليمية تقليدية لا تدعم مفاهيم الاستدامة.
- ضعف إشراك الطلاب بشكل كاف في مبادرات الاستدامة داخل الجامعة.

السيناريو الثاني: السيناريو الإصلاحي (التحسيني)

يسعى هذا السيناريو لتحسين الوضع الحالي للجامعات من خلال إجراء إصلاحات وتحسينات مدروسة، وإحداث تغييرات تدريجية ومستدامة تركز على تحسين العمليات الحالية في الجامعات، وسوف يتم عرض الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو الإصلاحي (التحسيني)، والتداعيات المحتملة أو المتوقعة للسيناريو، ومبررات حدوثه وذلك من خلال ما يلي:

الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو

يتجه السيناريو الإصلاحي (التحسيني) نحو اتخاذ العديد من الخطوات التحسينية والإصلاحية لتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في: الجودة، انخفاض التكلفة، كفاءة الإدارة الجامعية، بالجامعات المصرية من خلال تبني مدخل الاستدامة التنظيمية، بأبعادها المتمثلة في الاستدامة الاجتماعية، والاستدامة الاقتصادية، والاستدامة البيئية، وذلك من خلال الافتراضات التالية:

- تحسين وإصلاح المرافق التعليمية والتكنولوجية لتعزيز بيئة التعليم والبحث العلمي.
- تحسين قدرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين من خلال برامج تدريبية دورية.
- بناء شراكات مع مختلف مؤسسات المجتمع حكومية كانت أو خاصة.
- إصلاح نظام القبول لضمان اختيار الطلاب الأكفأ والأكثر موهبة.
- الالتزام بمعايير الجودة العالمية في التعليم والبحث للحصول على اعتمادات أكاديمية.
- تبني سياسات وممارسات تستهدف تعزيز الاستدامة البيئية والمسئولية الاجتماعية.
- اعتماد تقنيات التعليم الإلكتروني والتعليم المدمج لتعزيز تجربة التعلم.
- دعم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لإنشاء مشاريع مبتكرة وريادية تخدم المجتمع.
- توسيع نطاق الشراكات الدولية وتبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لتعزيز الخبرات.
- تحديث وتطوير المناهج لتناسب مع متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع المتغيرة.
- توجيه الجهود البحثية نحو تطبيقات عملية تفيد المجتمع والصناعة.
- إشراك الطلاب في صنع القرار الأكاديمي والبحثي لتعزيز شعورهم بالمسئولية.
- تحسين خدمات الدعم المقدمة للطلاب لتشمل الإرشاد الأكاديمي والنفسي والاجتماعي.
- تحسين البرامج التعليمية لتلبية احتياجات التعليم المستدام للمجتمع.

- إصلاح هيكل الحوكمة لضمان شفافية وعدالة في اتخاذ القرارات.
- تنفيذ برامج ومبادرات تخدم المجتمع وتعزز الروابط بين الجامعة والمجتمع المحلي.
- إصلاح سياسات التوظيف لتشجيع التنوع والشمولية في بيئة العمل الجامعية.
- إصلاح السياسات البيئية لتقليل الأثر البيئي للأنشطة الجامعية.
- تحسين الرعاية الصحية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة.

التداعيات المحتملة أو المتوقعة للسيناريو:

إن تطبيق السيناريو الإصلاحي (التحسيني) في الجامعات المصرية من خلال تبني مدخل الاستدامة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى مجموعة متنوعة من التداعيات المحتملة، منها ما يلي:

- تحسين جودة التعليم والبحث من خلال تبني أفضل الممارسات والمعايير الدولية.
- تعزيز تطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين.
- زيادة الاستثمار في التكنولوجيا التعليمية والابتكار، مما يحسن من جودة التعليم والتعلم.
- تبني ممارسات الاستدامة الاقتصادية يؤدي إلى إدارة أفضل للموارد المالية والبشرية، مما يخفض التكاليف التشغيلية.
- تقليل تكاليف الطاقة في الحرم الجامعي من خلال استخدام الطاقة المتجددة وتقنيات كفاءة الطاقة.
- تقليل الهدر والتكاليف المرتبطة به من خلال تحسين العمليات وإدارة النفايات.
- تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة الجامعية.
- تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية بشكل أكثر كفاءة من خلال تبني خطط استراتيجية طويلة الأمد قائمة على الاستدامة.
- تحسين كفاءة الإدارة وزيادة المشاركة المجتمعية.
- دعم السياسات التي تركز على الاستدامة الاجتماعية والعدالة والمساواة والشمول في الحرم الجامعي.
- حل المشكلات الاجتماعية والمساهمة في التنمية المجتمعية.
- توجيه الاستثمارات نحو مشاريع وبرامج مستدامة تضمن استدامة مالية طويلة الأمد.
- تنويع مصادر التمويل من خلال الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية.
- زيادة فرص العمل للخريجين من خلال تقديم برامج تعليمية وتدريبية تتماشى مع متطلبات سوق العمل والمجتمع.

- تبني الجامعات ممارسات صديقة للبيئة في جميع أنشطتها، من بناء الحرم الجامعي إلى إدارة النفايات.
- تعزيز التوعية البيئية بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، مما يسهم في خلق جيل واع بيئيًا.
- زيادة الدعم للبحوث والدراسات التي تركز على القضايا البيئية والاستدامة.

مببرات حدوث السيناريو

- الحاجة لرفع مستوى المناهج الدراسية والبرامج التعليمية بما يتناسب مع المعايير الدولية.
- ضرورة تحسين إدارة الموارد المالية لتقليل النفقات الزائدة وزيادة الكفاءة.
- التوجه لاستخدام التقنيات الحديثة ونظم الإدارة الفعالة لتحسين الأداء الإداري.
- تبني سياسات للحفاظ على البيئة وتقليل الانبعاثات الكربونية.
- إيجاد مصادر تمويل مستدامة تضمن الاستمرارية المالية للجامعات.
- تشجيع المشاركة المجتمعية والتفاعل مع المجتمع المحلي.
- تمكين الجامعات المصرية من المنافسة على المستوى الإقليمي والدولي وزيادة قدرتها التنافسية.
- دعم الأبحاث والمشاريع العلمية التي تساهم في حل المشكلات الوطنية والعالمية.
- تحديث وتجهيز الجامعات بالمرافق الحديثة والتقنيات المتطورة.
- خلق بيئة تعليمية تحفز على الابتكار والإبداع بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- تحسين الخدمات الطلابية وتوفير بيئة تعليمية محفزة.
- تزويد الطلاب بالمهارات العملية المطلوبة في سوق العمل.
- بناء شراكات مع الجامعات والمؤسسات الدولية لتعزيز تبادل المعرفة والخبرات.
- تطبيق ممارسات شفافة تضمن المساءلة والحوكمة الرشيدة.
- توفير برامج تطوير مهنية مستمرة لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس.
- استخدام التقنيات الرقمية لتحسين عملية التعليم والتعلم.
- تجهيز الطلاب بالمعرفة والمهارات التي تتماشى مع متطلبات سوق العمل.
- تشجيع استخدام أساليب تدريس مبتكرة وفعالة.
- تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- جذب الاستثمارات والدعم المالي من القطاع الخاص والمؤسسات الدولية.

السيناريو الثالث: السيناريو الابتكاري

يسعى هذا السيناريو لإحداث تغييرات جذرية وإبداعية تفوق التحسينات التدريجية، وذلك من خلال تبني أفكار جديدة ومبتكرة لتقديم مزايا تنافسية فريدة للجامعات المصرية، ويمكن توضيح السيناريو الابتكاري من خلال توضيح الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو الابتكاري، وكذلك التداعيات المحتملة أو المتوقعة للسيناريو الابتكاري، ثم مبررات السيناريو الابتكاري، وذلك على النحو التالي:

الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو

يقوم السيناريو الابتكاري على افتراض اتباع الخطوات الابتكارية والإبداعية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية من خلال مدخل الاستدامة التنظيمية؛ حيث يفترض هذا السيناريو أن تتبع الجامعات المصرية أبعاد الاستدامة التنظيمية، والمتمثلة في: الاستدامة الاجتماعية، والاستدامة الاقتصادية، والاستدامة البيئية؛ لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في: الجودة، انخفاض التكلفة، كفاءة الإدارة الجامعية، وذلك كما تم توضيحه في الإطار النظري للبحث، وفي ضوء ذلك يفترض هذا السيناريو تحقق ما يلي:

- استثمار الجامعات في تطوير بنية تحتية مستدامة تشمل مباني خضراء واستخدام الطاقة المتجددة وإدارة النفايات بكفاءة؛ لتحسين سمعتها البيئية.
- دعم الجامعات للبحوث التي تركز على حلول مستدامة للمشكلات البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
- إطلاق الجامعات برامج تعليمية مجتمعية وشراكات مع القطاعات المحلية لتعزيز الوعي البيئي والاجتماعي والمشاركة في مشروعات تنمية مستدامة.
- اعتماد الجامعات ممارسات إدارية مستدامة تركز على الحوكمة الرشيدة، والشفافية، والمساءلة، مما يعزز كفاءة الإدارة.
- اعتماد التحول الرقمي المستدام بالجامعة والتقليل من الاعتماد على الموارد الورقية وزيادة الكفاءة في العمليات الإدارية والتعليمية.
- اعتماد الجامعات استراتيجيات تمويل مستدامة تشمل استثمار الموارد في مشاريع طويلة الأجل تعود بالنفع الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، لضمان استدامة مالية مستدامة للجامعة.
- تعزيز الابتكار والاستدامة في ريادة الأعمال من خلال إنشاء مراكز لريادة الأعمال المستدامة.
- تقديم الجامعات برامج دراسية جديدة تركز على الاستدامة مثل الهندسة البيئية، وإدارة الموارد الطبيعية، والتنمية المستدامة.

- عقد شراكات مع مؤسسات تعليمية دولية ومنظمات عالمية لتعزيز تبادل المعرفة والخبرات في مجال الاستدامة؛ لتعزيز التنافسية العالمية.
- إطلاق الجامعات مبادرات لتعزيز التنوع والشمولية والمساواة في الحرم الجامعي.
- اعتماد الجامعات نظم تقييم مستدامة لقياس أداء البرامج والمشاريع والسياسات بشكل مستمر.
- تنفيذ حملات توعية داخل الحرم الجامعي وخارجه لنشر ثقافة الاستدامة بين الطلاب والعاملين والمجتمع المحلي.
- اعتماد الجامعات سياسات صارمة لإدارة الموارد الطبيعية مثل الماء والطاقة، مما يساهم في تقليل الهدر ويعزز الاستدامة البيئية.
- الابتكار في تصميم المناهج بحيث تتضمن موضوعات الاستدامة بشكل متكامل.
- إنشاء الجامعات برامج تبادل طلابي تركز على الاستدامة، وتعزز التبادل الثقافي والمعرفي.
- اعتماد الجامعات ممارسات تضمن توفير بيئة تعليمية صحية وآمنة، تشمل استخدام مواد بناء صديقة للبيئة وضمان جودة الهواء والمياه.
- اعتماد الجامعات نظم تحفيز ومكافأة للطلاب والموظفين والأكاديميين الذين يساهمون في تحقيق أهداف الاستدامة والابتكار.

التداعيات المحتملة أو المتوقعة للسيناريو:

في ضوء الافتراضات المحتملة للسيناريو الابتكاري، يُتوقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية من خلال مدخل الاستدامة التنظيمية، ومن المتوقع أن تتمثل أبرز التداعيات المحتملة لهذا السيناريو فيما يلي:

- تحسين السمعة الأكاديمية للجامعات المصرية تحسناً ملحوظاً محلياً ودولياً.
- جذب أكبر عدد من الطلاب الدوليين من خلال تقديم برامج تعليمية متميزة تركز على الاستدامة.
- تعزيز الجودة الأكاديمية من خلال تحسين جودة التعليم والبحث العلمي.
- تحسين كفاءة الإدارة الجامعية، وزيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.
- تحقيق الاستدامة المالية التي تضمن استمرارية تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة.
- تعزيز الابتكار وريادة الأعمال، وتطوير مشاريع مبتكرة تساهم في تحقيق التنافسية الاقتصادية.
- تقليل الأثر البيئي، وتطوير بنية تحتية خضراء واعتماد ممارسات مستدامة في إدارة الموارد.

- تعزيز الشراكات الدولية في مجال الاستدامة وتبادل المعرفة والخبرات مع مؤسسات تعليمية ومنظمات عالمية.
- تعزيز التنافسية من خلال تحسين الجودة الأكاديمية وخفض التكاليف وزيادة كفاءة الإدارة.
- توفير فرص عمل جديدة في مجالات متعددة مثل الطاقة المتجددة، إدارة الموارد الطبيعية، والتخطيط المستدام.
- تحقيق التنمية الشاملة التي تشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتحسين جودة الحياة وتحقيق الأهداف الإنمائية المستدامة على المدى البعيد.

مبررات حدوث السيناريو:

إن تحقيق السيناريو الابتكاري كأحد سيناريوهات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية من خلال مدخل الاستدامة التنظيمية يرتبط بمجموعة من المبررات يمكن توضيحها على النحو التالي:

- سعى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس إلى الانخراط في مؤسسات تقدم تعليمًا عالي الجودة ومواكبًا للتطورات العالمية في مجالات الاستدامة.
- تزايد الوعي بأهمية تبني الجامعات ممارسات مستدامة تلبي احتياجات المجتمعات المحلية والعالمية.
- تزايد الضغوط المالية على الجامعات وما يفرضه من ضرورة البحث عن حلول مستدامة تحقق الكفاءة المالية وتضمن استمرارية الموارد.
- تزايد المنافسة الشديدة بين الجامعات محليًا ودوليًا وما تفرضه من ضرورة تبني استراتيجيات مبتكرة ومستدامة لجذب الطلاب والباحثين من مختلف أنحاء العالم.
- حاجة سوق العمل إلى خريجين مؤهلين في مجالات الاستدامة.
- تزايد اللوائح والضوابط التنظيمية المتعلقة بالاستدامة تدفع الجامعات إلى تبني ممارسات مستدامة لضمان الامتثال وتحسين سمعتها الأكاديمية.
- استخدام التكنولوجيا المتقدمة في الجامعات يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، مما يعزز القدرة التنافسية للجامعات.
- المزايا البيئية والاقتصادية الناتجة عن تبني ممارسات مستدامة تساهم في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين الأداء البيئي على المدى الطويل، مما يبرر هذا النهج بشكل قوي.

وقد ظهر للباحثة من خلال عرض الإطار النظري للبحث بما يتضمنه من الإطار الفكري الحاكم للميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية في الجامعات المصرية، وكذلك من خلال الدراسة الاستشرافية التي

اعتمدت على السيناريوهات، ضرورة سعي الجامعات المصرية إلى تبني السيناريو الابتكاري لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مدخل الاستدامة التنظيمية؛ ذلك أن هذا السيناريو هو البديل الأنسب من بين الخيارات الثلاثة المتاحة، نظرًا لما يوفره من مزايا تفوق تلك التي تقدمها السيناريوهات التقليدية أو الإصلاحية، ويلزم لحدوث هذا السيناريو مجموعة من المتطلبات منها ما يلي:

- التحول الرقمي المستدام، واستخدام التقنيات الرقمية لتقليل استهلاك الورق وتحسين الكفاءة الإدارية.
- الاستثمار في مشاريع طويلة الأجل، وتوجيه الموارد نحو مشروعات تحقق فوائد اقتصادية واجتماعية وبيئية مستدامة.
- تنوع مصادر التمويل، والبحث عن شراكات واستثمارات خارجية لدعم المشاريع المستدامة.
- دعم إنشاء مراكز متخصصة في ريادة الأعمال المستدامة وتقديم الدعم للشركات الناشئة.
- تقديم برامج دراسية جديدة تشمل الهندسة البيئية وإدارة الموارد الطبيعية والتنمية المستدامة.
- عقد شراكات مع مؤسسات تعليمية ومنظمات عالمية لتعزيز تبادل المعرفة والخبرات في مجال الاستدامة.
- تنفيذ حملات توعية داخل وخارج الحرم الجامعي لنشر ثقافة الاستدامة بين الطلاب والعاملين والمجتمع المحلي.
- اعتماد سياسات صارمة لإدارة الموارد الطبيعية مثل الماء والطاقة.
- تصميم المناهج الدراسية بحيث تتضمن موضوعات الاستدامة بشكل متكامل.
- إنشاء برامج تبادل طلابي تركز على الاستدامة وتعزز التبادل الثقافي والمعرفي.
- ضمان جودة الهواء والمياه وتوفير بيئة تعليمية صحية وآمنة.
- اعتماد نظم تحفيز ومكافأة للطلاب والموظفين والأكاديميين الذين يساهمون في تحقيق أهداف الاستدامة والابتكار.

المراجع:

- إبراهيم، حاتم خليل وآخرون (٢٠١٩): دور ممارسات إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على مجموعة من مديريات بلديات محافظة الأنبار باستخدام الإحصاء الاستدلالي، مجلة كلية المعارف الجامعة، (٢٨)، ٢٧٢-٢٩٤.
- ابن قفلة، إبراهيم صالح (٢٠١٦): دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية: دراسة حالة على الجامعات اليمنية بمحافظة حضر موت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، السودان.
- ابن لغيصم، سعود عبد الله بن عواد (٢٠٢٠): أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- أبو العطا، سارة أحمد معن محمد (٢٠٢٤): متطلبات تعزيز دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، ٣٩(٨٩)، ٨٠-١١٤.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٢٤): الاستدامة الاجتماعية: التعريف والأهداف والأبعاد والمبادئ والمؤشرات، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ٨(٣٠)، ٣٧٣-٣٩٢.
- أبو حمزة، سها سمير (٢٠١٧): التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لديها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية (غزة).
- أبو هلال، حنان حسن عيسى (٢٠١٨): مشاركة المعرفة وعلاقتها بالتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٢)، ٣٢٧-٣٤٩.
- أحمد، عبد الناصر محمد سيد (٢٠٢٤): الاستدامة التنظيمية: التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (٣٠)، ٢٣٧-٢٤٨.
- أحمد، محمد جاد حسين (٢٠١٥): متطلبات تطبيق ستة سيجا Sigma Six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٣٩(٣)، ٩٩-٢٣٤.

- توزان، فاطمة وبلقاسم، زايري (٢٠١٧): الأبعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، (١٦)، ٢٦٩-٢٨٢.
- جادالله، باسم سليمان صالح وآخرون (٢٠٢٣): تصور مقترح لتطبيق إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط: دراسة ميدانية، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، (١)٥، ١٩٩-٢٢٢.
- الجبوري، جمال هداش محمد حسين؛ ناصر، مشتاق طالب (٢٠٢٣): تحمل المسؤولية ودورها في تعزيز الاستدامة المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، (٣)١٩، ٢٩٩-٣١٨.
- _____ (٢٠٢٣): دور صوت الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، (٢)١٣، ٣٩-٤٨.
- الجندي، محمود عبد الكريم عبد العزيز ومحمود، ياسر نبوي (٢٠١٩): الابتكار ودوره في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لعينة من المكتبات الجامعية المصرية والإمارتية، مؤتمر الابتكار واتجاهات التجديد في المكتبات، مجمع الملك عبد العزيز للمكتبات الوقفية، ٢، ٤-٦٢.
- جهلول، إيمان هاتو؛ خضير، وميض عبدالزهرة (٢٠٢١): تأثير مواقف العاملين في الاستدامة التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للابتكار البيئي: دراسة استطلاعية في عينة من الموظفين في شركة مصافي الجنوب، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، (٣٠)١٥، ١٤٠-١٧٣.
- الجيوسي، جعفر أحمد طالب (٢٠٢٢): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية: الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- حباكة، أمل سعيد محمد محمد (٢٠٢٠): دور التعلم التنظيمي في تحويل الجامعات إلى منظمات تعلم: دراسة مقارنة لبعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في جامعة المجمع، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، (٢)٢١، ٤١٢-٤٢١.
- الحداء، فؤاد أحمد وزيد، جمال درهم أحمد (٢٠٢٤): دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، (١)٢، ٧٣١-٧٥٨.

- الحدراوي، رافد حميد وآخرون (٢٠٢٠): دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سمت النجف الأشرف، آداب الكوفة، جامعة الكوفة، ١٢(٤٣)، ٥٢٢-٤٩٩.
- الحبران، ندى والزعبي، خالد (٢٠٢٢): أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة الأردنية)، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، ٣٠(١)، ٤٢-١٨.
- حزبون، غريس نصري (٢٠٢٤): الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ تدويل التعليم العالي وسياسات تربوية مقترحة لتحقيقها، *المؤتمر التربوي الدولي السنوي الثامن: (رؤى وأفكار لقضايا ساخنة في التعليم العربي: تحديات الواقع وآفاق المستقبل)*، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية بالتعاون مع جامعة الحسين بن طلال، ٦١٩-٦٣٤.
- حسن، أميرة رمضان عبد الهادي (٢٠١٥): إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٧(٧)، ٥٠٩-٣٨٩.
- حسن، إيمان مرعي؛ عبد المحسن، عامر عبد الرازق (٢٠٢٢): انعكاسات مجتمعات الممارسة وتكنولوجياتها على تطوير الاستدامة في المؤسسات/ دراسة استطلاعية: شركات القطاع النفطي في شمال العراق، *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو*، ١٠(٣)، ٨١٢-٧٩٥.
- الحكيمي، وائل وآخرون (٢٠٢١): التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، جامعة تعز فرع التربة، ١٦(١٦)، ٤٢٩-٢٩٩.
- الحميدي، منال حسين حسن (٢٠٢٣): أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف، *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، ١١١(١)، ٥١٧-٤٦٥.
- الخثالان، منصور بن زيد (٢٠٢٤): تصور مقترح لتطوير الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية (جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز أنموذجاً)، *المجلة التربوية الأردنية*، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٩(٢)، ١٧٣-١٤٩.
- خليفة، حياة خليفة محمد (٢٠٢٣): التخصصات البنينة المتكاملة مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لطلاب جامعة أسيوط على ضوء خبرات بعض الدول (دراسة تحليلية)، *المجلة العلمية لكلية التربية*، جامعة أسيوط، ٣٩(١٠)، ٣٦٥-٣٤٠.

- خليل، نبيل سعد وآخرون (٢٠٢٣): بعض معوقات دور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية في مصر، مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج، ٢(١٦)، ٤٠٧-٣٥٤.
- خليل، ياسر محمد (٢٠١٩): استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة الإدارة التربوية، (٢٣)، ١٢٣-١٩٨.
- الخوالدة، تيسير محمد (٢٠١٦): معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، دراسات، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، ٤٣(١)، ٦٧-٨٧.
- داود، سمر هشام عبد الله (٢٠٢٠): ضمان الجودة والاعتماد مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، ٢١(١)، ٤٢-٦٦.
- دردوم، شعاع أحمد صالح وآخرون (٢٠٢٣): السمات الشخصية كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية لخريجي جامعة بيثة في ضوء رؤية ٢٠٣٠، العلوم التربوية، ٣(٤)، ٤٤٩-٤٩١.
- دياب، عبد الباسط محمد وآخرون (٢٠٢٣): دور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية في كندا وإمكان الإفادة منها في مصر، مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج، ٢(١٧)، ٢١٠-٢٧٠.
- الركابي، إسرائ هادي كاظم (٢٠٢٢): دور الهندسة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات في الإسكندرية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤(٢)، ٢٥٧-٢٧٦.
- الريش، سلمى عبد الله حمد (٢٠٢٤): الاستدامة التنظيمية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية، المجلة العلمية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (٣٧)، ٣٢١-٣٣٤.
- الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي؛ النصراوي، حامد عادل عباس (٢٠٢٢): معالجات الاضطراب المعرفي ودورها في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة الكوفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، ١٦(٣١)، ٢٢٣-٢٥٨.
- زهران، إيمان حمدي رجب (٢٠٢٣): الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم (دراسة حالة)، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ٢(١١٢)، ٥٧٨-٧١٨.
- سليمان، حنان حسن (٢٠٢٠): تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية، العلوم التربوية، (١)، ٤٧٣-٥١٩.

- السوادي، علي بن محمد بن أحمد (٢٠٢٢): تسويق الخدمات الجامعية كمدخل لتطوير الميزة التنافسية للجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، *الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة*، ٩٩-١٤١.
- الشريفي، زينب هادي معيوف؛ العنزي، أميرة خضير كاظم (٢٠٢٢): تأثير الاستدامة التنظيمية على السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمت العراقية - معاوية السمنت الجنوبية، *مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ١٨(٣)، ٨١٧-٨٣٨.
- شعبان، رشا عبد القادر محمد الهندي (٢٠٢٢): رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات القاهرة في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، *مجلة كلية التربية*، جامعة المنوفية، ٣٧(١)، ٥٩٥-٦٥٨.
- شلبي، أماني عبد العظيم مرزوق (٢٠١٧): متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها، *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، جامعة المنصورة، ٥(٤)، ٣-١٦.
- صالح، أسماء محمد رضوان (٢٠٢٤): دور استراتيجيات المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية*، جامعة بني سويف، ٣(عدد يناير)، ٢٠٣-٢٣٤.
- الصقر، عبير صالح عبد الله؛ عسير، محمد علي (٢٠٢٣): معوقات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الأهلية وسبل التغلب عليها، *العلوم التربوية*، ١(٢)، ٥٠٩-٥٣٩.
- الطاهر، محمد على حسن (٢٠٢٢): أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة جامعة فردن سيتي ٢٠٢٠-٢٠٢١م، *مجلة القلم العلمية*، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر، ١٢(١)، ٤١-٦٠.
- الطائي، يوسف حجيم سلطان وآخرون (٢٠١٥): إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الكوفة، *مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٢(٣٥)، ٢٠٥-٢٢٧.
- الطائي، يوسف حجيم؛ المحنة، حسن جواد كاظم (٢٠٢٣): الشغف الزبوني وأثره في الاستدامة التنظيمية (دراسة تحليلية في مراكز بيع المنتجات الإلكترونية)، *مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والتجارية*، ١٩(٤)، ٦٩٥-٧٢٥.

- العابدي، علي رزاق جياذ؛ الجبوري، قاسم هادي عزوز (٢٠١٧): الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة ودورها في التطوير التنظيمي لمحافظة النجف الأشرف (دراسة ميدانية في ديوان المحافظة)، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤ (٢)، ١٧-١.
- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد؛ حسين، محمد فتحي عبد الفتاح (٢٠١٩): تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، (٢٢)، ١١-١٠٧.
- عبد علي، أنفال نوفل (٢٠٢٣): المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في الاستدامة التنظيمية: بحث تحليلي، مجلة كلية التراث الجامعة، (٣٥)، ٥٨١-٥٩٦.
- عبد الحي، أسماء الهادي (٢٠٢١): الجامعة الخضراء مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية: رؤية استشرافية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، ١٦ (٢)، ٥٤٩-٦٠٢.
- عبدالديمي، عدنان رشد عواد (٢٠١٧): أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- عبد الرحيم، عالم الحاج آدم وعبد العزيز، عبد العزيز حسن (٢٠٢١): استراتيجيات الريادة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة جامعة دمشق المشرق - الكلية الأردنية السودانية ٢٠٢١م، المجلة الاقتصادية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث، ١١ (٣)، ٣٤١-٣٥٨.
- عبدالعال، إيناس عبد الله أحمد وآخرون (٢٠٢١): تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة بحوث "العلوم التربوية"، ٢ (٢)، ٧١-٩٤.
- عبد المنعم، مصطفى محمد (٢٠٢٠): أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، (٣)، ١٢٩-١٥٠.
- عبد الوهاب، إيمان جمعة محمد (٢٠٢١): تعزيز ديناميات التحول بالجامعات المصرية نحو جامعات خضراء مستدامة على ضوء مرتكزاتها الوظيفية: دراسة حالة على جامعة بنها، مجلة كلية التربية ببنها، ٣ (١٢٨)، ١٤٥-٢٥٢.

- عثمان، سرهنك إبراهيم وآخرون (٢٠٢٤): القيادة الرقمية ودورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٥(١)، ٤٢١-٤٥٠.
- عثمان، منى شعبان (٢٠٢٢): بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ١(١٠١)، ٩٢-١٨٠.
- العلي، تهاني سالم علي (٢٠٢٤): أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، ١٤(٢)، ١٣٦-١٥٦.
- العمري، دانا وليد أحمد (٢٠٢٠): أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- العنزي، بدرية خلف حمدان (٢٠٢٣): تصور مقترح لتسويق البحوث التربوية في أقسام أصول التربية بالجامعات السعودية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، العلوم التربوية، ٣(٢)، ٢١٥-٢٩٤.
- العياصرة، معن محمود أحمد والكبيسي، جمعة سريح (٢٠١٨): التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع، جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، ١٩(١)، ٩١-١١٥.
- عيد، أيمن عادل (٢٠٢٣): تأثير التجديد الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ١(١)، ٢١٩-٢٦٦.
- غانم، عصام جمال سليم (٢٠١٩): ممارسات القيادة المستدامة في جامعة جنوب السادات: رصد للواقع ونموذج للتطوير، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، ٣٤(٣)، ١٨٤-٢٥٠.
- الغمس، وسام بنت مشعل والسياري، نسرين بنت ناصر (٢٠٢٣): دور القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: رؤية مستقبلية، مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، ٢(٢)، ٥٩-٧١.
- فاضل، ناهد عبد المنعم وآخرون (٢٠٢٤): تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، ١(٦٠)، ١١٤-١٣٦.

- الفتلاوي، ماجد جبار غزاي؛ العبيدي، فرج على عبد (٢٠٢٢): انعكاس التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في الجامعات العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٨(٢)، ٣٩٣ - ٤١٦.
- فرج، علياء عمر كامل (٢٠٢٣): دور الجامعات في تحقيق جوانب الاستدامة في ضوء مبادرة السعودية الخضراء، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٣٣(٣)، ٥٩-٩٢.
- الفقيه، منال أحمد علي (٢٠٢٠): دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، ١٣(١)، ١٦٧-٢٠٢.
- كفاي، إيمان مصطفى (٢٠١٦): دراسة مقارنة للتعليم من أجل الاستدامة في جامعتي بريتش كولومبيا ونوتجهايم وإمكانية الاستفادة منها في جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٣(١٧٠)، ٢٩١-٣٤٨.
- لوس، عفيفة فتحي رفلة (٢٠٢٣): متطلبات الجامعة الذكية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية (جامعة سوهاج نموذجًا)، مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج، ٢(١٥)، ٢٩٤-٣٢٩.
- محمد، حسين عبد القادر (٢٠١٦): رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، ٦(٦)، ٩-٢٨.
- محمد، هالة أحمد إبراهيم (٢٠١٨): تفعيل دور الشراكات البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ٣٣(٤)، ٤٧٢-٥١٦.
- محمد، محمد حمدي زكي (٢٠٢٢): الجامعة ذات التوجه نحو الاستدامة البيئية: دراسة مقارنة لجامعات واترلو الكندية وجرفيت الأسترالية وأسوان المصرية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ٢(١٠٦)، ١١٧٦-١٤٠٢.
- محمود، زيد خوام؛ خلف، ياسر لطيف (٢٠٢٣): دور رأس المال العلائقي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: بحث ميداني تحليلي في معمل السجاد العراقي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٥(١)، ٢٧٠-٢٩٠.
- محمود، هناء فرغلي علي (٢٠٢٠): التعليم الريادي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية ببها، ٤(١٢٢)، ٨٥-١٦٤.

- مصطفى، مصطفى محمود أحمد (٢٠٢٤): دور التحول الرقمي للأنشطة الطلابية في تعزيز رؤية مصر الرقمية ٢٠٣٠م لتحقيق الميزة التنافسية بين الكليات بجامعة الزقازيق، *المجلة العربية لبحوث الاتصال والإعلام الرقمي*، (٦)، ٢٨٨-٣١٣.
- مغاوري، هالة أمين (٢٠٢٠): آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، (٢٨)، ١٨٣-٢٢٥.
- المقطري، سامية غالب سيف ثابت ومقبل، بشرى عبده (٢٠٢٢): أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمدينة تعز، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز فرع التربية*، (٢٧)، ٣٦٠-٤٠٠.
- مندور، هناء شحته السيد (٢٠٢٣): استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة عين شمس، *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، (٤٧)، ١٦٣-٣٧٠.
- الميالي، حاكم أحسوني مكرود؛ الحسني، محمد هادي باسم (٢٠٢٢): دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة*، (٢) ١٨، ٤١٧-٤٤٠.
- _____ (٢٠٢٣): دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة، *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*، (٣٣)، ١٢٤ - ١٥٤.
- نصر، حنان حسن سليمان (٢٠٢٤): التخطيط الاستراتيجي كآلية لتحقيق استدامة الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض جامعات الدول المتقدمة، *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، (٦٢)، ١٣-٧٠.
- نصيف، مروان عامر وآخرون (٢٠٢٣): دور مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية في جامعة تكريت، *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، عدد خاص لوقائع المؤتمر العلمي الدولي السادس والسنوي السابع عشر لكلية الإدارة والاقتصاد بعنوان القيادة الرشيدة والتنمية المستدامة سبل الإصلاح الاقتصادي العراقي (قسم الإدارة)، ١٠٩٨-١١١٤.

- النقيب، مروة ممدوح عبد الله عبد الله (٢٠١٨): تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيفات العالمية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، (٢٤)، ٨٢٢-٨٥٤.
- يعقوب، بسمة أحمد عبدالحافظ محمد وآخرون (٢٠٢٢): تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات المصرية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، (٣)، ٢٨٩-٣٢٤.
- Alqudah, Rabha Adnan et al (2024): Proposed Vision for Enhancing Psychological Capital Management as a Gateway to Achieving Competitive Advantage in Arab Universities, **Journal of Statistics Applications & Probability**, 13(2), 761- 786.
- Batista, Alamo Alexandre da Silva; Francisco, Antonio Carlos de (2018): Organizational Sustainability Practices: A Study of the Firms Listed by the Corporate Sustainability Index, **Sustainability**, 10(266), 1- 13.
- David, Edi Abdurachman et al (2023): Improving Competitive Advantages of Higher Education Institutions through IT Governance, IT Excellence, and IT Innovation: A Case Study in School of Informatics Management & Computing in Indonesia, **CommIT Journal**, 17(1), 103–119.
- E. Thomas, Tom; Lamm, Eric (2012): Legitimacy and Organizational Sustainability, **Springer**, (110), 191- 203.
- Fariz , Tutik Winarsih (2024): Enhancing Competitive Advantage of Higher Education Institutions Through the Implementation of Knowledge Management and Information Technology, **Journal Of Social Science Research**, 4(2), 2010- 2026.
- Florea, Liviu et al (2013): For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability, **Springer**, (114), 393- 408.
- Freitas, Jéssica Galdino de et al (2017): Impacts of Lean Six Sigma over organizational sustainability: A survey study, **Journal of Cleaner Production**, (156), 262- 275.
- Hamadat, Mohammad Hasan (2021): A Proposed Perspective for Developing Suggested Administrative Rules to Activate Competitive Advantage Indicators in Jordanian Education Directorates, **Egyptian Journal of Educational Sciences**, 1(1), 15- 38.
- Mahdi, Omar Rabea et al (2019): Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities, **Journal of Business Research**, (94), 320- 334.
- Mahmoud, Alshimaa Mohamed Rady et al (2022): Impact of Economic Organizational Sustainability on Employees' Satisfaction in Airlines, **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City**, 6(2), 197- 216.
- _____ (2022): Impact of Social Organizational Sustainability on Employees' commitment in Airlines, **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City**, 6(2/2), 216- 236.
- Mohrman, Susan Albers; Worley, Christopher G. (2010): The Organizational Sustainability Journey: Introduction to the Special Issue, **Center for Effective Organizations**, 39(4), 1- 14.
- Nawaz, Waqas; Koç, Muammer (2019): Exploring Organizational Sustainability: Themes, Functional Areas, and Best Practices, **Sustainability**, (11), 1- 36.

- Nicolas, Roos et al (2023): Sustainability Governance toward an Organizational Sustainability Culture at German Higher Education Institutions, **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 24(3), 553-583.
- OLIVEIRA, FLAVIO AUGUSTO CELLA-DE (2013): Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition From Organizational Competences, **International Review of Management and Business Research**, 2(4), 962- 979.
- Rahman, Mostafizur et al (2022): Definitions and Concepts of Organizational Sustainability: A Literature Analysis, **Society & Sustainability**, 4(2), 21- 32.
- SEZEN-GÜLTEKİNa, Gözde; ARGON, Türkan (2020): Development of Organizational Sustainability Scale, **Sakarya University Journal of Education**, 10(3), 507-531.
- _____ (2020): Examination of the Relationship between Organizational Resilience and Organizational Sustainability at Higher Education Institution, **International Journal of Curriculum and Instruction**, 12(Special Issue), 329–343.
- _____ (2020): The relationship among organizational myopia, organizational resilience and organizational sustainability at a higher education institution in Turkey: A structural equation modeling, **International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)**, 7(4). 1470- 1491.
- Umukoro, Jones et al (2023): New normal and competitive advantage: A higher education experience, **Iranian Journal of Management Studies (IJMS)**, 16(1), 157-182.
- Wara, Helen et al (2021): Sustaining Competitive Advantage in Private Universities: A case study of Southern Region of Nigeria, **The Journal of Organizational Management Studies**, 1- 11.
- Zawawi, Nur Fadiyah Mohd; Abd Wahab, Sazali (2018): Organizational sustainability: a redefinition? **Journal of Strategy and Management**, 12 (3), 397-408.