

## تحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية (تصور مقترح)

أ.م. د. أمل محسوب محمد زناتي

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة العريش

أ.م. د. أحمد سلمي أرناؤوط

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة العريش

### مستخلص البحث

يهدف البحث إلى تقديم تصور مقترح لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية، وتعنى إدارة التناقضات في هذا البحث بأنها الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية المتاحة بمراكز ضمان الجودة في الجامعات وتوجيه الجهود لتحقيق التوازن بين مجالات متضادة ظاهرياً، ولكنها مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، وتتشأ هذه التناقضات نتيجة لمجموعة من العوامل، مثل: الندرة، التغيير، التعددية، إلى جانب التطورات التي تحدث على المستوى التنظيمي والمستوى الفردي. وتم تحديد مجالات التناقض التالية: التغيير مقابل الاستقرار، والتعاون مقابل التنافس، والمخاطرة مقابل تجنب الخطأ، كما تم تحديد آليات تحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات، وهي: إدارة الأولويات، وإدارة الوقت، وإدارة الخطأ. واتباع البحث المنهج الوصفي لدراسة واقع إدارة التناقضات ببعض مراكز ضمان الجودة في الجامعات وهي: جامعة عين شمس، وجامعة المنصورة، وجامعة العريش، كما اتبع البحث أسلوب دلفي لاستطلاع آراء الخبراء في الإجراءات المقترحة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية.

وأسفرت الدراسة النظرية والميدانية لواقع إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية عن عدد من النتائج ومن أهمها: اعتماد المراكز على عقد اللقاءات الدورية مع العاملين في تنفيذ خطة الاعتماد المؤسسي، وتقديم الدعم الفني

---

اللازم، والحرص المركز علي التعاون أكثر من التنافس. وتوصل البحث إلى تصور مقترح لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التناقضات- إدارة الأولويات - إدارة الوقت- إدارة الخطأ - مراكز ضمان الجودة- أسلوب دلفي.

---

## Improving Paradoxes Management at Quality Assurance Centers in Egyptian Universities (A Suggested Proposal)

Dr. Amal Mahsoub Zanaty

Associate Professor in the Department of  
Comparative Education and  
Educational Administration  
Faculty of Education - Arish University

Dr. Ahmed E. Selmy Arnaout

Associate Professor and Head of the  
Department of Comparative Education and  
Educational Administration  
Faculty of Education - Arish University

### Abstract

The research aims to introduce a suggested proposal for improving the paradoxes management at Quality Assurance Centers in the Egyptian universities. In this research, Paradoxes management can be defined as the effective usage for the available human and material resources in Quality Assurance Centers at universities, and orienting efforts to achieve balance between several fields that appear paradoxically, but they are actually depend on each other, these paradoxes appear as a result of some factors, such as: rarity, change, pluralism, in addition to the developments that happens on the organizational and the individual levels.

The following paradox fields are identified into the current research: change versus stability, cooperation versus competition, and risk versus error avoidance, also mechanisms for improving Paradoxes management in Quality Assurance Centers at universities were specified in the following: priority management, time management, and error management.

The research relied on the Descriptive Methodology to study the reality of paradoxes management at Quality Assurance Centers at some universities, they are: Ain shames university, Mansoura University, and Arish University, the research also relied on the Delphi technique to survey the opinions of experts on the proposed procedures to improve paradoxes management at Quality Assurance Centers in Egyptian universities.

The results of the theoretical frame and the field study of the reality of paradoxes management at Quality Assurance Centers in some Egyptian universities were as follows: Quality Assurance Centers held periodic meetings with employees to implement the institutional accreditation plan, they also should provide the necessary technical support, and they should keen on cooperation rather than competition.

The research reached a suggested proposal to improve paradoxes management at Quality Assurance Centers in the Egyptian universities.

**Key Words:** Management Paradoxes - Priority Management - Time Management - Error Management- Leadership - Quality Assurance Centers -Delphi method.

# تحسين إدارة التناقضات

## بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية

### (تصور مقترح)

أ.م. د. أمل محسوب محمد زناتي

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة العريش

أ.م. د. أحمد سلمي أرناؤوط

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة العريش

### القسم الأول: الإطار العام للبحث

#### مقدمة

تسعى المنظمات بمختلف أنواعها، إلى إدارة التناقضات Management Paradoxes باعتبارها ظواهر طبيعية قد تنشأ نتيجة لاختلاف المواقف أو الأفكار أو القيم التي قد تبدو متعارضة أو غير متوافقة مع بعضها البعض، وعلى الرغم من أن هذه التناقضات قد تمثل تحديات لما تسببه من صراعات داخل التنظيم، إلا أنه من خلال الفهم العميق والإدارة الفعالة لهذه التناقضات يمكن للمنظمات تحويل هذه التحديات إلى فرص للإبداع والنمو، وبالتالي تصبح هذه التناقضات نقطة انطلاق نحو تحقيق الابتكار والتميز، مما يساهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها المنشودة.

إن التناقضات في المنظمات هي ظواهر مستمرة، يتم التعامل معها وإدارتها بشكل دائم، ومن الأمثلة على ذلك الثنائية بين الاستقرار والتغيير، حيث قد تشهد المنظمة لحظات من الاستقرار الذي يتيح لها الحفاظ على تماسكها، بينما قد تشهد أيضًا لحظات من التغيير الذي يُعد ضروريًا من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية، فكل العنصرين - الاستقرار والتغيير - ضروريان بنسب متفاوتة لاستمرار المنظمة ونجاحها، وبالتالي فإن التناقضات تظل جزءًا متأصلًا في المنظمات نتيجة للتعددية المستمرة والتغيير الذي لا ينتهي. (Cunha & others, 2021, p.37)

وتعد التناقضات مترابطة وتبدو منطقية عندما يُنظر إليها بشكل منفرد، لكنها تصبح غير متوافقة أو متناقضة عند النظر إليها معاً، فهي تُمثل تفاعلات معقدة تُشكل تحديات مستمرة للمنظمات، فإن إدارة هذه التناقضات تتطلب من القادة اتخاذ نهج شامل يبدأ بفهم التناقضات على أنها أوجه متعددة لواقع معقد، يتطلب استيعاب تنوعها واحتياجاتها المختلفة. (Schad & Miron-Spektor, 2021, p.956)

وقد أشارت إحدى الأدبيات إلى أن التناقضات تعد جزءاً متأسلاً في المنظمة، وترتبط بشكل وثيق بالثنائيات التنظيمية التي تتجلى في المعضلات والمطالب التنافسية التي تواجه القادة، مما يستدعي إحداث تكامل بين العناصر المتناقضة، واستثمارها لصالح العمل، (Smith & others, 2017, p.107) وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ولقد ظهر مفهوم التناقضات التنظيمية Organizational Paradoxes في أواخر السبعينيات باعتباره تعبيراً عن تطور مهم في المنظمات، ويتمثل التناقض في حالة وجود عنصرين حقيقيين مترابطين، ولكن متعارضين في آن واحد، مما يخلق تحديات في إدارة المنظمة، من أبرز الأمثلة على هذه التناقضات التي تواجه العديد من المنظمات، ضرورة خفض التكاليف في الوقت نفسه الذي يسعى فيه المسؤولون نحو التوسع والنمو، بالإضافة إلى التوتر بين رغبة المنظمة في الاستقرار والحفاظ على الوضع الراهن، وبين السعي المستمر نحو تبني أفكار جديدة. (Lüscher, 2019, p.8)

ويشير (Smith & Lewis, 2011, p.387) إلى أن التناقضات التنظيمية تتطوي على عناصر متناقضة لكنها مترابطة، وهي ثنائيات موجودة في الوقت ذاته ومستمرة، وهذه العناصر قد تبدو منطقية عند النظر إليها بشكل منفصل، لكنها تصبح غير منطقية وغير متناسقة عندما يتم جمع الثنائيات المتضادة ضمن حدود داخلية للمنظمة، حيث يتم تسليط الضوء على التمايز والتضاد، كما تشجع الحدود الخارجية على التآزر من خلال بناء الكل الموحد الذي يعزز التنسيق والتكامل بين هذه العناصر المتناقضة.

ومن التناقضات التنظيمية الأخرى التي تواجه المنظمات هي التركيز على الفردية مقابل الجماعية، حيث يتعين على القادة تحديد كيفية تحقيق التوازن بين العمل الفردي المستقل والعمل الجماعي، بالإضافة إلى ذلك تظهر التناقضات في التحكم في القرارات مقابل السماح بالاستقلالية، حيث يواجه القادة التحدي في تحديد مدى صلاحياتهم في

اتخاذ القرارات مقارنة بمنح العاملين حرية اتخاذ قرارات مستقلة، وتتمثل إحدى التناقضات الأخرى في تعزيز متطلبات العمل مقابل السماح بالمرونة، حيث يحتاج العاملون إلى الالتزام بمستويات أداء محددة، بينما قد يتطلب الأمر أيضا منحهم مرونة في كيفية إنجاز المهام، علاوة على الموازنة بين السلطة والمسؤولية، والتناقض بين المرونة والصلابة (Sulphey&Jasim,2022,461) وهي من أوجه التناقض المهمة حيث يتطلب الأمر الموازنة بين التكيف مع التغيرات السريعة والتمسك بالأنظمة والإجراءات الثابتة.

ومن أوجه التناقضات التنظيمية أيضًا التناقض بين الحاجة إلى الانتماء للمجموعة مقابل التمسك بالفردية، وبين تطبيق التعلم الجديد واكتساب مهارات حديثة مقابل الاكتفاء بتطبيق المعرفة الحالية والاستفادة من الخبرات المكتسبة سابقا، وكذلك بين تحقيق الاستقرار مقابل السعي نحو التغيير، وأخيرًا التركيز على الكفاءة مقابل التركيز على الفعالية، وفي هذا السياق يقع على عاتق القادة مسؤولية إيجاد توازن بين هذه العناصر المتناقضة، لضمان تفاعلها بشكل إيجابي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويعزز من قدرتها على التكيف والنمو في بيئة عمل متغيرة. (Schad & Miron-Spektor, 2021, ) p.956

إن إدارة هذه التناقضات تتطلب فهمًا عميقًا لطبيعتها بمختلف أبعادها والعوامل المؤثرة فيها بديلا عن محاولة إزالتها، ويتعين على القادة التركيز على إدارتها بفعالية، مع الحد من آثارها السلبية وتحويل هذه التناقضات إلى فرص للابتكار وتحسين الأداء، (Cunha & others, 2021, p.43) مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف والنمو في بيئة عمل متغيرة.

لذا على القادة التعامل مع التناقضات التنظيمية بفعالية وتحقيق التوازن بين المتطلبات المتناقضة، خاصة في البيئات التي يسودها الغموض بسبب ضعف وضوح التسلسل الهرمي، أو التغيرات المستمرة في المهام المتعلقة بالوظيفة أو الأدوار المنوط بها العاملين داخل المنظمة، مما قد يؤدي إلى حالة من الارتباك والتحدي في الأداء. (Batool & others, 2023, p.254)

ولكي يتمكن القادة من إدارة التناقضات بكفاءة وتحويلها من تحديات إلى فرص، وكذلك استثمارها بديلا عن محاولة القضاء عليها، يتعين عليهم استكشاف وتحديد الأبعاد المتناقضة بوضوح، ليكون لديهم وعى كامل بكيفية إدارتها لتحديد نقاط القوة والضعف

لكل طرف واحتياجاته، وكذلك الجمع بين تلك المتناقضات والعمل على تحقيق التوازن بينها. (Napiersky, 2023, p.91)

وأكدت دراسة (Devi, 2024,331) وجود علاقة إيجابية ومهمة بين إدارة التناقضات وإبداع العاملين وتبادل المعرفة، وذلك يتطلب من القادة التعامل مع العاملين معهم بشكل متساوٍ وتوفير بيئة عمل تشجع على مشاركة الأفكار، وتعزيز المرونة والابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى تقليل إخفاء المعرفة وزيادة الشفافية وبالتالي، يمكن العاملين من التكيف مع التغييرات، وتحديد نقاط الضعف ويخفف من التوترات المحتملة داخل فرق العمل، (Xu & Liu, 2024,217) وينعكس على تحسين أداء المنظمة ككل ومنها مراكز ضمان الجودة في الجامعات.

ولقد جاء إنشاء مراكز ضمان الجودة في الجامعات من أهداف مشروع توكيد الجودة والاعتماد لتمكين مؤسسات التعليم العالي من بناء نظم الجودة، وقد أصبحت هذه المراكز من الهياكل الأساسية لضمان جودة العملية التعليمية وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري على مستوى كل جامعة، (الشامي، ٢٠١٨، ص ٢٥٨) وتظهر أهمية تحقيق ضمان الجودة بالمنظمات المختلفة في تعزيز الثقة في الخدمات المقدمة، وتعزيز القدرة التنافسية لتلك المنظمات، من خلال تحسين العمليات وتقليل الأخطاء، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية، (Rumane, 2024, p.8)

وقد تم إنشاء مركز لضمان الجودة في كل جامعة من الجامعات الحكومية أو الخاصة، يناط به تحسين القدرات البشرية، وأيضا تطوير النماذج والآليات والبرامج وتحقيق الأهداف التي تتبناها تلك المراكز، وتقوم بالمهام المنوطة بها، مع المبادأة بتقديم الأفكار الإبداعية والمبادرات التطويرية التي تحقق للجامعات ميزات تنافسية عن غيرها. (محمد، ٢٠٢١، ص ص ٦٨٠-٦٨١) حيث تعد هذه المراكز القوة الدافعة لتطبيق معايير الجودة الأكاديمية والإدارية داخل الجامعات، كما تتولى هذه المراكز مسؤولية التأكد من التزام الجامعات بالمعايير المحددة لتقديم تعليم متميز، مما يعزز ثقة المجتمع في مخرجات التعليم الجامعي.

إن تفعيل دور مراكز ضمان الجودة في الجامعات يتطلب التوافق مع متطلبات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بما يؤهل الكليات للاعتماد، والتي جاء قرار رئيس



الجمهورية بشأن إنشاء الهيئة باعتبارها الجهة المسؤولة عن ضمان جودة مؤسسات التّعليم واعتمادها، وفقا للقانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦. (قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦، المادة الأولى)، وقد حددت الهيئة من خلال لائحتها التنفيذية شروط التقدم للاعتماد (المادة ٥)، وأوضحت (المادة ٦) الإجراءات والقواعد لحصول المؤسسة التعليمية الخاضعة لأحكام القانون على الاعتماد تفصيلا وغيرها من المواد التي توضح منظومة الاعتماد وفقا لقانون ولائحة الهيئة (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٦٨١ لسنة ٢٠٢٤، ص ص ١٧ - ٢٠) بما يحقق أهدافها.

ولكي تحقق الهيئة أهدافها فقد أوضحت المادة الرابعة من القانون (رقم ١٥٩، لسنة ٢٠٢٢، ص ٥) مجموعة من القرارات والإجراءات التي تتخذها الهيئة ومنها: وضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بجودة التعليم، وضع المعايير والإجراءات اللازمة لقياس مدى استيفاء المؤسسة التعليمية لشروط الاعتماد، وتقديم المشورة للمؤسسات التعليمية التي لم تحقق المستويات المطلوبة من معايير الجودة، وغيرها من الإجراءات. ومما سبق يتضح أهمية دور مراكز ضمان الجودة في الجامعات في تحقيق الجودة واستيفاء معايير الاعتماد بالكليات المختلفة وتقديم الدعم الفني اللازم للتمكن الكليات من التقدم للاعتماد ومن ثم الحصول عليه، والارتقاء بمستويات الأداء.

### مشكلة البحث وأسئلته

على الرغم من أهمية دور مراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية، إلا أن بعض الدراسات كدراسة (عيد، ٢٠٢١، ص ٢١٥) أشارت إلى أن ضمان الجودة بوضعه الحالي في مؤسسات التعليم العالي يحقق أهداف المجتمع بشكل أقل من المتوسط وتحتاج إلى تحسين كما أكدت نتائج دراسة (محمد، ٢٠٢١، ص ص ٦٩٠، ٦٩٣، ٦٩٦، ٦٩٨، ٦٩٩) على وجود بعض جوانب القصور في أداء مراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية، ومنها:

١. ندرة وجود نظام فعال للمكافآت والحوافز بمراكز ضمان الجودة، وقلة الإمكانيات اللازمة لضمان نجاح عمل وحدات ضمان الجودة بمختلف كليات الجامعة.

٢. افتقار بعض المراكز إلى مخصصات مالية محددة خاصة في ظل غياب وجود موارد ذاتية المصدر، والاعتماد على ميزانية الجامعة التي تكاد تغطي أنشطتها الأكاديمية.
  ٣. يقتصر اهتمام المراكز على كم الوثائق والملفات أكثر من الاهتمام بحاجات واهتمامات المستفيدين.
  ٤. محدودية قيام المراكز بتطوير أنظمة العمل الإدارية بما يلبي طموحات المستفيدين بمختلف كليات الجامعة.
  ٥. الدعم غير الكافي من جانب المركز للمبادرات والأفكار التطويرية المقدمة من المستفيدين.
  ٦. قلة تبني المراكز لسياسة واضحة للارتقاء بالتصنيف الدولي للجامعة.
  ٧. قلة قيام المراكز بتوعية الكليات بأهمية الاستفادة من بيانات وتقارير الجودة في دعم عمليات اتخاذ القرار الجامعي.
  ٨. عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن التعاون مع ما تقوم به المراكز في استيفاء أنشطة وممارسات الجودة والتطوير.
  ٩. ضعف قدرة المراكز على حل المشكلات التي تواجهها وحدات ضمان الجودة بالكليات المختلفة.
- وأوضحت نتائج دراسة (أبو لبهان) أن من التحديات التي تواجه مديري مراكز ضمان الجودة في الجامعات: تأخر استجابة بعض الكليات بالجامعة، وضعف التعاون مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من حيث تقديم الدعم الفني، وضعف وجود آليات للمحاسبية تضمن ربط حافز الجودة بمستوى الأداء. (أبو لبهان، ٢٠١٧، ص ١٠٥٢)
- وفي محاولة من جانب الباحثين لاستطلاع مظاهر المشكلة في مجالات إدارة التناقضات التي يتبناها البحث، تم إجراء دراسة استطلاعية، هدفت إلى تشخيص أوجه القصور في إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية، وتم تطبيق استمارة استطلاع آراء العاملين بمراكز ضمان الجودة والوحدات التابعة لها كدراسة استطلاعية، وتكونت الاستمارة من (١٩) عبارة ويظهرها (ملحق رقم ١) وتم التطبيق خلال

شهر سبتمبر ٢٠٢٤م على عينة من العاملين بمراكز ضمان الجودة والوحدات التابعة، وتكونت العينة من (٨٣) مستجيب من بعض الجامعات المصرية، وهي: عين شمس، والمنصورة، والوادي الجديد، وحلوان، والعريش، وباستجابات تحدد درجة الموافقة: بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، وقد تم تحكيم الاستمارة ويتضمن (ملحق رقم ٢) بياناً بأسماء السادة المحكمين.

أسفر تطبيق الدراسة الاستطلاعية عن أهم معوقات إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة والاعتماد في بعض الجامعات، كما يظهرها (ملحق رقم ٣)، ومن أهمها ما يلي:

#### أولاً: التغيير مقابل الاستقرار

١. يُجرى المركز التغييرات المطلوبة في المجالات: التنظيمية أو التنفيذية أو التقنية دون تنبيه مسبق، مما يؤثر سلباً على استقرار فرق العمل.
٢. ندرة متابعة المركز تنفيذ التغييرات المطلوبة لتحسين الجودة وتطبيق خطط التحسين مع قياس النتائج دورياً.
٣. قلة تنفيذ المركز للتقييمات الدورية لبيئة العمل لضمان تحقيق الاستقرار كأولوية أساسية لديه.
٤. ندرة استخدام المركز لمؤشرات أداء محددة لمتابعة تأثير التغييرات المنفذة على استقرار العمل، ويتم مراجعتها بانتظام.
٥. يتبع المركز أساليب تقليدية في العمل للحفاظ على استقرار بيئة العمل، مع وجود فرص للتحسين.
٦. يطبق المركز تغييرات جذرية بشكل مفاجئ، مما يؤثر بالسلب على استقرار العمل.
٧. يُوجّل المركز تنفيذ التغييرات الضرورية لضمان استقرار العمليات الحالية، بغض النظر عن الحاجة الملحة لهذه التغييرات.

ويُظهر تحليل استجابات العينة التحديات التي تواجه المراكز في إدارة التناقضات بين التغيير في مقابل الاستقرار، حيث يتم تنفيذ التغييرات غالباً دون إشعار مسبق، مما يؤدي إلى ارتباك فرق العمل، ويؤثر سلباً على استقرار العمل، وبشكل عام، تواجه

مراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية صعوبة في تحقيق التوازن بين التغيير والتطوير وبين الحفاظ على استقرار بيئة العمل.

### ثانيًا: التعاون مقابل التنافس

١. يطبق المركز ممارسات تشجع المنافسة، دون إتاحة فرص التعاون بين فرق العمل.
  ٢. يحفز المركز التنافس بين العاملين به بشكل مستمر، دون المحافظة على روح العمل الجماعي.
  ٣. يُقيم المركز أداء وحدات الجودة بناءً على نتائجها الفردية فقط، دون الأخذ في الاعتبار مستوى التعاون مع الوحدات الأخرى.
  ٤. يطبق المركز سياسات تشجع ثقافة العمل الفردي لتحقيق أسرع النتائج على حساب العمل الجماعي.
  ٥. يطبق المركز آليات تعزز التنافس الشديد بين الوحدات، مما يقلل من تبادل الخبرات والمعارف بينها.
  ٦. ضعف اهتمام المركز بتوفير فرص تعزز التعاون بين وحدات الجودة بالكليات المختلفة.
  ٧. ندرة وضع المركز لآليات تشجيع التنافس بين وحدات الجودة في الكليات المختلفة بما يزيد من عدد البرامج أو الكليات التي تتقدم للاعتماد.
- ومن خلال تحليل الاستجابات، يتضح أن بعض مراكز ضمان تواجه تحديات في إدارة التناقضات بين تعزيز التنافس في مقابل التعاون، ويركز المركز على المنافسة الفردية لتحفيز الأداء، حيث يتم تقييم أداء وحدات الجودة بناءً على إنجازاتها الفردية دون مراعاة التفاعل مع الوحدات الأخرى.

### ثالثًا: المخاطرة مقابل تجنب الخطأ

١. محدودية طلب المركز من وحدات الجودة إجراء تقييم شامل للمخاطر المحتملة قبل تنفيذ أي مشروع جديد لتقليل الأخطاء.
٢. يتخذ المركز قرارات تضمن تجنب النتائج غير المتوقعة أو المخاطر التي قد تزيد من احتمالية وقوع الأخطاء.

٣. يتبع المركز أسلوبًا حذرًا في اتخاذ القرارات، بتجنب المخاطرة تمامًا لضمان تقليل الأخطاء.
٤. ينفذ المركز إجراءات صارمة لتجنب الأخطاء، مما يؤدي إلى تقليل فرص اتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر.
٥. يخاطب المركز السادة العمداء دوريًا عند حدوث تقصير من وحدات الجودة في المبادرات الجديدة ليتخذوا إجراءات صارمة ضد المقصر.
- إن تحليل هذه الاستجابات تشير إلى تركيز بعض المراكز على الاستقرار وتقليل المخاطر، مما يعوق القدرة على الابتكار وتحقيق تحسينات مستدامة في الأداء والجودة. كما أظهر السؤال المفتوح الذي صمم للتعرف على بعض أوجه قصور في إدارة التناقضات داخل مراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية من وجهة نظر أفراد العينة، ومنها:
  ١. هناك تركيز على العمل الفردي على مستوى الكليات مع غياب روح العمل الجماعي والتعاوني، مما يعوق تحقيق أهداف الجودة المشتركة.
  ٢. تعاني منظومة ضمان الجودة من قلة الموارد المالية والبشرية، ونقص الدعم من الإدارة العليا، مما يؤثر على فعالية تنفيذ استراتيجيات الجودة وتطويرها.
  ٣. تواجه المراكز مقاومة في تقبل التغيير، مع عدم توزيع الأعباء بشكل عادل بين العاملين، إضافة إلى وجود عدم توافق بين الأقسام الأكاديمية والإدارية، مما يعوق التنسيق وتحقيق الأهداف المشتركة.
  ٤. قلة وعي بعض أعضاء هيئة التدريس بمعايير ضمان الجودة، مع عدم توفير التدريب الكافي للعاملين على استخدام أدوات وأساليب الجودة بالشكل المناسب.
  ٥. ضعف التواصل بين مركز الجودة والأقسام الأخرى، مما يؤدي إلى نقص في المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية، حيث تقتصر المخاطبات على استيفاء الوثائق دون تعزيز التعاون الفعّال.
  ٦. انشغال أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال الجودة بمهام أخرى يؤثر على قدرتهم على التركيز والتفرغ الكامل لتطبيق معايير الجودة.

خلاصة ما سبق يتضح أن هناك حاجة لتحسين التعاون، وتعزيز الوعي، ودعم الموارد والبنية التحتية، مما يسهم في تقوية قدرة مراكز ضمان الجودة على تحقيق أهدافها بفعالية واستدامة.

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

**كيف يمكن تحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية؟**

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية لإدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة؟

٢. ما واقع إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية؟

٣. ما آراء الخبراء في الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية؟

٤. ما التصور المقترح لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية؟

### **أهداف البحث**

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد الأسس النظرية لإدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة.

٢. الكشف عن واقع إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية.

٣. الكشف عن آراء الخبراء في الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية.

٤. التوصل إلى تصور مقترح لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية.

### **أهمية البحث**

تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

١. يأتي هذا البحث متزامناً مع تأكيد القيادة السياسية والقائمين بتحقيق الجودة بالمؤسسات التعليمية ومنها الجامعات المصرية لتحقيق تميز تعليمي مستدام.

٢. قد يفيد التصور المقترح صانعي القرار بمراكز ضمان الجودة في الجامعات لتطوير السياسات والإجراءات لتحسين جودة التعليم في الجامعات المصرية، وتعزيز قدرتها على المنافسة على المستوى الدولي، وتكثيف جهود مراكز ضمان الجودة لدفع وحدات الجودة بالكليات لاستيفاء معايير الاعتماد في مصر.
٣. قد يكون هذا البحث إضافة في مجال الإدارة التربوية؛ حيث إن هناك ندرة - على حد علم الباحثين - في الدراسات التي تناولت إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات.

### حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١. **حدود موضوعية:** يقتصر البحث في تناوله لإدارة التناقضات على مجالات التناقض التالية:

- أ. التغيير مقابل الاستقرار: يظهر التناقض عند حاجة مركز ضمان الجودة إلى إدخال تحسينات وتحديثات مستمرة في العمل (التغيير) مع ضرورة الحفاظ على العمليات والأنظمة الحالية التي تعمل بكفاءة (الاستقرار).
- ب. التعاون مقابل التنافس: يظهر التناقض عند تعزيز المركز للتعاون المثمر والعمل الجماعي بين فرق العمل بالمركز ووحدات الجودة لتحقيق الأهداف المشتركة (التعاون) مع تشجيع المنافسة الصحية والبناءة بينهم لتحفيز الإبداع والابتكار (التنافس).
- ج. المخاطرة مقابل تجنب الخطأ: يظهر التناقض عند اتخاذ المركز لقرارات جريئة واستكشاف فرص جديدة قد تنطوي على مخاطر (المخاطرة) مع الحرص على تقليل الأخطاء والحفاظ على مستوى عالٍ من الدقة والجودة (تجنب الخطأ).

كما يقتصر هذا البحث على بعض الآليات ذات العلاقة بتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات لمجالات التناقض المذكورة سابقاً، وهي:

أ. إدارة الأولويات Priority Management.

ب. إدارة الوقت Time Management.

ج. إدارة الخطأ Error Management.

حيث تعمل هذه الآليات بشكل متكامل في تحقيق التوازن بين مجالات التناقض بمراكز ضمان الجودة في الجامعات، مما يعزز قدرة المراكز على التكيف مع التحديات وتحقيق تحسينات مستدامة بما يحقق رؤيتها ورسالتها.

٢. **حدود مكانية:** يقتصر البحث على مراكز ضمان الجودة في جامعات: عين شمس، والمنصورة، والعريش كعينة ممثلة للجامعات المصرية، ويرجع ذلك إلى:

أ. تمثل الجامعات المختارة مناطق جغرافية متنوعة داخل مصر حيث تقع جامعة عين شمس في القاهرة، وهي من الجامعات الكبرى في البيئة الحضرية، بينما تقع جامعة المنصورة في الدلتا، وتُعد جامعة العريش في سيناء وتمثل منطقة جغرافية مختلفة بهدف الحصول على رؤى متعددة حول واقع مراكز ضمان الجودة في بيئات أكاديمية متنوعة.

ب. تتميز الجامعات الثلاث بتنوع أحجامها والتخصصات الأكاديمية التي تقدمها وهذا التنوع يتيح تحليلاً شاملاً لتحديات وممارسات ضمان الجودة عبر فئات مختلفة من الجامعات.

ج. يختلف مستوى التطور المؤسسي بين هذه الجامعات، حيث تعتبر جامعة عين شمس وجامعة المنصورة من الجامعات الرائدة في الاعتماد الأكاديمي وجودة التعليم، بينما تواجه جامعة العريش تحديات كبيرة في مجال تطبيق معايير ضمان الجودة نظرًا لحدائتها وموقعها الجغرافي.

٣. **حدود بشرية:** تقتصر الدراسة الميدانية على إجراء مقابلة شخصية مع مديري مراكز ضمان الجودة في الجامعات التي شملها البحث، وهي: عين شمس، والمنصورة، والعريش، ويعود اختيار المديرين إلى كونهم المسؤولين عن تصميم وتنفيذ نظم ضمان الجودة داخل الجامعات، مما يمنحهم الخبرة الكافية لرصد واقع إدارة التناقضات بالمراكز.



**مصطلحات البحث**

يرتبط البحث بالمصطلحات التالية:

**١- إدارة التناقضات Paradox Management**

يعنى مصطلح إدارة Management "أنشطة منسقة لتوجيه وضبط مؤسسة ما" (الياس وآخرون، ٢٠١٢، ص ٦) وتشير إلى "عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية، تستهدف تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنظمة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة" (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠، ص ١٥٠- ١٥١)، كما تشير إلى "علم ومهنة تتعلق بالاستخدام الفعال والكفاء للموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية". (الشخبي وآخرون، ٢٠١٢، ص ١٦٥) كما أنها "تهدف إلى توجيه الجهود البشرية وفق المعرفة العلمية والإمكانات المادية لتحقيق أهداف معينة محددة مسبقاً". (فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ٣٣١).

تم استخدم مصطلح "التناقض" Paradox في الماضي لوصف الظروف المختلفة، أما الآن فينظر لها أنها متناقضة، ولكنها مترابطة العناصر الموجودة في وقت واحد وتستمر مع مرور الوقت. (Schrage & Rasche, 2019, p.4) ويصنف التناقض إلى نوعين: منطقي ودلالي، ويحدث التناقض المنطقي عندما تؤدي حجج تبدو صحيحة في ظاهرها إلى استنتاج يبدو متناقضاً". (VandenBos, 2015, p.757) ويقصد بالتناقضات وجود أقطاب متضادة ترتبط ببعضها البعض وتتطور عبر الزمن، وتتسأ هذه التناقضات نتيجة لمجموعة من العوامل، مثل: الندرة، التغيير، التعددية، إلى جانب التطورات التي تحدث على المستوى التنظيمي والمستوى الفردي. (Johansen, 2019, p.69)

وفى ضوء ما سبق يمكن صياغة التعريف الإجرائي لإدارة التناقضات مؤداه أنها: "الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية المتاحة بمراكز ضمان الجودة في الجامعات وتوجيه الجهود لتحقيق التوازن بين مجالات متضادة ظاهرياً، ولكنها مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، وتتسأ هذه التناقضات نتيجة لمجموعة من العوامل، مثل: الندرة، التغيير، التعددية، إلى جانب التطورات التي تحدث على المستوى التنظيمي والمستوى الفردي".

ومن خلال استقراء عدد من الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث، تم التوصل إلى تعريفات إجرائية للمصطلحات التالية:

١. إدارة الأولويات Priority Management وتعنى إجرائياً "قدرة إدارة مركز ضمان الجودة على تحديد المهام والأنشطة وترتيبها بناءً على درجة أهميتها وإلحاحها، لضمان استثمار مواردها بشكل فعال".

٢. إدارة الوقت Time Management ويقصد بها إجرائياً "قدرة إدارة مركز ضمان الجودة على انجاز المهام بفعالية وتخصيص الوقت وتنظيم المهام المتناقضة لضمان التوازن بين الأنشطة المطلوبة".

٣. إدارة الخطأ Error Management وتعنى إجرائياً "تركيز إدارة مركز ضمان الجودة على تعرف الأخطاء وتحليلها ومعالجتها بفعالية، بهدف تقليل تأثيرها وتعزيز التعلم منها، وعدم تكرارها مستقبلاً".

### منهج البحث وأدواته

واتبع البحث المنهج الوصفي لوصف وتشخيص واقع إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية من خلال تطبيق استمارة مقابلة شخصية شبه مقننة مع مديري المراكز في الجامعات المحددة بالبحث.

واتبع البحث أسلوب دلفي Delphi Method كأحد الأساليب الاستشرافية والتنبؤية المستخدمة في الدراسات والبحوث المستقبلية، فهو عملية اتخاذ القرارات الجماعية، أو تحديد الأولويات، أو التنبؤ، باستخدام عدة تكرارات متعددة من الاستبيانات المكتوبة وعمليات إعادة الإجابات من ذوي الخبرة، وتستمر العملية حتى يتم التوصل إلى توافق كافٍ في الآراء، (Collins & O'Brien, 2011, p.132) بغرض الوصول لتصور مقترح لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية.

كما استخدم البحث الأدوات التالية:

١- استمارة استطلاع آراء العاملين بمراكز ضمان الجودة والوحدات التابعة لها بها في بعض الجامعات المصرية (دراسة استطلاعية)، للوقوف على أهم معوقات إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة.

٢- استمارة مقابلة شخصية مع مديري مراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية بهدف الكشف عن واقع إدارة التناقضات بتلك المراكز.

٣- استمارة استطلاع آراء عينة من الخبراء بشأن الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة بهدف التعرف على آرائهم ومقترحاتهم حول إجراءات تحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية.

### خطوات البحث:

سار البحث الحالي بعد عرضه للإطار العام وفقا للخطوات التالية:

١. تحديد الإطار النظري ويتناول الأسس النظرية لإدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة.
٢. رصد واقع إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية.
٣. استطلاع آراء عينة من الخبراء بشأن إجراءات تحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية.
٤. طرح تصور مقترح لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية.

### القسم الثاني: إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة - إطار نظري

تُعد إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة عملية حيوية تسعى إلى تحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد المتعارضة التي تنشأ في بيئة العمل الأكاديمي، وتعتمد هذه الإدارة على آليات تسهم في تحقيق التوازن والانسجام بين مجالات التناقض لضمان التطوير المستدام والعمل على تحقيق معايير الجودة، من خلال التوفيق بين المجالات المتناقضة، حتى يمكن لمراكز ضمان الجودة تعزيز الأداء الفعال للجامعات وتوجيهها نحو الابتكار والتحسين المستمر.

ويتضمن هذا القسم، ماهية إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة، وأهميتها، ومبادئها، وأنواعها، وكذلك مجالات التناقض بمراكز ضمان الجودة، وأساليب إدارتها، وأخيراً آليات تحسينها.

### أولاً: ماهية إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة

تواجه المنظمات ومنها مراكز ضمان الجودة في الجامعات العديد من التناقضات، التي تتطلب إدارتها بشكل صحيح حتى يمكن تحويلها إلى مصدر قوة يعزز التنافسية، ويُمكن تلك المنظمات من التعامل مع التحديات المختلفة في بيئة العمل، وتحويل هذه التحديات إلى فرص؛ مما يدعم النمو المستدام وتحقيق التنافسية لمراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة.

وتشير التناقضات إلى أنها عناصر متناقضة ومتربطة في آن واحد ومستمرة مع مرور الوقت، ويتضمن هذا التعريف عنصرين من عناصر التناقض: أولها: التوترات الكامنة، أي العناصر التي تبدو منطقية بشكل منفرد، ولكنها تبدو غير متسقة عند تجاوزها، وثانيها: الاستجابات التي تحتضن التوترات في آن واحد. (Smith & Lewis, 2011, p.382) وينشأ التناقض عندما يكون هناك عنصران حقيقيان ومتعارضان عندما ينظر إلى العلاقة التي تربط بينهما، فعلى سبيل المثال، تواجه العديد من المنظمات التناقض ما بين تقليل التكاليف والتوسع في ذات الوقت، وكذلك الحفاظ على الوضع الراهن للعمل والسعي نحو التجديد والتطوير. (Lüscher, 2019, p.8)

والتناقض له عدة صور وغالبيتها بين إدارات في المنظمة يوجد بينها علاقات متبادلة، مع وجود مصالح متناقضة، وأن غياب إدارة هذه التناقضات له نتائج سلبية على فاعلية المنظمة، وضعف اتجاهات العاملين نحو العمل؛ مما يسبب الخسارة للمنظمة ككل. (بدر، ١٩٨٣، ص ٧٦) ويظهر التناقض عندما تريد القيادة بالمنظمة تنفيذ تغيير ما في بيئة العمل، وفي الوقت نفسه تريد الحفاظ على النجاح الذي حققته حتى الوقت الراهن، ومن ثم يظهر التناقض ما بين الرغبة في الحفاظ على الاستقرار والحاجة إلى التغيير كحاجة ملحة، وهو ما يتطلب من القيادة التحلي بالشجاعة اللازمة لاتخاذ الخطوة التي من شأنها أن تضمن التعزيز التنظيمي. (Lüscher, 2019, p.66) وهو ما يتطلب من قادة المنظمات ومنها مراكز ضمان الجودة في الجامعات الموازنة المستمرة بين قوى الاستقرار والدفع من أجل التغيير بما يحقق رؤيتها ورسالتها.

ومن أبرز أوجه التناقض التي تناولتها أدبيات التناقض التنظيمي، حاجة القادة إلى تمكين العاملين ومنحهم الاستقلالية مقابل رغبتهم في فرض السيطرة عليهم، وتنشأ

التوترات عندما يكون دور العاملين في صنع القرار محدودًا، رغم تأكيد المنظمة على أهمية تعزيز مشاركتهم وزيادة استقلالهم الوظيفي، وذلك في إطار سعيها لرفع مستوى الامتثال التنظيمي وزيادة الإنتاجية. (Berti & others, 2021, p.110)

كما يظهر التناقض في الحاجة إلى منح الثقة للعاملين مقابل الرغبة في السيطرة والتحكم في جميع جوانب العمل داخل المنظمة، فعلى الرغم من اقتناع القادة بأهمية الثقة ودورها الحيوي في تحقيق الأهداف، فإنهم يواجهون صعوبة في ضمان سير الأمور بسلاسة دون اللجوء إلى التدخل والسيطرة على مختلف التفاصيل التنظيمية. (Lüscher, 2019, p.134)

ومن أوجه التناقض أيضًا، التناقض الديناميكية مقابل الثبات فالبينة التي يحدث فيها التغيير ديناميكية، وعملية التغيير ثابتة لأن العلاقة الديناميكية بين السلوك والبيئة لا تختلف، والتناقض بين المعقد مقابل البسيط فبيئة التغيير معقدة لأنها تحدث في خضم تفاعلات متعددة ومعقدة. (Malott, 2003, pp.18-19)

وتظهر التناقضات أيضًا عندما يحتاج القادة إلى مراقبة العاملين عن كثب وتقديم التغذية الراجعة المستمرة لهم لضمان تلبية متطلبات الوظيفة، بينما يحتاجون أيضًا قدرًا من المرونة لمنحهم الاستقلالية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، فإن انخراط القادة في المتابعة الدقيقة للعاملين، يمكن أن يؤدي إلى إحباط مبادراتهم وخفض دوافعهم، وكذلك التناقض بين تركيز القادة على الاحتياجات الفردية للفريق في مقابل التركيز على العمل الجماعي، (Fairhurst & Putnam, 2024, pp. 117-118) لتحقيق أهداف العمل.

وقد تواجه المنظمات عدة تناقضات في وقت واحد كتوترات متوازنية، وقد يبدو مجموع التناقضات مريبًا للأفراد والمنظمة معًا، وبالتالي، يمكن أن تتكشف التناقضات كقطبين متعاكسين يؤسسان علاقة ثنائية الوجهين، أما التناقضات التي تتشابك فيها العديد من التناقضات المعقدة عبر المستويات التنظيمية، يمكن أن تؤدي إلى تضخيم التأثيرات السلبية إلا أنها يمكن أن تعمل معًا بشكل إيجابي. (Johansen, 2019, p.122) ولقد أكد كل من سميث ولويس (Smith & Lewis) أن العناصر تبدو متناقضة، ولكنها مترابطة وموجودة في آن واحد ومستمرة مع مرور الوقت؛ وتبدو منطقية عند

النظر إليها بمعزل عن بعضها البعض، ولكنها تبدو غير منطقية وغير متناسقة عند وضع الثنائيات أي المتضادات والتي تخلق التمايز. (Smith & Lewis, 2011, p.387) وترتبط الأقطاب المشتركة والمستمرة في وقت واحد بأعمال أساسية، مثل: التناقض بين السرعة مقابل الجودة، والابتكار على المدى الطويل مقابل الابتكار على المدى القصير، والتناقض بين المخاطرة مقابل الاستقرار، والرقابة مقابل الابتكار. (Brughmans, 2023, p.33)

وتسعى المنظمات إلى تحقيق التوازن بين قطبي التناقض، واختيار الإستراتيجية الأكثر قبولاً للتعامل مع هذه التناقضات، حيث يُنظر إلى القطبين المتقابلين للتناقض على أنهما طرفي سلسلة متصلة وأن محاولة القضاء على التناقضات هو ضرر للمنظمة، لأنها تخاطر باستبعاد العلاقة بين هذه التناقضات؛ مما يؤكد ضرورة قبولها وتعلم كيفية إدارتها. (Clegg, Cunha & Cunha, 2022, p.486)

كما أن إدارة التناقضات تختلف عن إدارة الصراع حيث تتضمن إدارة الصراع فهم أسباب نشوء الصراع في المقام الأول، واستخدام أساليب متعددة لإدارة وحل الصراعات بشكل فعال، ومن مصادر الصراع الاختلافات في الرأي في القضايا المهمة بالمنظمة، والصراع الذي قد ينشأ عن اختلافات شخصية، والصراع بين أعضاء فريق العمل مما يضعف من أدائهم، (Scandura, 2019, p.528) ويمكن تصنيف الصراعات إلى ثلاث فئات: صراع العلاقات بين العاملين، وصراع المهام نتيجة تعارض المهام وترتبط بمحتوى العمل وأهدافه، وصراع حول الكيفية التي يتم بها إنجاز العمل، (Robbins & Judge, 2022, p.261) في حين تتكون التناقضات من قطبين متناقضين، ولكنها مترابطان، وهي جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، ويمكن للمحفزات البيئية والأحداث الفردية والتنظيمية أن تنشيط التناقضات. (Johansen, 2019, p.86)

لذا يمكن القول إن القادة بجميع المنظمات ومنها مراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة يحتاجون إلى إدارة التناقضات التي تواجههم أثناء العمل ومنها: الحاجة إلى الحفاظ على الاستقرار في العمل في مقابل الحاجة إلى التغيير كضرورة ملحة للتحسين والتطوير في المراكز، والتناقض ما بين تشجيع العمل الفردي في مقابل

تشجيع العمل الجماعي، وغيرها من التناقضات التي تفرض على مراكز ضمان الجودة اتخاذ الإجراءات اللازمة لإدارتها بفعالية بما يحقق الأهداف المرجوة.

### ثانياً: أهمية إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة

تُعد إدارة التناقضات استراتيجية حيوية لبقاء المنظمات، حيث تتيح للقادة تحويل التناقضات إلى مصادر قوة ومزايا تنافسية، من خلال الفهم الشامل للمنظمة، فيصبح التناقض جزءاً من هويتها، مما يعزز قدرتها على التكيف والتفوق في بيئات العمل المتغيرة، (Berti & others, 2021, p.90) كما تُمكن القادة من بناء منظمات إبداعية وتنافسية عن طريق مواجهة أضرار التناقضات ودمجها، والتعامل معها لحل التوترات التنظيمية. (Johansen, 2019, p.82) ويسعى القادة نحو تحقيق التوازن بين المتطلبات المتضاربة؛ مما يسمح للعاملين بالتكيف بشكل أفضل مع متطلبات العمل المتنوعة وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين. (Keller & Chen, 2020, p.3)

ففي السابق، كانت التناقضات تُعتبر مرضاً تنظيمياً أو دليلاً على وجود خلل في المنظمة، أما في السياق المعاصر أصبحت التناقضات أمراً شائعاً، ولم تعد تُوصف المنظمات التي تعجّ بالتناقضات بأنها متضاربة، بل أنها متكاملة إذا تمكنت من إدارة هذه التناقضات بفعالية، بحيث تتحول التناقضات إلى قوة دافعة للنجاح وعامل يمكن استثماره بشكل إيجابي، (Berti & others, 2021, p.30) لتحقيق أهداف المنظمة.

وأظهرت دراسة (علام) أن إدارة التناقضات تساهم في تعزيز ارتباط العاملين بمنظماتهم، كما بينت وجود علاقة إيجابية بين تحقيق المساواة في التعامل مع العاملين وتطبيق معايير واضحة، مع إتاحة قدر من المرونة في التنفيذ وبراغي الفروق الفردية بينهم، وأوصت الدراسة بأهمية السماح للعاملين بارتكاب قدر مقبول من الأخطاء، باعتبار ذلك فرصة للتعلم والتطوير، وذلك من خلال تبني استراتيجية "كلاهما- Both" (And بدلاً من استراتيجية "إما/ أو (Either-Or)". (علام، ٢٠٢٢، ص ص ٦٩،٥٥)

لذا تُعد إدارة التناقضات من أبرز الأنشطة البشرية، وتتطلب تبني مفاهيم إدارية مختلفة وجذرية ومع ذلك، تواجه إدارة التناقضات تحدياً كبيراً يتمثل في التوتر الناتج عنها؛ فمن جهة، تُعتبر التناقضات حتمية بطبيعتها ولا يمكن تحليلها بالكامل، وعلى الرغم من ذلك، فإن حجب هذه التناقضات يُفقد المنظمة مورداً مهماً يمكن أن يُسهم في

تحسين الواقع وتحقيق رؤية المنظمة المستقبلية، حيث يؤدي تجاهل الحدود التي تكشف عنها التناقضات إلى تقييد فرص التطوير والابتكار. (Rasche, 2008, p.182) ومما سبق يمكن القول أن إدارة التناقضات تكتسب أهمية كبيرة في المنظمات المختلفة ومنها مراكز ضمان الجودة في الجامعات، حيث تواجه هذه المراكز تحديات متعددة تتعلق بتحقيق التوازن بين التمسك بالمعايير الصارمة للجودة وبين توفير المرونة الكافية لاستيعاب الفروق بين الأقسام الأكاديمية ومتطلبات البرامج المختلفة؛ فإدارة التناقضات تساعد في تحويل هذه التحديات إلى فرص للتطوير، من خلال التعامل الديناميكي مع الاختلافات وتحفيز الإبداع في صياغة الحلول، كما أن تجاهل هذه التناقضات قد يؤدي إلى قصور في تحسين الأداء التنظيمي، بينما إدارتها بفعالية يعزز من قدرة المراكز على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وضمان التحسين المستمر.

### ثالثاً: مبادئ إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة

تعد مراكز ضمان الجودة في الجامعات أحد الركائز الأساسية لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات المعاصرة وضمان استدامة التطوير المؤسسي، وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه هذه المراكز، برزت أهمية إدارة التناقضات لتساعد في تحقيق التوازن بين متطلبات الجودة واحتياجات المرونة والابتكار، ومن خلال فهم هذه التناقضات وإدارتها بفعالية، ويمكن للمراكز تعزيز دورها في تحقيق التميز الأكاديمي وضمان توافق الأداء مع المعايير الوطنية والدولية، وتتمثل بعض المبادئ الأساسية لإدارة التناقضات، فيما يلي: (Brughmans, 2023, pp.8,85)

١. القائد كنموذج في إدارة التناقضات: يبدأ القائد بنفسه من خلال تحمل المسؤولية الشخصية عن التناقضات التي تواجه القائد، ويُظهر ذلك عبر تعميق فهمه لذاته، والتعرف على قيمه الشخصية لتحقيق التوازن الأمثل بينها، كما يطبق القائد منظور "كلاهما/ و" مما يجعله قوياً يحتذى بها ويلهم الآخرين لإدارة تناقضاتهم بفعالية.

٢. التركيز على التناقضات في العلاقات القريبة: توجيه الاهتمام نحو إدارة التناقضات في العلاقات مع الزملاء وأعضاء الفريق، بدلاً من محاولة التعامل مع تناقضات المنظمة ككل أو العالم الخارجي، ويتيح هذا النهج تعزيز التفاهم



والتعاون على مستوى الفريق، مما يُسهم في إنتاج بيئة عمل متناغمة تحقق الأهداف المشتركة.

٣. إتقان فن القيادة المتناقضة: يتمثل هذا المبدأ في تحقيق توازن فعال بين مختلف التناقضات بشكل شامل، بدلاً من التركيز على معالجة تناقضات محددة فقط، ويتطلب ذلك رؤية شمولية واستراتيجية تُمكن القائد من التعامل بمرونة مع المواقف المتعارضة، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والابتكار في مواجهة التحديات المتغيرة، والتعمق في الأمور والبحث عن التناقضات الكامنة، وفهم القيم المتعارضة واكتشاف القوة الإيجابية.

٤. تحقيق التوازن بين الذات والمتطلبات الخارجية: يركز هذا المبدأ على إيجاد انسجام بين ما يعتبره القادة ذا أهمية وقيمة بالنسبة لهم شخصياً، وبين ما يفرضه العالم الخارجي من توقعات ومتطلبات، ويُسهم هذا التوازن في تمكين القادة من اتخاذ قرارات تعكس قناعاتهم الشخصية دون الإخلال بمسؤولياتهم تجاه البيئة المحيطة، مما يعزز مصداقيتهم وفعاليتهم في القيادة، والتوازن الديناميكي بدلاً من الحل النهائي، وفهم أن كل نقطة توازن هي حالة مؤقتة وبداية لإعادة المعايير.

٥. استخدام التناقض كمصدر للإبداع: يتمثل هذا المبدأ في تعلم كيفية التعامل مع التناقضات وتحويلها لفرص للإبداع والابتكار، واستثمارها بشكل إيجابي لتحفيز التفكير الجديد واكتشاف حلول مبتكرة تساهم في تطوير الأداء وتعزيز النجاح التنظيمي، والتعامل الواعي مع التناقضات، أي معرفة عواقب كل خيار وتحمل المسؤولية تجاهها، وقبول العواقب المرتبطة به.

٦. المزج بين المعرفة والهياكل التنظيمية: يركز هذا المبدأ على دمج المعرفة والكفاءة مع توفير الهياكل التنظيمية الداعمة فمن خلال هذا المزج، يتم تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة وتحقيق أهداف المنظمة، حيث تُسهم الهياكل التنظيمية في تنظيم وتوجيه استخدام المعرفة بما يتماشى مع استراتيجيات المنظمة واحتياجاتها.

ومما سبق، يمكن القول إنه عند تطبيق مبادئ إدارة التناقضات على مراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة، يجب على القادة البدء بتحسين أدائهم الشخصي وفهم تناقضاتهم الداخلية ليكونوا قُدوة للآخرين، ويتم ذلك من خلال التركيز على تعزيز العلاقات الداخلية والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق، مما يسهم في تحقيق توازن مستدام يدعم نجاح مراكز ضمان الجودة.

كما أن فحص جذور المشكلات وتقدير القيم المختلفة يساعد في تحويل التحديات إلى فرص للإبداع والابتكار، من خلال التوازن بين احتياجات هيئة التدريس ومتطلبات الجهات الخارجية، يمكن تحسين جودة التعليم والبحث بشكل فعال، وأخيراً فإن الجمع بين المعرفة والكفاءة مع توفير الهياكل التنظيمية المناسبة يُسهم في تعزيز الكفاءة والاستدامة بمراكز ضمان الجودة في الجامعات.

#### رابعاً: أنواع التناقضات التنظيمية بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة

تتعدد أنواع التناقضات التنظيمية، ومنها: (Bednarek et al., 2021, pp. 2,15)

١. التناقضات التنظيمية الداخلية، ومنها الحاجة إلى التحكم مقابل المرونة، حيث يتعين على المنظمات إيجاد توازن بين فرض إجراءات قياسية في العمل، وكذلك التحلي بالمرونة لتلبية متطلبات العملاء المتغيرة، وكذلك التناقض ما بين الاحتفاظ بالمعرفة ومشاركتها ويظهر التناقض حينما تحافظ المنظمات على المعرفة الداخلية وفي نفس الوقت تشارك هذه المعرفة مع الفرق والأفراد لضمان تحسين الخدمات واستمرار الابتكار.

٢. التناقضات بين المنظمات، وترتبط بمجال التعاون في مقابل المنافسة حيث تحتاج المنظمات إلى العلاقات التعاونية والتنافسية بين المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف مشتركة، ولكن في الوقت نفسه يجب أن تحافظ على الميزة التنافسية، أما عن التناقض ما بين الاستكشاف والاستثمار؛ حيث يتطلب الابتكار توازناً بين استكشاف فرص جديدة واستثمار القدرات الحالية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة بالمنظمة.

بتحليل ما سبق، يتبين أن أنواع التناقضات تظهر بوضوح في المنظمات ومنها مراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة، حيث تواجه هذه المراكز تحديات فريدة

تتطلب توازناً دقيقاً لتحقيق أهدافها، فمن التناقضات الداخلية التي قد تواجه هذه المراكز، التحكم مقابل المرونة؛ فعلى الرغم من ضرورة وضع سياسات موحدة ومعايير دقيقة لضمان الجودة الأكاديمية، إلا أن ذلك يجب أن يقترن بمرونة تتيح استيعاب احتياجات الأقسام المختلفة والتكيف مع التطورات السريعة في المجال التعليمي والتكنولوجي، بالإضافة إلى ذلك، يظهر التناقض بين الاحتفاظ بالمعرفة المؤسسية مقابل مشاركتها، حيث تحتاج المراكز إلى حماية المعرفة المتعلقة بسياسات الجودة وآليات الاعتماد، مع ضرورة نقل هذه المعرفة إلى العاملين بالمركز وأعضاء هيئة التدريس لضمان التحسين المستمر والابتكار، كما تواجه مراكز ضمان الجودة التناقض بين التعاون مقابل التنافس، فعلى الرغم من أهمية بناء شراكات مع هيئات الاعتماد ومؤسسات التعليم الأخرى لتحقيق أهداف مشتركة، مثل تعزيز جودة التعليم العالي، إلا أن ذلك قد يتعارض أحياناً مع الحاجة إلى الحفاظ على الميزة التنافسية للجامعة وإبراز تفرداها في تقديم خدماتها وبرامجها الأكاديمية، كما يظهر التناقض بين الاستكشاف مقابل الاستثمار، حيث تحتاج هذه المراكز إلى استكشاف أدوات وأساليب تقييم مبتكرة لمواكبة تطور معايير الجودة، وفي الوقت ذاته تسعى إلى استثمار الموارد الحالية بكفاءة لضمان استدامة العمليات وتحقيق الأهداف المؤسسية.

ومن أمثلة التناقضات في المنظمات أيضاً المرونة مقابل الكفاءة، وهو ما يتطلب تحقيق التوازن ما بين المرونة لتلبية احتياجات متنوعة والكفاءة في العمليات لتقليل التكاليف، وكذلك التحكم في مقابل الاستقلالية وهو ما يتطلب أيضاً تحقيق التوازن بين التحكم في معايير الجودة ومنح الشركاء الخارجيين الاستقلالية لتطوير حلول مبتكرة، وكذلك التوحيد مقابل التخصيص أي الحاجة لتوحيد بعض العمليات للحفاظ على الكفاءة مع توفير تخصيصات لتلبية احتياجات العملاء الفردية. ( Wei, Geiger, & Vize , 2022, p.24

ويضاف إلى ما سبق أنواع أخرى للتناقضات التي تواجه المنظمات، وهي: (Lüscher, 2019, p.156)

١. تناقضات الحياة التنظيمية، التي تتمثل في التركيز على تحقيق النتائج مقابل بناء العلاقات بالمنظمة، وكذلك الحاجة إلى التغيير المستمر مقابل الاستقرار، كما

يظهر التناقض بين السعي لتحقيق نتائج سريعة مقابل ضمان أن العاملين يعملون بشكل متناغم ومستدام.

٢. غموض الأدوار، فقد تكون المناصب المطلوبة لقيادة المنظمة غير واضحة؛ مما يسبب تداخلًا بين أدوار داعمة وتحديًا، أو بين أدوار ذات طبيعة استراتيجية وأخرى عملية.

٣. الازدواجية والمشاعر المتناقضة، مثل: التناقض بين الثقة مقابل السيطرة، وبين العمل الجماعي مقابل العمل الفردي.

وفي سياق آخر يمكن تصنيف التناقضات التنظيمية إلى أربعة أنماط رئيسية، أولها: التناقضات المتعلقة بالحدود التنظيمية حيث يمكن أن تظهر اختلافات بين ما هو داخلي وخارجي في المنظمة، ثانيها: تناقضات الأداء، التي ترتبط بالأهداف التنظيمية والتوقعات المتغيرة، ثالثها: تناقضات القيم، مثل: التناقض بين التوجيه مقابل التمكين، والتحكم مقابل منح الثقة، والروتين مقابل الابتكار، والمركزية مقابل اللامركزية، وكذلك السلطة مقابل الاستقلالية. (Johansen, 2019, pp.94- 96)

يشير ما سبق إلى أن التناقضات التنظيمية تمثل تحديًا معقدًا ومستمرًا يواجه المنظمات، بما في ذلك مراكز ضمان الجودة، حيث تتطلب طبيعتها الديناميكية تحقيق توازن دقيق بين الأهداف المتعارضة. فمراكز ضمان الجودة تجد نفسها في مواجهة تناقضات الحياة التنظيمية، مثل تحقيق نتائج دقيقة وسريعة لضمان الجودة مقابل بناء ثقافة مستدامة للعلاقات التعاونية داخل المركز، كذلك يعكس غموض الأدوار تحديًا آخر في هذه المراكز، إذ قد يتداخل دورها كمراقب للأداء مع دورها الداعم لتطوير عمليات الجودة استراتيجيًا وعمليًا في آن واحد، إضافةً إلى ذلك قد تواجه المراكز تناقضات أداء تتطلب تحقيق أهداف الجودة وسط توقعات متغيرة ومطالب متزايدة، كما قد تواجه هذه المراكز تناقضات قيم تتعلق بالتحكم في العمليات لضمان الامتثال مقابل تمكين الفرق للابتكار وتحقيق التحسين المستمر، لذلك تكمن مسؤولية قيادة مراكز ضمان الجودة في قبول هذه التناقضات كواقع دائم والعمل على إدارتها بحكمة لتحقيق التوازن، بما يعزز من فاعلية عملياتها ويضمن استدامة دورها المحوري في تحسين الأداء المؤسسي.

### خامسا: مجالات التناقض بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة

تتعدد مجالات التناقض في مختلف المنظمات، ولا تُستثنى من ذلك مراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة، التي تُعد محورًا مهمًا في تعزيز جودة التعليم الجامعي، ومن أهم مجالات التناقض التي تناولها البحث الحالي: التغيير مقابل الاستقرار، والتعاون مقابل التنافس، والمخاطرة مقابل تجنب الخطأ، ويقدم العرض التالي تلك المجالات ببعض التفصيل.

#### ١. التغيير مقابل الاستقرار:

يشير التغيير Change إلى العملية تحدث عندما تصبح الأمور مختلفة عما كانت عليه سابقًا. وعند تنفيذ التغييرات، يحدث توزيع جديد للقيم والأولويات والموارد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تغيير في تفاعلات العاملين، وقد يحدث التغيير بشكل غير مخطط وعفوي في بعض الأحيان، لكن في حالات أخرى يتطلب الأمر جهودًا مقصودة ومخططة لتحقيق التغيير المطلوب، وهو ما يُعرف بالتغيير المخطط. (Robbins & Judge, 2024, p.575)

أما الاستقرار Stability فيعني استمرار المنظمة في القيام بما تفعله حاليًا، من خلال تقديم الخدمة بنفس الطريقة، والحفاظ على العلامة التجارية الحالية، والاستقرار في العمل قد لا يؤدي إلى نمو، ولكنه لا يتخلف أيضًا. (Robbins, Coulter & Long, 2025, pp.203-204) فالاستقرار يعني الحفاظ على النظم القائمة والعمليات التي تعمل بشكل جيد.

غالبًا ما يواجه القادة تحديات تتعلق بإحداث تغييرات بالمنظمة مع الحفاظ على استقرار العمل، وتسريع الإجراءات الإدارية دون المساس بالموثوقية، وتحسين جودة الخدمة دون زيادة التكاليف، وهذه التحديات قد تؤدي في كثير من الأحيان إلى توترات تنظيمية نتيجة التعارض بين الأهداف وحدوث التناقضات. (Backhaus, Vogel & Vogel, 2021, pp.3-5)

وتتمثل مهمة القيادة في المنظمة في توجيه التغيير بطريقة تضمن تحقيق تحسينات منتظمة ومستدامة. ويتطلب هذا من قائد التغيير استثمار النجاحات السابقة، والتركيز على الفرص المتاحة لتحقيق تغيير ناجح، مع الحفاظ على توازن دقيق بين

سرعة التغيير واستمرارية العمليات. (Sapru, 2013, p. 359) فإن اختيار وكلاء التغيير يعد أمرًا أساسيًا لدعم جهود التغيير، حيث يوظفون بدور محوري في شرح أهداف التغيير، وتحفيز الآخرين وتشجيعهم، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي. ويتم ذلك من خلال تطبيق التغيير بأنفسهم كنماذج يُحتذى بها، وتقديم التدريب اللازم للمعنيين، ومناقشة فوائد التغيير بشكل علني لتعزيز القبول والمشاركة. (Robbin , Judge & Breward, 2018, p.329)

ومن الجوانب المهمة أيضا في قيادة التغيير الحرص على تحقيق العدالة في العمل خلال عملية التغيير وبعدها، حيث إن العاملين الذين يشعرون بالعدالة في هذه المرحلة يميلون إلى التطور بشكل إيجابي، ويجب على القيادة أن تأخذ بعين الاعتبار أن العاملين غالبًا ما يكونون معتادين على الوضع الراهن في بيئة عملهم، وأن التغيير يتطلب منهم التكيف مع إجراءات جديدة أو تحمل مهام مختلفة، لذلك فإن توفير الدعم اللازم، والتواصل الفعال، وإشراك العاملين في عملية التغيير يمكن أن يسهم في تسهيل التكيف وتعزيز النجاح. (Brough, Gardiner & Daniels, 2022, p.300)

لذا فإن التغيير الناجح في المنظمات يتطلب أن يكون تنفيذه تدريجيا، من خلال ثلاث خطوات، هي: إلغاء تجميد الوضع الراهن Unfreezing، والانتقال إلى الحالة النهائية المرغوبة Movement، وإعادة تجميد التغيير الجديد Refreezing، بهدف تحقيق الاستقرار في الوضع الجديد. (Robbin, Judge & Breward, 2018, p.332)

وتُبرز أهمية توافر المهارات الأساسية لقيادة التغيير، مثل: جذب الموارد، وحل النزاعات، وتبسيط اتخاذ القرارات، والتفاوض والتأثير، والتدريب، وتحفيز الآخرين، وإزالة العقبات، والتعامل مع المخاطر، وتعتمد هذه المهارات على فهم عميق للنظريات المتعلقة بالدوافع البشرية، والعوامل الاجتماعية، وغيرها من العوامل المؤثرة؛ لذا يُعد من الضروري أن يمتلك القادة القدرة على فهم كيفية تشكيل المعتقدات للسلوك البشري، حيث إن هذا الفهم يُعد أساسا لتعزيز التغيير الفعال والمستدام داخل المنظمة. (Gibbons, 2015, pp. 44-45)

ولضمان نجاح تنفيذ التغيير، وتقليل مقاومة العاملين وتحقيق أهدافه، يمكن

اتباع الخطوات التالية: (Bateman & Konopaske ,2023, pp. 537 -538)

أ. التعليم والتواصل، تقوم القيادة بتثقيف العاملين حول أهداف التغيير قبل تنفيذه، وتوضيح أهدافه من خلال المناقشات الفردية والجماعية، مع دعم التواصل الفعال وتعزيز المشاركة وانخراط العاملين المتأثرين بالتغيير، بالإضافة إلى إشراكهم في التخطيط والتنفيذ على جميع المستويات التنظيمية.

ب. التيسير والدعم، تعمل القيادة على توفير التدريب اللازم والموارد المادية والبشرية المطلوبة لتنفيذ التغيير وأداء المهام الموكلة إليهم في ظل الظروف الجديدة، كما تسعى لتمكين العاملين، ومنحهم القدرة على اتخاذ القرارات وإجراء التغييرات اللازمة للتحسين وحل المشكلات، بما يضمن إكمال تنفيذ التغيير بشكل فوري وفعال.

ج. التفاوض والمكافآت، تعمل القيادة على بناء جسور الثقة مع العاملين لضمان تنفيذ التغيير بسلاسة، من خلال إظهار فوائده ومردوده الإيجابي على العاملين والمنظمة ككل. كما يتم التفاوض أو التعاون للوصول إلى قبول متبادل لطرق تنفيذ التغيير، مع تقديم حوافز ملموسة لتعزيز التعاون، مثل: المكافآت، والأجور، والرواتب، والتقدير، ويمكن أيضاً فحص المهام وإعادة هيكلتها إذا لزم الأمر لتعزيز الاتجاه الإيجابي نحو التغيير.

د. الاستقطاب والتعاون، تستخدم القيادة أسلوب الاستقطاب مع مقاومي التغيير، من خلال منحهم أدواراً مرغوبة في عملية التغيير، فعندما يصبح الفرد شريكاً في التغيير، يزداد التزامه ودعمه لتحقيق أهدافه.

هـ. الإكراه الصريح والضمني، تلجأ القيادة إلى استخدام العقوبات أو التهديدات ضد مقاومي التغيير في بعض الأحيان، مثل التهديد بفقدان الوظيفة أو الحرمان من الترقية. يتم تطبيق هذا الأسلوب بحزم، خاصة عندما يكون من الضروري تنفيذ التغيير بسرعة.

ويمكن إسقاط ذلك على الجامعات، وخاصة في مراكز ضمان الجودة، حيث تعد القيادة الفعالة والتواصل المستمر مع كافة العاملين والطلاب أمراً حيوياً لتحقيق التغيير المنشود في تحسين وتطوير الأنظمة التعليمية والإدارية، من خلال تبني استراتيجيات مثل: التعليم والتواصل الفعال، والتيسير والدعم بتوفير الموارد اللازمة والتدريب،

والتفاوض والمكافآت لتشجيع المشاركة الإيجابية، والاستقطاب والتعاون لإشراك جميع الأطراف المعنية، يمكن للمراكز تعزيز فاعلية التغيير وتحقيق أهدافها بكفاءة، ويمكن استخدام أساليب الإكراه الصريح والضمني بشكل مدروس مع مقاومي التغيير لضمان التزام الجميع بتطبيق التغييرات الضرورية لتحقيق الجودة المستدامة في بيئة العمل الأكاديمي.

ويمكن للقادة في المنظمات التغلب على المشكلات التي قد تنشأ عن عدم تنفيذ التغيير بالصورة المطلوبة، من خلال ما يلي: (Robbin, Judge & Breward, 2018, ) p.333

- أ. طرح أسباب مقنعة تبرز الحاجة الملحة للتغيير.
- ب. تشكيل فريق قوى وقادر على قيادة عملية التغيير بفعالية.
- ج. تبني رؤية جديدة توجه مسار التغيير واستراتيجيات تحقيقها.
- د. إعلان الرؤية على نطاق واسع بالمنظمة لضمان تفاعل الجميع معها.
- هـ. تمكين العاملين من التصرف بناءً على الرؤية عبر إزالة العوائق التي قد تحول دون التغيير، وتشجيع المخاطرة وحل المشكلات بطرق إبداعية.
- و. التخطيط لتحقيق الأهداف قصيرة المدى ومكافأتها لدفع المنظمة نحو تحقيق النجاح في الرؤية الجديدة.
- ز. توحيد التحسينات، وإعادة تقييم التغييرات دورياً، وإجراء التعديلات اللازمة في البرامج الجديد، مع قيام القادة بتقييم الخطة وتعديلها حسب الحاجة.
- ح. تعزيز التغييرات من خلال إظهار العلاقة بين السلوكيات الجديدة والنجاح التنظيمي.

وتعتبر مقاومة التغيير سلوكاً شائعاً في المنظمات، رغم أن التغيير قد يحمل جوانب إيجابية، وتتعدد أسباب هذه المقاومة، وأبرزها: الخوف من المجهول، حيث يشعر العاملون بالقلق من فقدان وظائفهم أو عدم النجاح في أدوارهم الجديدة، فعادة ما يرتبط الأمان بالعادات والأساليب القديمة المعتادة، مما يجعل الناس يميلون للبقاء على طرقهم المعتادة. بالإضافة إلى ذلك يشمل القلق من فقدان المكانة أو الزملاء، والآثار



الاقتصادية المحتملة مثل خفض الرواتب، إلى جانب عدم الرغبة في مواجهة الإزعاج أو التكيف مع الضوابط الجديدة. (Palmer, 1998, pp.220-221)

كما يمكن إرجاع أسباب مقاومة التغيير إلى، شعور العاملين بعدم الأمان نتيجة للتغيير، يحدث ذلك عندما يكون القائد غير متأكد من تأثير التغيير أو مضمونه، أو عندما يُطلب من العاملين تحمل مخاطر لا تناسبهم، كما قد يشعر البعض بعدم قدرتهم على أداء الدور الجديد الذي حدده لهم التغيير، بالإضافة إلى ذلك، قد تنشأ المقاومة عندما يشعر العاملين بعدم الكفاءة في تنفيذ المهام الجديدة أو عندما يكونون غير قادرين أو غير راغبين في تعلم مهارات وسلوكيات جديدة. (Ansoff & others, 2019, p.447)

وينطبق ما سبق على مراكز ضمان الجودة في الجامعات حيث إن التغيير يتطلب طاقة وموارد للتكيف مع الظروف الجديدة ومتطلبات الجودة، لكنه قد يؤدي إلى عدم استقرار مؤقت. من جهة أخرى، يعزز الاستقرار الثبات والموثوقية، ولكنه قد يؤدي إلى الجمود إذا لم تتمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات. لذا، تظهر أهمية إدارة التناقض بين التغيير والاستقرار، فمراكز ضمان الجودة الناجحة هي تلك التي تستطيع تحقيق توازن ديناميكي بينهما، مما يمكنها من النمو والتكيف مع البيئات المتغيرة مع الحفاظ على كفاءتها واستقرارها الداخلي، والتحدي الأكبر يكمن في إيجاد هذا التوازن، حيث إن مقاومة التغيير غالبًا ما تتبع من الشعور بعدم الأمان والخوف من فقدان المكانة أو التغييرات الاقتصادية، لذا يجب على مراكز ضمان الجودة تبني استراتيجيات مدروسة تضمن استقرار العمليات الأكاديمية وتوفير الدعم اللازم للعاملين لتسهيل عملية التكيف مع التغيير دون التأثير على جودة العمل

## ٢. التعاون مقابل التنافس:

يسعى القادة بالمنظمات المختلفة إلى تحقيق التعاون Collaboration في العمل من خلال تكوين فرق عمل يتفاعلون معًا ويؤثرون في بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة ترتبط بأهداف المنظمة، ويشعرون بأنهم كيان اجتماعي موحد يسعى لتحقيق غرض مشترك، ويتم تبادل الخبرات فيما بينهم، نتيجة تنوع المهارات والخبرات فيما بينهم، وتوزيع السلطة لتحقيق التوازن في اتخاذ القرارات، وتعزيز الإحساس بالمسؤولية، مما

يجعل الفرق جزءًا أساسيًا من أي منظمة ترجو التميز. ( McShane & Glinow, 2018, pp.214, 216

أما التنافس Competition فيشير إلى سلوك تقوم به الشركات أو الأفراد بهدف التفوق على الآخرين، سواء للحصول على حصة أكبر في السوق، أو للهيمنة على الموارد المتاحة، أو لتحقيق مزايا تنافسية أخرى، (Ivanovic & Collin, 2003, p.54) والتنافس يمكن أن يكون دافعًا إيجابيًا للابتكار وتحقيق نتائج أفضل، حيث يسعى الأفراد أو الفرق لتحقيق أعلى مستويات الأداء، لكنه في الوقت نفسه قد يؤدي إلى توترات، صراعات، أو ضعف التعاون إذا لم تتم إدارة التنافس بشكل مناسب.

تؤدي القيادة دورًا رئيسًا في التنسيق بين أعضاء الفريق، لتحقيق مستوى أداء يتجاوز مجموع الجهود الفردية، من خلال التركيز على العمليات التشاركية، التي تركز على تحقيق أهداف الأعضاء وتعزيز العمل الجماعي، وعليه، فإن تعزيز التعاون بين العاملين من خلال استخدام فرق العمل يتيح إمكانية تحقيق نتائج أكبر دون الحاجة إلى زيادة عدد العاملين، ويتطلب توافر خصائص محددة لضمان تحقيق هذا التأزر الإيجابي منها: التواصل الفعال، والوضوح في الأدوار، ودعم الثقة المتبادلة بين الأعضاء، (Robbins & Judge, 2024, p.333) الذي يسهم في تحسين الأداء العام للمنظمة.

ويمكن تعزيز التعاون بين العاملين من خلال ترسيخ العلاقات والثقة والتماسك فيما بينهم، وهذا يتطلب من القادة الاعتراف بإنجازات الفريق ورعاية أفكارهم الجديدة والبناءة، وتوضيح الرؤية المشتركة التي تجمعهم، وكذلك تعزيز التنافسية بينهم في بيئة عمل صحية تضمن تحقيق الأهداف.

وقد يكون من المهم أيضًا أن يكون لدى القادة بالمنظمات الوعي الكافي بأهمية بناء الثقة، وإقامة علاقات إيجابية بين أعضاء فرق العمل وقادتهم، مع مراعاة وضوح الهدف، والمعايير، والإجراءات، والتوقعات، والسماح لهم بالمناقشات الحرة، واتخاذ القرارات بالإجماع، والتأكد من أن جميع أعضاء الفريق يتميزون بالتعاون، وتسهيل المشاركة والتمكين، وإظهار الدعم لهم، (Whetten & Cameron. 2024, p.438)

وعلى القائد أن يحرص على تماسك الفريق، من خلال: ( McShane & Glinow, 2018, p.230

أ. مراعاة التشابه بين الأعضاء، حيث تزيد الثقة والانسجام بين الأعضاء المتشابهين.

ب. حجم الفريق، حيث تكون الفرق الصغيرة أكثر تماسكًا نظرًا لسهولة التنسيق والشعور بالتأثير.

ج. التفاعل المنتظم بين الأعضاء، يعزز الاندماج فيما بينهم.

د. الإنجاز والأهداف المشتركة، إذ يميل الأفراد للانتماء إلى الفرق التي تحقق أهدافهم وتواجه التحديات الخارجية بفاعلية.

ومن المطلوب أيضًا أن يعزز القادة الفرق ذات الإدارة الذاتية تلك التي تقوم بتطبيق الحلول بشكل مستقل ويتحملون مسؤولية النتائج، فقد أظهرت هذه الفرق فعاليتها وتعتمد على مدى تعزيز سلوكيات التعاون والمكافآت المرتبطة بالأداء المتميز وعند الشعور بالأمان النفسي؛ مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم بدون خوف من الانتقاد أو العقاب. (Robbins & Judge, 2024, pp.334-335)

لذا تحتاج مراكز ضمان الجودة في الجامعات إلى إدارة التناقض بين التعاون والتنافس بشكل فعال لضمان تحقيق أهدافه، ففي حين أن التعاون بين أعضاء الفريق يعزز الأداء الجماعي ويسهم في تحقيق نتائج أكبر دون الحاجة لزيادة عدد العاملين، إلا أن التنافس قد يكون محركًا للابتكار والتحفيز، من جهة أخرى إذا لم يتم توجيه التنافس بشكل سليم، قد يؤدي إلى تفرقة أو تراجع في التعاون؛ لذا يتطلب الأمر توازنًا دقيقًا بين تعزيز التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، مع الحفاظ على روح التنافس الصحي التي تدفع الأفراد إلى تقديم أفضل ما لديهم، إن القيادة الناجحة لمراكز ضمان الجودة يجب أن تكون قادرة على التنسيق بين هذين العنصرين، بما يعزز من فاعلية الأداء ويحافظ على التوازن بين العمل الجماعي والابتكار الفردي.

### ٣. المخاطرة مقابل تجنب الخطأ:

تصف المخاطرة في تعريف واسع الأحداث المستقبلية غير المؤكدة، ويمكن أن تكون إيجابية وكذلك سلبية، إن قبول المخاطر هو جزء من كل نشاط ريادي بالمنظمة. (Durst & Hensche, 2020, p.4) ويعد تجنب الخطأ أحد الركائز الأساسية لتحقيق النجاح والاستقرار في أي منظمة، خاصة في مراكز ضمان الجودة، والأخطاء قد تؤدي

إلى تأثيرات سلبية على الأداء، وقد تضر بسمعة المنظمة وتؤثر على ثقة الأطراف المعنية بها. لذلك، يتطلب تجنب الأخطاء تبني استراتيجيات دقيقة تشمل وضع معايير واضحة وإجراءات ثابتة للمراجعة والتقييم، بالإضافة إلى تدريب العاملين على الالتزام بالأنظمة والسياسات المعتمدة، كما أن استخدام أدوات وتقنيات المراقبة المستمرة والتقارير الدقيقة يمكن أن يساعد في كشف الأخطاء بشكل مبكر والعمل على تصحيحها فوراً قبل أن تؤثر على سير العمليات.

وهناك فئات متعددة من المخاطر من بينها: المخاطر الاستراتيجية نتيجة عدم التوفيق في تنفيذ استراتيجية جديدة، والمخاطر المالية والتي تتمثل في نقص السيولة، ومخاطر عدم الامتثال للقوانين واللوائح المنظمة للعمل، وغيرها من المخاطر التي تتطلب التعامل معها، وإدارة المخاطر تتعلق بكيفية الوقاية من المخاطر والتخفيف من حدتها. (Cole & Verbinnen, 2022, pp.13-15)

يرتبط الإبداع والابتكار ارتباطاً وثيقاً بالمخاطرة، إذ يتطلب اتخاذ قرارات جديدة قد تحتوي على عدم اليقين، ونبرز أهمية توفير بيئة تدعم هذا النوع من المخاطرة المحسوبة، والمبنية على المعرفة والقدرات الفكرية، مما يسهم في تحقيق التقدم والابتكار المستدام، وتعتبر المنظمة المبتكرة هي التي تشجع الإبداع وتوجهه نحو نتائج ذات قيمة مضافة، خاصة في تطوير المنتجات الجديدة، يعتمد الإبداع على عدة عناصر أساسية، هي: (Boddy , 2014, p.396)

- أ. القدرات الفكرية: القدرة على رؤية المشكلات من منظور جديد والتعرف على الأفكار التي تستحق المتابعة، بالإضافة إلى القدرة على إقناع الآخرين بقيمتها.
- ب. المعرفة: امتلاك معرفة كافية في المجال لتوجيه الأفكار الجديدة، مع الاستعداد للنظر إلى الأفكار المبتكرة.
- ج. أسلوب التفكير: تفضيل التفكير على مستوى عالمي ومحلي، والقدرة على تحديد الأسئلة المهمة وغير المهمة.
- د. السمات الشخصية تتضمن الرغبة في بذل المزيد من الجهد، ومواجهة العقبات، وتحمل المخاطر المعقولة، والقدرة على التعامل مع الغموض، والاستعداد لتحدي التقاليد.

هـ. الدافع: الدافع الداخلي للتركيز على المهمة والالتزام بالعمل، بعيدًا عن المكافآت المحتملة.

و. البيئة: البيئة التي تدعم الفرد المبدع وتسمح له بالتعبير عن أفكاره، وتشجع على مناقشتها وتبادلها مع الزملاء.

هناك عدة متغيرات تحفز الابتكار ومنها ما يتعلق بهيكل المنظمة، فالهيكل الذي يتسم بالطابع الرسمي والمركزية وتخصص العمل يسهم في تسهيل المرونة وتبادل الأفكار، كما أن توفير الموارد اللازمة، وتعزيز التواصل المتكرر بين الوحدات التنظيمية يساعد على كسر الحواجز أمام الابتكار؛ (Robbins, Coulter & Long, 2025, ) p.304 مما يعزز القدرة على التكيف والإبداع داخل المنظمة، وهو ما يتطلب من القادة تقييم المخاطر.

تقييم المخاطر يتطلب تحديد الإجراءات اللازمة لمواءمة المخاطر مع أهداف المنظمة، وتحمل المخاطر والرغبة في المخاطرة، ويشمل ذلك مراقبة الأنشطة، ووضع السياسات والإجراءات التي تضمن تنفيذ استجابات فعالة للمخاطر، بالإضافة إلى تمكين العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة، من خلال متابعة الأنشطة الإدارية المستمرة لضمان سير العمل وفقًا للخطط الموضوعية، (Presti, 2021, pp.76 -77) والتأكد من فعالية التعامل مع المخاطر.

تواجه مراكز ضمان الجودة في الجامعات تحديًا كبيرًا في إدارة التناقض بين المخاطرة وتجنب الأخطاء، ففي حين أن اتخاذ المخاطر المدروسة قد يكون ضروريًا لتعزيز الابتكار وتحقيق التحسينات المستدامة، فإن تجنب الأخطاء يعتبر أمرًا حيويًا للحفاظ على المعايير العالية وضمان الاستقرار، من جهة يتطلب الابتكار بعض المخاطرة لاستكشاف حلول جديدة قد تعود بالنفع على العمليات الأكاديمية والإدارية، ولكن من جهة أخرى، تتطلب ضمانات الجودة أن تبقى العمليات خالية من الأخطاء لضمان استمرارية الأداء الجيد؛ لذا يتعين على مراكز ضمان الجودة إيجاد توازن بين تشجيع التجديد والتطوير، مع وضع ضوابط تضمن تقليل المخاطر التي قد تؤثر على كفاءة النظام الأكاديمي.

### سادساً: أساليب إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة

تحرص مراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة على ضمان تطبيق المعايير المحلية والعالمية لتحقيق التميز الأكاديمي والإداري للجامعة، وضمان التوافق مع المعايير المحلية والعالمية، لذا يتعين على قيادة هذه المراكز إدارة التناقضات بشكل فعال لكونها من العوامل التي تحدد نجاح مراكز ضمان الجودة في تحقيق أهدافها وهو ما يتطلب فهماً عميقاً لأساليب إدارة التناقضات لضمان استمرارية التطوير وتحقيق التوازن بين التناقضات المختلفة وتوظيفها في تحسين الأداء الأكاديمي والعملية لهذه المنظمات وتحقيق النجاح المستدام في بيئة تنافسية.

من أساليب إدارة التناقضات، ما يلي: (Keller & Chen, 2017, pp.74 -75)

١. القبول، أي يتضمن الاعتراف بالتناقضات وقبولها بدلاً من محاولة التخلص منها، هذا القبول يفتح المجال أمام استراتيجيات أكثر إبداعاً وفعالية في التعامل مع التحديات.
٢. التنقل بين التناقضات، وفقاً للسياق والمتطلبات الحالية، وهذا يتطلب مرونة معرفية وقدرة على رؤية التحديات من زوايا متعددة.
٣. الاندماج، بدلاً من النظر إلى التناقضات كعناصر منفصلة، يمكن دمجها لتطوير حلول شاملة، ويتطلب ذلك تفكيراً إبداعياً ورؤية العلاقات بين العناصر المتناقضة.
٤. التعلم المستمر، من خلال تبني التناقضات كجزء من عملية التعلم المستمر، يمكن للعاملين والمنظمات تحسين قدرتهم على التعامل مع التحديات المعقدة بفعالية أكبر.

مما سبق يتضح أن أساليب إدارة التناقضات تركز على قبول التحديات والتكيف معها بدلاً من محاولة التخلص منها، ما يساهم في تطوير حلول مبتكرة ومرنة في مراكز ضمان الجودة، ويمكن تطبيق هذه الأساليب لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري، كما يمكن دمج التناقضات المختلفة لتطوير حلول شاملة تساهم في تحسين الجودة، بينما يعزز التعلم المستمر قدرة هذه المراكز على التكيف مع التغيرات والتحديات في مجال التعليم العالي.

وفيما يلي أساليب إدارة التناقضات كما وردت في دراسة ( Berti & others, 2021, ) pp.31-32

١. أسلوب "إما / أو" "Either-Or Approaches" : تركز هذه الاستراتيجية على إنكار وجود التناقضات ومعالجتها باعتبارها أخطاء يجب إصلاحها. وتعتمد على إخضاع أحد الجوانب للآخر مع التمايز بينهما بدلاً من الاعتراف بترابطهما، مما قد يؤدي إلى زيادة التوترات داخل المنظمة.

٢. أسلوب "كلاهما" "Both-and Approaches" : تعترف هذه الاستراتيجية بالترابط بين المطالب المتعارضة، وتعمل على إيجاد أوجه للتآزر أو استيعاب المتطلبات المتناقضة بدلاً من تجاهلها أو قمعها، وهي تسعى إلى تحقيق تفاعل إيجابي بين الأضداد.

٣. أسلوب "أكثر من" "More-Than Approaches" : تهدف هذه الاستراتيجية إلى فهم السياق والإطار المرجعي لكل طرف من الأطراف المتناقضة، بهدف إيجاد أرضية مشتركة وتحقيق التناغم أو التكامل بين التناقضات التي قد تبدو متضاربة ظاهرياً.

ويضاف إلى ما سبق أسلوب "لا-ولا" "Neither-Nor Approaches" وتعتمد على قبول التناقضات كجزء من الواقع، مع محاولة تجاهلها أو إبقائها غير ظاهرة بدلاً من معالجتها بشكل مباشر، وتتضمن ثلاث خطوات أساسية:  
(Roth & others, 2023, p.195)

١. تجميع التناقضات معاً في إطار واحد، مع محاولة إخفاء التوترات بدلاً من التعامل معها بشكل واضح.

٢. دمج التناقضات بطريقة تخدم الأهداف المشتركة، مع الإبقاء على التناقضات مخفية أو غير مرئية.

٣. التعامل مع التناقضات بشكل منظم، حيث يتم تضمينها في العمليات اليومية لكن دون السماح لها بظهور تأثير سلبي واضح على سير العمل.

وبتطبيق أساليب التعامل مع التناقضات داخل مراكز ضمان الجودة، يمكن القول إن أسلوب 'إما / أو' تركز على فصل التناقضات أو تحديد الأولويات بينها، بينما يعزز أسلوب 'كلاهما' قبول التناقضات كجزء من العملية الإدارية، مما يدعم تحقيق

التوازن، أما أسلوب 'أكثر من' فتتطلب إعادة التفكير في الأطر المرجعية لكل طرف لتحقيق التكامل بين الأهداف، وتطبيق هذه الأساليب بذكاء يساعد في تحقيق أهداف مراكز ضمان الجودة بكفاءة وتناغم.

ويمكن للقادة إدارة التناقضات، من خلال اتباع الخطوات التالية: (Smith, & Lewis , 2011, p.398)

١. تبني نهج التفكير المتناقض: يعترف هذا النهج بالعناصر المتعارضة ويسعى لتحقيق التوازن بينها من خلال قبول التناقضات كجزء لا يتجزأ من البيئة التنظيمية، واستخدام أساليب مبتكرة للتعامل معها.

٢. تطوير القدرات الديناميكية: تعزز المنظمات قدرتها على الاستجابة للتغيرات المستمرة عبر تطوير القدرات الديناميكية، وتشمل هذه القدرات القدرة على التعلم المستمر، والتكيف السريع مع التغيرات، وابتكار استراتيجيات جديدة لمواجهة التحديات.

٣. تشجيع الإبداع والابتكار: من خلال تقبل التناقضات واستخدامها كفرص للتفكير الإبداعي وحل المشكلات، ويمكن للقادة تشجيع العاملين على التفكير بطرق غير تقليدية واستخدام التناقضات كمحفز لتوليد أفكار جديدة وتنفيذ حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها المنظمة.

وفي هذا السياق، قدمت إحدى الدراسات نموذج كوين لأدوار القائد في إدارة التناقضات الذي يتضمن الأدوار التالية: (Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995, p.527)

١. دور المبتكر (Innovator Role) يكون القائد مبدعاً، يتصور التغيير ويشجعه ويسهل تنفيذه.

٢. دور الوسيط (Broker Role) يتحلى بالذكاء السياسي، ويستحوذ على الموارد ويحافظ على الشرعية الخارجية للوحدة من خلال تطوير والحفاظ على شبكة من الاتصالات الخارجية.

٣. دور المنتج (Producer Role) يركز على المهام ويحفز السلوكيات التي تؤدي إلى إتمام مهام المجموعة.



٤. دور المدير (Director Role) يشارك في تحديد الأهداف وتوضيح الأدوار، ويضع توقعات واضحة.
٥. دور المنسق (Coordinator Role) يحافظ على الهيكل، ويقوم بتنسيق المهام وحل المشكلات، ويضمن الالتزام بالقواعد والمعايير.
٦. دور المراقب (Monitor Role) يجمع المعلومات ويوزعها، ويتحقق من الأداء، ويوفر إحساسًا بالاستمرارية والاستقرار.
٧. دور الميسر (Facilitator Role) يشجع التعبير عن الآراء، ويتفاوض للوصول إلى تسويات.
٨. دور المرشد (Mentor Role) يكون واعيًا لاحتياجات العاملين، ويعاملهم بعدالة، ويدعم طلباتهم المشروعة، ويسعى لتسهيل تطورهم الشخصي والمهني.
- ومن أساليب إدارة التناقضات بالمنظمات المختلفة، قبول التناقضات كضرورة لحل المشكلات المعقدة، ويشمل هذا الأسلوب الحفاظ على وضوح الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة، مع تحديد الأولويات والاهتمام بآراء العاملين، ويقوم التفكير التكاملي بدورًا أساسيًا، حيث يسمح للقيادة بإدارة الأفكار المتناقضة بطريقة بناءة، مما يؤدي إلى حلول مبتكرة تجمع بين عناصر مختلفة من تلك الأفكار، كما أن الذكاء التنظيمي يمكن المديرين من ربط استراتيجية المنظمة مع احتياجات العاملين، مما يعزز من كفاءة الإدارة. (Lüscher, 2019, pp.151- 152)
- من الأساليب الفعالة لإدارة التناقضات أيضًا، تطوير فهم المنظمات للمجالات التي تنشأ فيها التناقضات والتوترات المرتبطة بها، مع تحديد التناقضات الأكثر صلة بنشاطاتهم وإبرازها، كما تشمل هذه الأساليب: تبني التفكير المتناقض، وتحفيز العاملين على تقبل التناقض باعتباره جزءًا طبيعيًا من بيئة العمل، وتشجيعهم على التعايش معه كشرط أساسي للنجاح، بدلاً من النظر له على أنه خلل وظيفي، (Berti & others, 2021, p.98 بالإضافة إلى ذلك تشمل الاستراتيجيات توفير المرونة الهيكلية، بمعنى تبني هيكل تنظيمي مرن يمكن المنظمة من التكيف بفعالية مع التوترات المتعارضة والتعامل معها بشكل مناسب. (Golgeci & others , 2022, p.28)

وفي هذا السياق، تشير دراسة (Zaman & others, 2023, p.17) إلى أن العمل في بيئات ديناميكية ومعقدة، يتطلب من القادة القدرة على التوازن بين الخيارات المتناقضة، مثل: التوفيق بين السرعة في الإنجاز والحفاظ على الجودة، فالقدرة على التكيف السريع مع التغييرات تجعل تأثير القيادة أكثر وضوحًا وإيجابية، مما يعزز من فعالية استراتيجيات إدارة التناقضات ويزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات بكفاءة.

ويختار القائد في المنظمة الأسلوب المناسب لإدارة التناقضات استنادًا إلى سماته الشخصية، حيث يتحدد سلوكه في التعامل مع التناقضات بشكل أساسي من خلال قدرته على فهم وتحليل المواقف المتناقضة، كما أن نوعية العاملين معه ومدى استجابتهم الإيجابية دورًا كبيرًا في نجاح هذه الاستراتيجيات، فالقائد الذي يمتلك مهارات تواصل وقيادة فعالة يستطيع توجيه الفريق نحو تبني حلول مبتكرة وتكاملية للتعامل مع التناقضات، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات المعقدة وتحقيق نتائج إيجابية. (Ishaq, Bashir & Khan, 2021, p.343)

يتميز سلوك القائد في إدارة التناقضات بقدرته على التعامل مع متطلبات متعددة ومتضاربة داخل المنظمة، حيث يجمع بين التمرکز على الذات والتركيز على الآخرين، ويوازن بين الحفاظ على مسافة وقرب في الوقت ذاته، ومعاملة العاملين بشكل متساوٍ مع السماح بالتخصيص الفردي، وفرض متطلبات العمل مع الحفاظ على المرونة، وأخيرًا، يوازن القائد بين التحكم في اتخاذ القرارات ومنح الاستقلالية للعاملين، مما يسهم في خلق بيئة عمل مرنة وقادرة على التكيف مع التحديات المعقدة، وتوضح أهمية اختيار القائد للأسلوب المناسب لإدارة التناقضات بناءً على سماته الشخصية وقدرته على فهم وتحليل المواقف المتناقضة، مع مراعاة استجابة العاملين وأدائهم الإيجابي، مما يعزز من فعالية القيادة في مواجهة التحديات وتحقيق النجاح المستدام. (Ishaq, Bashir & Khan, 2021, pp.344- 345)

وتشير دراسة (Zhang & Han, 2019, p.51) إلى أن سلوك القائد في إدارة التناقضات يرتبط بتحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مثل: زيادة الأرباح،

والاستثمارات والبحث والتطوير، وزيادة حصة السوق، وتحسين سمعة المنظمة، كما يُسهم سلوك القائد في تحقيق التوازن بين متطلبات الحاضر واحتياجات المستقبل.

مما سبق، يمكن القول إن أساليب إدارة التناقضات يمكن تطبيقها بفعالية بمراكز ضمان الجودة داخل الجامعات المعاصرة، حيث تواجه هذه المراكز تحديات متعلقة بالتوازن بين المعايير الأكاديمية والإدارية المختلفة، على سبيل المثال: يمكن تبني أسلوب "كلاهما" التي تعترف بوجود التناقضات والعمل على إيجاد تآزر بينها، كما يمكن للقادة بالمراكز استخدام التفكير المتناقض للتعامل مع التوترات كفرص للإبداع والتطوير، بدلاً من رؤيتها كعقبات، كما يمكن تبني هيكل تنظيمي مرن يتيح للمركز التكيف مع التغيرات المستمرة في معايير الجودة، وتشجيع التعامل مع التناقضات باعتبارها جزءاً من عملية التعلم المستمر، مما يعزز من القدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات الجودة والاعتماد.

#### سابعا: آليات تحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة

تسهم آليات تحسين إدارة التناقضات في تعزيز القدرة على التعامل مع هذه التوترات بشكل فعال، ويمكن من خلالها الوصول إلى إجراءات تحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة، مما يساعد في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وضمان استمرارية التطوير داخل المنظمات المختلفة ومنها: مراكز ضمان الجودة في الجامعات وبتطبيق هذه الآليات، تصبح المراكز قادرة على التكيف مع التحديات المتغيرة وتحقيق نتائج مستدامة تتماشى مع المعايير المحلية والعالمية، ومن هذه الآليات ما يلي:

#### ١- إدارة الأولويات:

تُعد إدارة الأولويات خطوة حاسمة في تحقيق النجاح الشخصي والمهني، حيث تتطلب تحديد الأهداف والغايات بوضوح، ثم ترتيبها وفقاً لأهميتها، ويساعد هذا الترتيب على ضمان أن جميع الأنشطة والقرارات التي يتخذها الفرد تسهم بشكل مباشر في تحقيق هذه الأهداف.

إن تحديد الأولويات من الآليات التي تساعد في تقليل التشتت عن المهام الرئيسية بسبب الأنشطة الأقل أهمية، ولكنها عاجلة، ويتطلب هذا جدولاً للمهام اليومية والتعامل معها بانضباط، من خلال وضع "قائمة المهام" وتقييم كل عنصر وفقاً لرؤية وقيم وأهداف

المنظمة، ثم يتم ترتيب المهام وفقاً للأولوية، حيث يتم تصنيفها إلى: "عاجل جداً" ذو أهمية عالية، و"غير عاجل" ولكنه ذو أهمية عالية، مما يساعد على التركيز على المهام ذات التأثير الأكبر وتحقيق الأهداف المرجوة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. (Hunsaker & Hunsaker, 2016, p.103)

وتهدف إدارة الأولويات إلى تنظيم الوقت والموارد والمهام لتحقيق أهداف وغايات محددة، مع الالتزام بالمعايير المحددة، من خلال تطبيق هذا النهج، يمكن ضمان التركيز على الأنشطة الأكثر أهمية وتأثيراً، مما يساهم في تحسين الكفاءة وتحقيق النتائج المرجوة. يعد تحديد الأولويات جزءاً أساسياً من إدارة الوقت بشكل فعال؛ حيث يتعين على القائد أن يكون قادراً على التمييز بين المهام العاجلة والمهمة لضمان معالجة الأمور الملحة دون إغفال المهام ذات الأهمية الكبيرة، ويساهم هذا التوازن في تنظيم العمل وإنجاز المهام العاجلة في وقتها المناسب، مع تخصيص وقت كافٍ للأنشطة الأخرى، كما أن تخصيص الوقت المناسب لكل نشاط، سواء كان متعلقاً بالعمل أو بالاستمتاع بالوقت، يعد عنصراً ضرورياً لتحقيق التوازن وزيادة الإنتاجية، مما يساهم في تحسين جودة الحياة والاستمتاع بالأنشطة اليومية. (Chaudhari, 2022, p.7)

وتكمن أهمية إدارة الأولويات في قدرتها على توجيه الجهود نحو المهام الأكثر تأثيراً، مما يعزز من فعالية استثمار الوقت والموارد. ومن خلال هذا النهج، يمكن للفرد التركيز على ما يحقق أكبر قدر من التقدم، بينما يتم تأجيل أو تفويض المهام الأقل أهمية أو تجاهلها تماماً، وعند اتخاذ القرارات، يتم طرح السؤال "هل سيساعد هذا القرار في تحقيق أحد الأهداف الأساسية؟" وبذلك تضمن إدارة الأولويات الاستخدام الأمثل للوقت والطاقة، مما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة بفاعلية وكفاءة. (Bird, 2010, p.10)

وتسعى عملية تحديد الأولويات إلى ترتيب المتطلبات وفقاً لأهميتها واتخاذ قرارات بشأن المتطلبات التي يجب تنفيذها أولاً وتلك التي يمكن تأجيلها أو إلغاؤها، وتشمل أيضاً تقييم احتياجات العملاء، وقدراتهم، والمخاطر التي قد تواجههم، والأنشطة المطلوب تنفيذها، وتحسين رضا العملاء من خلال ضمان تنفيذ المتطلبات الأكثر أهمية أولاً، وكذلك تعزيز فعالية استخدام الموارد، علاوة على ذلك، يساعد تحديد الأولويات في تركيز الجهود على المتطلبات الحرجة لتحقيق النجاح في المنظمة. (Bahill, 2007, p.20)

كما أن فرص الابتكار تتواجد على جميع مستويات المنظمة، مما يستدعي من القادة التخطيط المستمر للتغيير لضمان التقدم والبقاء في الصدارة أمام المنافسين، ويتطلب هذا التحسين المستمر للعمليات، والأنظمة، والمهارات، والكفاءات وقيادة التغيير بفعالية، وتحقيق توازن بين الأولويات المختلفة، فمن خلال إدارة الأولويات، يستطيع القائد تنفيذ التغيير على المدى القصير والبعيد، ومساعدة العاملين في التغلب على مخاوفهم تجاه التغيير ورؤية مستقبل المنظمة، بينما يضمن توفير الاستقرار للذين يفضلون الحفاظ على الوضع القائم. (Hunsaker & Hunsaker, 2016, p.138)

ومما سبق يتبين أن إدارة الأولويات تُعتبر من الآليات الأساسية لإدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات، خاصة عندما يتعلق الأمر بالتوازن بين الأولويات المتناقضة، مثل: التغيير مقابل الاستقرار، والتعاون مقابل التنافس، والمخاطرة مقابل تجنب الأخطاء، ففي هذا السياق، تسهم إدارة الأولويات في تحديد متى يكون التغيير ضرورياً لتطوير وتحسين العمليات الأكاديمية والإدارية، وفي الوقت ذاته، الحفاظ على الاستقرار المؤسسي الذي يضمن استمرارية الأداء وجودة التعليم، فمن خلال ترتيب الأولويات بشكل استراتيجي، يمكن لمراكز ضمان الجودة تعزيز التعاون بين الفرق الأكاديمية والإدارية مع المحافظة على التنافس الصحي الذي يدفع للابتكار وتحقيق أفضل النتائج. علاوة على ذلك، تساهم إدارة الأولويات في تحديد متى تكون المخاطرة ضرورية لاستكشاف طرق جديدة لتحسين الجودة، مقابل الحفاظ على نهج أكثر حذراً يتجنب الأخطاء التي قد تؤثر على سمعة المنظمة، وتساعد إدارة الأولويات على تحقيق توازن فعال بين هذه التناقضات؛ مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة تعود بالنفع على مراكز ضمان الجودة وتساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## ٢. إدارة الوقت Time Management

في الأدبيات الإدارية، يُعتبر الاستخدام الفعال للموارد، بما في ذلك الوقت، من المهارات الأساسية التي يحتاجها القادة لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتطلب ذلك فهماً عميقاً للعوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت بهدف التحكم فيها أو تقليل تأثيرها. ونظراً لأن القادة يقضون غالبية وقتهم في الاجتماعات واتخاذ القرارات المهمة، فإن تحسين قدرتهم على إدارة الوقت يُعد أمراً حيوياً، ويشمل ذلك تنفيذ الأنشطة المستهدفة بكفاءة، وتعزيز

دافعية العاملين لاستخدام قدراتهم بشكل مثالي. إن إدارة الوقت بفاعلية تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي، مما يتيح للمنظمات التنافس بفعالية في بيئة عالمية ديناميكية ومتغيرة. (Bahadori & others, 2015, p.159)

إدارة الوقت الفعالة هي مرتكز أساسي لتحقيق الأهداف وإنجاز المهام بكفاءة، وتبدأ هذه العملية بالتخطيط الجيد الذي يتضمن تقسيم المهام وترتيبها بناءً على أولويتها، مع إعطاء الأولوية للمهام الأكثر أهمية لضمان تنفيذها بالشكل المطلوب، كما يتطلب الأمر تحديد أهداف واضحة ومحددة تُوجه الأنشطة نحو تحقيق هذه الغايات.

وتشير إدارة الوقت إلى القدرة على التنظيم، وتخطيط واستخدام وقتك لمهام معينة في الطريقة المثلى، (Dimitrova & Mancheva, 2018, p.283) بالإضافة إلى ذلك يُعد تخصيص إطار زمني دقيق أمراً ضرورياً لتنظيم الجهود، مما يساهم في تجنب إهدار الوقت وضمان استثمار الموارد بشكل مثالي. (Chaudhari, 2022, p.6)

ومن خطوات إدارة الوقت أن يحدد القائد بوضوح ما يريد تحقيقه، مع قناعة بأهمية تحديد الأهداف ودورها في توجيه الجهود وتعظيم النتائج. فالأهداف ليست مجرد وسيلة لتنظيم الوقت، بل تضفي معنى لإدارته من خلال توفير نقاط تركيز واضحة للعمل، وتوجيه الموارد والجهود نحو تحقيق النتائج المنشودة. كما تتيح الأهداف فرصاً محددة لتحسين الأداء عبر تحديد المسؤوليات، وتحفيز الأفراد للعمل بفعالية، بالإضافة إلى أن الأهداف تسهم في تحسين التواصل من خلال تعزيز الاتفاق المشترك حول التوقعات، مما يضمن انسجام الجهود نحو تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية. (Zeigler, 2005, p.5)

ومن أساسيات إدارة الوقت التخطيط والتنظيم الفعال له، حيث يشمل تخطيط الوقت التنبؤ بالوقت المتاح خلال فترة معينة، وتحديد الأعمال المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف المحددة، ويتم ذلك من خلال برمجة المهام وتوزيعها بما يتناسب مع الفرص المتاحة، مما يساعد على تحسين استثمار الوقت وضمان تحقيق النتائج المرجوة.

ويتضمن التخطيط الفعال للوقت تحقيق توازن مدروس بين الأنشطة المخططة والمشكلات غير المتوقعة، حيث يُفضل تخصيص ٦٠٪ من الوقت لتنفيذ المهام المخطط لها، و٤٠٪ للتعامل مع القضايا الطارئة التي قد تطرأ بشكل غير متوقع، ومراعاة أن التخطيط يتضمن وجود فجوات زمنية مخصصة لتجنب التأخير أو تداخل الأنشطة، مع

ضبط الوقت دورياً لتقديم صورة دقيقة عن تكاليف الوقت، كما يُصح بتقسيم الأنشطة إلى فئات قصيرة، متوسطة، وطويلة المدى لتسهيل إدارتها، بالإضافة إلى ذلك من الضروري ترتيب أولويات قائمة المهام بناءً على أهميتها، والتركيز على تنفيذ المهام الرئيسية التي تسهم مباشرةً في تحقيق الأهداف التنظيمية. (Dimitrova & Mancheva, 2018, p.285)

وفي هذا الإطار يمكن اتباع مجموعة خطوات لجدولة الوقت بشكل منتظم تضمن تحقيق الفاعلية في إدارة المهام، وهي: (Rivera, 2007, pp.24-25)

أ. تحديد الوقت المتاح للعمل، ويبدأ ذلك من فهم طبيعة الوظيفة وتصميمها، مع مراعاة الأهداف الشخصية التي تسهم في تعزيز الإنجاز الفردي والتنظيمي.

ب. مراجعة قائمة المهام، يتم خلالها ترتيب الأنشطة العاجلة والأكثر أهمية، مع تخصيص وقت محدد للتعامل مع الطوارئ التي قد تظهر فجأة، مع مراعاة توفير مرونة في الجدول لإعادة ترتيب الأولويات عند الحاجة.

ج. تقييم الأهداف الشخصية، ويتم التركيز على المهام ذات الأولوية الخاصة المرتبطة بالأهداف الشخصية والمهنية، مع تقدير الوقت اللازم لتنفيذها وإعداد جدول زمني يتسم بالوضوح والقابلية للتنفيذ.

إن اتباع هذه الخطوات يضمن الاستخدام الأمثل للوقت وتحقيق التوازن بين الأداء اليومي والأهداف طويلة المدى بجميع المنظمات، ومنها مراكز ضمان الجودة في الجامعات. ويُعد تنظيم الوقت عنصراً أساسياً لتحقيق الكفاءة في أداء المهام وتنفيذ خطة العمل بفعالية.

كما يشير توماس (Thomas, 2007, pp.173-174) إلى أهمية تجميع المهام المتشابهة لتقليل إهدار الوقت وتخصيص فترات زمنية محددة لكل مجموعة من المهام. إضافة إلى ذلك، ترك وقت مرناً للتعامل مع الأمور الطارئة، وتحديد هدف رئيس يركز الفرد جهوده على تحقيقه. كما يتم تنفيذ المهام الأكثر أهمية خلال الأوقات التي يكون فيها الأداء في ذروته، مع تقليل الانقطاعات وإجراء تقييم يومي للخطة لضمان تحسين الأداء واستمرارية الإنجاز.

يسهم هذا النهج المنظم في تعزيز الفعالية الشخصية والمهنية، وتحقيق التوازن بين المهام اليومية والأهداف الاستراتيجية للمنظمات ومنها مراكز ضمان الجودة في الجامعات.

يعتمد نجاح إدارة الوقت على عوامل أساسية، ومنها: (Chase & others, 2012, pp.160-162)

أ. الرصد: مراقبة كيفية استخدام الوقت بهدف تعزيز الكفاءة وتقليل الأنشطة التي تؤدي إلى هدر الوقت.

ب. تحديد الأهداف: وضع أهداف واضحة، وقابلة للقياس مع تحديد أطر زمنية مناسبة لتحقيقها.

ج. تحديد الأولويات: ترتيب الأهداف حسب الأهمية والبدء بالأهداف ذات الأولوية القصوى، مع تجنب توزيع الجهد على أكثر من هدف في الوقت نفسه لتجنب التشتت.

د. التخطيط: إعداد قوائم يومية للمهام، مع تقسيمها إلى أجزاء يمكن التعامل معها بسهولة، والتقليل من الانقطاعات لضمان الانضباط والتنظيم.

هـ. التفويض: تحديد المهام التي يمكن أن يقوم بها الآخرون وتفويضها بطريقة فعالة، بالإضافة إلى امتلاك الشجاعة لرفض المهام أو الفرص التي لا تحقق الأهداف الأساسية للمنظمة.

وتتطلب إدارة الوقت تحقيق التوازن بين نوعين من الوقت: الروتيني والدفاعي، لضمان إدارة فعالة للمهام وتحقيق الأهداف، ويمكن توضيح ذلك كما يلي: (Thomas, 2007, p.166)

أ. الوقت الروتيني Routine Time يخصص للأنشطة اليومية المتكررة التي تضمن استمرارية العمل بشكل منتظم، مثل: الرد على البريد الإلكتروني، حضور الاجتماعات الدورية، وإدارة المهام الإدارية، ويهدف هذا النوع من الوقت إلى الحفاظ على انسيابية العمليات الروتينية دون التأثير على تنفيذ المهام الأساسية.

ب. الوقت الدفاعي Defensible Time يركز على الأولويات الاستراتيجية والمهام الجوهرية التي تُسهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد، ويشمل ذلك:



التفكير العميق، التخطيط المستقبلي، إعداد الميزانيات، والتواصل مع العملاء أو الشركاء، ويتيح هذا الوقت للقادة التركيز على إدارة الأولويات الرئيسية بشكل فعال، مما يضمن تحقيق التقدم والتوجه نحو النجاح المستدام.

ويتضح من التمييز بين الوقت الروتيني والوقت الدفاعي أهمية التوازن في إدارة وقت القيادة بمراكز ضمان الجودة في الجامعات، فإدارة الوقت تُسهم في ضمان سير العمليات اليومية بكفاءة، مثل: متابعة التقارير الدورية، وتنظيم الاجتماعات، ومعالجة المهام الإدارية التي تحافظ على استمرارية العمل، أما الوقت الدفاعي فهو ضروري لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمراكز، حيث يُمكن القادة التركيز على تطوير السياسات، وتحسين آليات تطبيق معايير الجودة، والتخطيط المستقبلي الذي يعزز التميز لمركز ضمان الجودة والجامعة، فهذا التوازن بين النوعين يتيح لمراكز ضمان الجودة مواجهة التحديات المتناقضة مثل: الاستجابة السريعة للمشكلات اليومية مع الحفاظ على التركيز على التطوير المستدام طويل المدى، وبالتالي فإن إدارة الوقت بفعالية تُعتبر أداة حيوية لرفع كفاءة المراكز وتحقيق رسالتها في ضمان جودة التعليم الجامعي.

مما سبق يتضح أن إدارة الوقت تعد من الآليات الأساسية التي تحقق التوازن بين التناقضات المختلفة داخل مراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة، فعندما يتم تخصيص الوقت بشكل فعال بين الأنشطة المرتبطة بالتغيير والابتكار مع الحفاظ على استقرار العمليات القائمة، يتم تحقيق التوازن المطلوب دون التفريط في أي جانب، علاوة على ذلك، يساعد تخصيص الوقت بين التعاون والتنافس في تعزيز التنسيق بين الفرق مع التحفيز على التنافس الصحي الذي يساهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، كما أن إدارة الوقت بشكل جيد بين المخاطرة وتجنب الأخطاء وتتيح للقادة اتخاذ قرارات مدروسة، للتوازن بين المبادرة والحرص على تجنب المخاطر غير المحسوبة.

### ٣. إدارة الخطأ Error Management

تُعد إدارة الخطأ من الآليات الأساسية التي تساعد المنظمات على التكيف مع التناقضات والتحديات التي قد تواجهها في بيئة العمل، فعندما تنشأ التناقضات بين متطلبات التغيير والاحتفاظ بالاستقرار، أو بين التعاون والتنافس، قد تحدث أخطاء أو نتائج غير متوقعة، لذلك فإن قدرة القائد على إدارة الخطأ بطريقة فاعلة تُعتبر جزءاً مهماً

من استراتيجيات النجاح، حيث تساهم في تحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم والتحسين، مما يساعد في تحقيق توازن بين الأهداف المتضاربة وضمان استمرارية التقدم داخل المنظمات ومنها مراكز ضمان الجودة في الجامعات.

تتطلب إدارة الخطأ النظر إلى الأخطاء باعتبارها جزءًا طبيعيًا من العمل اليومي، وليست أمرًا يستحق اللوم، حيث تشجع الإدارة العاملين على الاعتراف بأخطائهم دون خوف من العواقب، مما يعزز ثقافة الشفافية والمساءلة. تساعد هذه الآلية على اكتشاف الأخطاء بسرعة، وتحليلها، ومعالجتها بفعالية، مما يقلل من احتمال تكرارها في المستقبل. (Oliveira, Santos & Ratten, 2023, p.162)، وأكدت دراسة (Oliveira, Santos & Ratten, 2023, p.171) على أن إدارة الخطأ تتطلب وجود ثقافة تنظيمية قوية، تدعم الممارسات والإجراءات التي تساهم في معالجة الأخطاء بشكل فعال، كما أكدت الدراسة على أهمية نشر ثقافة إدارة الخطأ بين العاملين، حيث يتعين على القادة أن يكونوا القدوة في هذا المجال، ويعملوا على خلق بيئة تشجع التعلم من الأخطاء بدلاً من إخفائها. هذه الثقافة تعزز من القدرة على التعامل مع التناقضات بشكل أفضل وتحقيق التوازن بين الابتكار والاستقرار داخل المنظمات.

كما تتطلب إدارة الخطأ سرعة اكتشاف الأخطاء والتعلم منها ومعالجة نتائجها بشكل سري بهدف تقليل آثارها السلبية والاستفادة من الدروس لتعزيز التطوير الذاتي من خلال التواصل المستمر مع العاملين عند اكتشاف الأخطاء، وتعزيز التعاون المشترك لمعالجة هذه الأخطاء بشكل إيجابي؛ (عطا، ٢٠٢٢، ص ١٤٧٥) مما يساهم في تنمية مهارات العاملين في المنظمة. هذه العملية لا تقتصر فقط على تصحيح الأخطاء، بل تشجع على التحسين المستمر، وتساعد على تعزيز ثقافة التعلم والنمو داخل المنظمات ومنها مراكز ضمان الجودة في الجامعات.

وتهدف إدارة الخطأ إلى التقليل من عواقب الخطأ السلبية، من خلال اكتشافه ومعالجته بسرعة، مما يساعد في تقليل تأثيراته على سير العمل، كما تساهم إدارة الخطأ في تعظيم النتائج الإيجابية المحتملة للأخطاء، مثل: تعزيز فرص التعلم والابتكار داخل المنظمة، إذ يمكن للأخطاء أن تكون مصدرًا قيمًا للمعرفة وتحسين الأداء، وبالتالي فإن

التعامل الفعّال معها يساهم في بناء بيئة عمل تشجع التطوير المستمر. Horvath, (Keith & Klamar,2023, p.764)  
وعلى القادة بالمنظمات المختلفة تشجيع التعامل مع الأخطاء بشكل إيجابي من خلال توفير بيئة تسمح بالاعتراف بالأخطاء وتعلم الدروس منها، بدلاً من إخفائها أو إلقاء اللوم، وتبني هذه الثقافة الإيجابية من خلال تقديم الدعم المستمر لهم؛ (Jia, Liu) & Zheng , 2021, p. 933. مما يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق التحسين المستمر.

في ذات السياق توصلت دراسة (Kuckertz, Bulut & Brändle ,2024, p.10) إلى أهمية الحاجة إلى تعزيز ثقافة إدارة الخطأ بالمنظمات فهي شرط لا غني عنه لنجاحها، وتحقيق أداء مرتفع، وهي تعتمد بشكل كبير على التواصل الفعال، لاستقطاب مزيد من الابتكار والمبادرات الريادية لمواجهة التحديات والمتطلبات المختلفة للمجتمع المتغير باستمرار، والقادة بحاجة لتعزيز التواصل الفعال بشأن الأخطاء لضمان الابتكار. وتوصلت دراسة (العزاوي، ٢٠٢١، ص٢٤١) إلى أن تعزيز ثقافة إدارة الخطأ في المنظمات يمكن أن يكون رابطاً فعالاً للعاملين في مجال التعليم العالي، حيث يساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وتساعد هذه الثقافة على تطوير بيئة تعليمية تشجع على الابتكار وتحفز العاملين على التعلم من الأخطاء، مما يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة التفاعل الإيجابي بين العاملين.

كما أظهرت دراسة (Van & others,2005, p.1229) أن اتباع نهج منع الأخطاء النقي يقلل من فرص التعلم من الأخطاء ويقلل من احتمالية ذلك الاستفادة من العواقب الإيجابية المحتملة على المدى الطويل.

إن التدخلات في عمليات التغيير تتطلب إدارة الخطأ لتعرف قواعد التعامل مع الأخطاء في الفريق أو المنظمة، والابلاغ عن الخطأ عند حدوثه ومشاركة مشاركة الخطأ مع الآخرين دون خوف من اللوم أو من العواقب السلبية، وتصبح نقطة انطلاق لبناء أفكار جديدة، وتعزيز أداء الفريق أو المنظمة. (Klamar & others,2022, p.14)

مما سبق يتضح أهمية دعم ثقافة أن الأخطاء فرصة للتعلم، من خلال تشخيص الأسباب وتحليلها واستخلاص الدروس منها لتحسين الأداء مستقبلاً حيث تكون جزءاً من

عملية التعلم المستمر داخل المنظمة ومنها مراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة.

ويمكن للثقافة التنظيمية أن تقوم بدورًا مهمًا في تحديد كيفية استجابة المنظمة للأخطاء، حيث تحدد القيم والممارسات الثقافية الطريقة التي يُنظر بها إلى الخطأ وكيفية التعامل معه. ومع ذلك، هناك تناقضات متأصلة في إدارة الخطأ والتعلم منها، حيث يتعين على القادة تحقيق التوازن بين الحفاظ على الاستقرار التنظيمي من جهة، وتشجيع الابتكار والتغيير من جهة أخرى، فقد يؤدي الخطأ إلى اضطراب مؤقت، إلا أن التعلم منه يمكن أن يفتح فرصًا للتحسين والابتكار، مما يتطلب من القادة تبني نهج مرن يتيح التكيف مع التحديات دون التفريط في المبادئ الأساسية للاستقرار التنظيمي. (Ribeiro, 2020, p.86)

في ضوء ما سبق يتضح أن إدارة الخطأ تعد من الآليات المهمة في التعامل مع التناقضات داخل مراكز ضمان الجودة، حيث تتطلب القدرة على الموازنة بين المخاطرة وتجنب الأخطاء، من خلال إدارة الوقت بشكل فعال، ويمكن تخصيص الوقت الكافي لتحليل المخاطر وتجنب الأخطاء المحتملة مع إعطاء مساحة للتجربة والتعلم من الأخطاء، وهذا يعزز من قدرة الفرق الأكاديمية والإدارية على تحسين عملياتها بشكل مستمر، وتتطلب إدارة الخطأ أيضًا وضع آليات دقيقة لمتابعة الأخطاء وتقييم أسبابها، مما يسهم في تحسين الإجراءات وتقليل تكرار الأخطاء مستقبلاً، والتعلم منها. إن تحقيق ضمان الجودة مسئولية جميع العاملين بالمنظمة، حيث يقوم الفريق بمراجعة الإدارات المختلفة ومساعدتهم في تلبية احتياجاتهم لتقديم منتج عالي الجودة، كما يقوم بالتعامل مع التناقضات في حالة ظهورها، ويقوم بإبلاغ الإدارة المعنية بالتغييرات التي يتم اعتمادها. (Mitra, 2021, p.13)

ومما سبق يتضح أهمية إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في لجامعات والتي يمكن أن تتم بفعالية من خلال تطبيق آليات متعددة: إدارة الأولويات، وإدارة الوقت، وإدارة الخطأ، حيث تبدأ بتحديد الأولويات وفقاً للأهداف الاستراتيجية، وإدارة الوقت لتخصيص الموارد والمدة الزمنية المناسبة للمهام المختلفة؛ مما يزيد من كفاءة الأداء، وإضافة إلى ذلك، إدارة الخطأ من خلال تحليل أسبابها واتخاذ التدابير اللازمة لتجنب

تكرارها، والتعلم منها؛ مما يساهم في تحسين جودة العمليات بشكل مستدام بمراكز ضمان الجودة ويحقق رؤيتها ورسالتها.

ومن خلال توظيف الآليات السابقة يمكن للقادة بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة تحقيق التوازن بين مجالات التناقض - سابقة الذكر - بما يضمن تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها وذلك من خلال استخدام تلك الآليات في إدارة التناقضات على النحو التالي:

#### ١- التغيير مقابل الاستقرار، ويتم من خلال:

أ. إدارة الأولويات، يدير المركز التغيير بما يحقق أهدافه ويضمن تحقيق الاستقرار به، والاستفادة من الخبرات السابقة والتحديات المتكررة في التعامل مع التغييرات لتطوير استراتيجيات أفضل للتغيير مع الحفاظ على استقرار العمليات.

ب. إدارة الوقت، يقوم المركز بإدارة الوقت بما يضمن استثمار الوقت المتاح للتكيف مع التغييرات المطلوبة وتجنب تأخير المهام الأساسية لضمان الجودة.

ج. إدارة الخطأ، يتم بناء نظام معرفي يمكن الاعتماد عليه لتقادي المشكلات الناتجة عن التغييرات غير المخطط لها، مما يساهم في استقرار العمليات، وتحديد الأخطاء المحتمل حدوثها وتصحيحها بشكل استباقي، وتحليل الأخطاء لتحديد أسبابها الجذرية ووضع الإجراءات التصحيحية لمنع حدوث أخطاء مماثلة في المستقبل مما يضمن استقرار العمل بالمركز.

#### ٢- التعاون مقابل التنافس، ويتم عن طريق:

أ. إدارة الأولويات، يحدد المركز الأولويات بما يضمن التكيف السريع مع التغييرات ويحدد المهام التي تتطلب التعاون بين فرق العمل وتشجيع تبادل المعرفة والخبرات بينهم، وتشجيع التعاون بين الكليات الأقل أداءً على التعاون مع الكليات المتميزة للاستفادة من خبراتها، وتعزيز

التنافس الصحي الذي يحفز الكليات على تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف.

ب. إدارة الوقت، يتم إعداد خطط زمنية مرنة للمهام التي تتطلب التعاون، والمهام التي تتطلب الاعتماد على التنافس بين فرق العمل.

ج. إدارة الخطأ، يتم تحقيق التوازن بين الإدارة الاستباقية للأخطاء والإدارة التفاعلية، فالاستباقية تتضمن توقع الأخطاء المحتملة وتجنبها، أما التفاعلية فهي التي تعالج الأخطاء بعد حدوثها.

٣- المخاطرة مقابل تجنب الخطأ، وتتم من خلال:

أ. إدارة الأولويات، تحديد أولويات تنفيذ الأفكار الإبداعية، مع تحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم، بحيث يتم تحليل الأخطاء السابقة بعمق واستخلاص الدروس التي يمكن أن تحسن العمليات المستقبلية، وتوفير بيئة عمل تُتيح إمكانية تجربة الأفكار الجديدة بشكل آمن.

ب. إدارة الوقت، تخصيص وقت كافٍ للمهام المبتكرة التي تتطلب مخاطرة محسوبة لتحسين العمليات، مع تحديد الأولويات بين المهام الروتينية والمهام التي تحتاج إلى مخاطرة.

ج. إدارة الخطأ، يتم تقييم المخاطر المرتبطة بأي مبادرة أو تغيير جديد، وتحديد التأثيرات المحتملة، ووضع خطط للتعامل مع المخاطر علمياً، وتشجيع التواصل المفتوح حول الأخطاء، ومشاركتها مع الأطراف المعنية والتعلم منها.

ومن خلال توظيف إدارة الأولويات وإدارة الوقت وإدارة الخطأ، يمكن لمراكز ضمان الجودة في الجامعات المعاصرة تحقيق التوازن بين مجالات التناقض السالفة الذكر، بما يضمن تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها.

### القسم الثالث: واقع إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية (تحليل وثائقي)

بعد تناول الإطار النظري للبحث، يتناول القسم الثالث واقع إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية، وذلك من خلال التحليل الوثائقي للمراكز الثلاثة المختارة في هذا البحث، وفقا للنقاط التالية:

#### أولاً: جهود الجامعات المصرية نحو الجودة والاعتماد في ظل أوضاعها الحالية:

يحظى التعليم الجامعي بمكانة متميزة من الدولة المصرية، ويتضح ذلك من خلال اهتمام وزارة التعليم العالي بالتوسع في الجامعات المصرية الحكومية والأهلية والخاصة، حيث أصبح عدد الجامعات الحكومية المصرية (٢٨) جامعة، عدد الجامعات الخاصة بلغ (٢٧) جامعة، وعدد الجامعات الأهلية (٢٠) جامعة، وعدد (١٠) جامعات تكنولوجية، بالإضافة إلى (٧) أفرع لجامعات أجنبية، (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، ص ٥) ويعكس ذلك الجهود المستمرة التي تبذلها وزارة التعليم العالي في مصر للتوسع في التعليم الجامعي من خلال زيادة عدد الجامعات الحكومية، والأهلية، والخاصة، والتكنولوجية، مما يعكس سعي الوزارة لتلبية احتياجات التعليم العالي وتنويع الخيارات المتاحة للطلاب، وهذا التوسع يساهم في تعزيز جودة التعليم وتنمية المهارات المطلوبة في سوق العمل، ويعكس التحول نحو التعليم التكنولوجي والمعرفي لمواكبة التطورات العالمية.

ولقد أطلقت وزارة التعليم العالي في مارس ٢٠٢٣ الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، التي تهدف إلى تقديم رؤية شاملة لمصر في مجالات التنمية المتنوعة، وترتكز الاستراتيجية على دراسات المخطط الشامل للتنمية في مصر، مع مراعاة ارتباطها بأهداف التنمية المستدامة ومجالات النمو الاقتصادي المتعددة، وتسعى لتعظيم دور مؤسسات التعليم الجامعي في دعم التنمية الشاملة بمختلف أبعادها: الاقتصادية، الاجتماعية، العمرانية، والبيئية، كما تركز الاستراتيجية أيضاً على تحديد أهداف التنمية المستدامة وتطبيق مفاهيم الجامعات من الجيل الرابع وتعزيز الأنشطة الاقتصادية، بهدف الإسهام الفاعل في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠. (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، ص ٢)

كما أن وزارة التعليم العالي تبنت تنفيذ خطة مؤتمر تطوير التعليم الجامعي عام ٢٠٠٠ من خلال (سنة) مشاريع على مستوى الجامعات المصرية، ومنها: مشروع ضمان الجودة والاعتماد، ومن خلال: اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، وهي لجنة مشكلة من وزارة التعليم العالي والدولة للبحث العلمي تم اقتراح نظام مصري لضمان الجودة في التعليم العالي يتوافق مع المعايير العالمية بهدف تبادل الاعتراف بينه وبين النظم الإقليمية والعالمية، والمشروع تم تطبيقه على مرحلتين: المرحلة الأولى، شملت تنفيذ أربع مشروعات هي:

(<https://muqac.mans.edu.eg/index.php/about-qac2/about-qac/brief-history>)

- أ. مشروع إعداد الخطة الإستراتيجية لضمان الجودة على مستوى الجامعات.
- ب. مشروع إنشاء مركز ضمان الجودة علي مستوى الجامعات.
- ج. مشروع إنشاء نظام داخلي للجودة على مستوى الكليات.
- د. مشروع إنشاء المعايير الأكاديمية المرجعية القومية على مستوى لجان القطاع.

ثم مرحلة الاعتماد والتي تقوم بها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. وفي إطار تنفيذ تلك الاستراتيجيات، تعمل وزارة التعليم العالي على تعزيز قدرات مؤسساتها التعليمية لتحقيق الأهداف التنموية المستهدفة، ومن بين هذه الجهود، يأتي التركيز على تطوير الجامعات الحكومية باعتبارها أحد الركائز الأساسية للنهوض بمنظومة التعليم العالي في مصر. ويظهر الجدول رقم (١) عدد الطلاب الملتحقين بالجامعات الحكومية، (مصر في أرقام ٢٠٢٣، ص ص ١٦٠ - ١٦١) مما يبرز أهمية تفعيل دور هذه المؤسسات وتحقيق جودة الأداء بها في استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب وتوفير البيئة التعليمية المناسبة لهم لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. وبما في ذلك تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية.

#### جدول رقم (١)

بيان بالطلاب المقيدون بالجامعات الحكومية المصرية

الجامعة	الطلاب المقيدون	الجامعة	الطلاب المقيدون
القاهرة	١٩٢٤٣٦	الإسكندرية	١٧٠٠٩٦
	٢٠٢٢ / ٢٠٢١		٢٠٢٢/٢٠٢١



الطلاب المقيدون ٢٠٢٢/٢٠٢١	الجامعة	الطلاب المقيدون ٢٠٢٢ / ٢٠٢١	الجامعة
٩١٢٤٤	أسيوط	١٧٨١٢٣	عين شمس
١٦٧٥٧٥	المنصورة	١١٨٣٤٨	طنطا
١٩٠٥٨٠	حلوان	١٤٩٢٧٧	الزقازيق
٨٣٢٨٨	المنوفية	٦٥٢٣٣	المنيا
٦١٩٥٨	جنوب الوادي	٣٨١٦٥	قناة السويس
٩٥٧٦٩	بني سويف	٣٩٤٧٠	الفيوم
٩٠٧١٤	بنها	٧٠٤٥٩	كفر الشيخ
٢٥٣٨٩	بورسعيد	٦١٨٨٥	سوهاج
١٤٨٥٧	السويس	٥٤٦٤٥	دمنهور
٣٠٣٧٨	أسوان	٤٣١٧٠	دمياط
٧٥٣٢	العريش	٢٦٧٠٨	السادات
٤٨٦٤	مطروح	٣٦٤٠	الوادي الجديد
-	-	٢٧٤٢	الأقصر
٢٠٧٨٥٤٥			الإجمالي

يُظهر الجدول رقم (١) توزيع الطلاب المقيدين بالجامعات الحكومية خلال العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١، حيث يتضح التفاوت الكبير في أعداد الطلاب بين الجامعات، وتتصدر جامعة القاهرة القائمة بأعلى عدد من الطلاب (١٩٢,٤٣٦ طالبًا)، تليها جامعة حلوان (١٩٠,٥٨٠ طالبًا)، بينما تسجل الجامعات الناشئة مثل: جامعة العريش، وجامعة الوادي الجديد، وجامعة مطروح أقل الأعداد، ويبلغ إجمالي خريجي الجامعات الحكومية طبقاً لإحصائيات عام ٢٠٢١ حوالي (٤٧١٤٥٩) طالب وطالبة بنسبة ٧٠.٦٪ من إجمالي الخريجين من الجامعات المصرية. (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، النشرة السنوية لخريجي التعليم العالي والدرجات العلمية العليا عام ٢٠٢١، ٢٠٢٢، ص ٧) وتظهر النشرة السنوية لخريجي التعليم العالي والدرجات العلمية العليا لعام ٢٠٢١ أن هناك تطوراً في إجمالي أعداد خريجي الجامعات الحكومية في الفترة من

(٢٠١٧ - ٢٠٢١)، ويوضحها الجدول رقم (٢): (النشرة السنوية لخريجي التعليم العالي والدرجات العلمية العليا عام ٢٠٢١، ٢٠٢٢، ص ١٢)

### جدول رقم (٢)

تطور إجمالي أعداد الخريجين بالجامعات الحكومية

خلال الفترة من عام ٢٠١٧ حتى عام ٢٠٢١م

السنوات	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١
الأعداد	٣٦٧٥٤٩	٤٠٦٣٦٩	٤٢٨٥٦١	٤٥٠٥٢٢	٤٧١٤٥٩

ويُظهر الجدول رقم (٢) تطور إجمالي أعداد الخريجين بالجامعات الحكومية خلال الفترة من عام ٢٠١٧ وحتى عام ٢٠٢١م، (مصر في أرقام، ٢٠٢٣، ص ١٦٠ -١٦١) مما يعكس حجم الإقبال على التعليم العالي ودور الجامعات في استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب، ويشير هذا النمو المستمر إلى الحاجة توسع قاعدة التعليم العالي في مصر وزيادة قدرات الجامعات على استيعاب أعداد أكبر من الطلاب وتخرجهم، كما يعكس أهمية تحسين جودة التعليم وزيادة فرص التحاق الطلاب بالتخصصات المختلفة، وهذا التطور الإيجابي يعزز دور الجامعات الحكومية في تأهيل الكوادر البشرية اللازمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية ٢٠٣٠.

ويُظهر الجدول رقم (٣) عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات الحكومية المصرية في العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣: (مصر في أرقام ٢٠٢٤، ٢٠٢٤، ص ١٥٦)

### جدول رقم (٣)

أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الحكومية

للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م

الفئة	أستاذ	أ. مساعد	مدرس	م. مساعد	معيد	الإجمالي
الإجمالي	١٧٣١١	١٤١١٧	٢٧٥١٨	١٩٦٣٧	١٨٠٥٠	٩٦٦٣٣

يتضح من الجدول رقم (٣) أن عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات الحكومية المصرية للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، حيث بلغ إجمالي عددهم ٩٦,٦٣٣ عضواً، وهذا يعكس دور الجامعات الحكومية كمؤسسات تعليمية وبحثية رائدة في مصر. إن تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية يتطلب تطوير مهارات الأعضاء الأكاديميين واستمرار تدريبهم في مختلف المجالات التخصصية والتكنولوجية الحديثة، علاوة على ذلك من الضروري أن يتم تعزيز البنية التحتية الأكاديمية والبحثية لتوفير بيئة تعليمية تفاعلية تحفز على الابتكار وتعزز من كفاءة التدريس والبحث العلمي، لذلك على الجامعات المصرية أن تواصل جهودها في تحسين جودة التعليم، من خلال دعم وتطوير كوادرها الأكاديمية والتوجه نحو التجديد والتحديث المستمر في البرامج والمناهج التعليمية. ومن أهم انجازات مراكز ضمان الجودة - سالفه ذكر - في الجامعات المصرية في مجال تحقيق الجودة والحصول على الاعتماد، وفقاً للمعلومات الواردة بموقع الهيئة الرسمي، ويتضمن البيان المؤسسات والبرامج التي لا يزال القرار الخاص بها سارياً حتى تاريخ البحث، وتشمل هذه الإنجازات جهود الجامعات في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري عبر تطبيق معايير ضمان الجودة، والعمل على الحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي وفقاً للمعايير الوطنية والدولية، وتعكس هذه الإنجازات دور بعض مراكز ضمان الجودة في دعم تطوير التعليم العالي في مصر وتحقيق أهداف التعليم المستدام وتحسين بيئة التعلم داخل الجامعات المصرية.

حصلت العديد من الكليات بجامعة عين شمس على الاعتماد المؤسسي ومنها: كلية الطب، والاعتماد البرامجي لعدد (٣) برامج بكلية الآداب، وعدد (٥) برامج بكلية الألسن، وعدد (٢) برنامج بكلية الهندسة، وعدد (٢) برنامج بكلية الحقوق حتى عام ٢٠٢٩، وعدد (٢) برنامج من كلية الزراعة، وعدد (٣) برامج بكلية التربية النوعية، وعدد (٦) برامج بكلية الهندسة، وكذلك اعتماد مؤسسي لكلية التمريض، وكلية الصيدلة حتى عام ٢٠٢٨، وعدد (١٠) برامج بكلية الهندسة حتى عام ٢٠٢٧، وكلية طب الأسنان حتى عام ٢٠٢٦، وحصول (١٤) برنامج بكلية العلوم على اعتماد مشروط حتى عام ٢٠٢٦، وكذلك برنامج بكلية التربية النوعية، وعدد (٢) برنامج بكلية التجارة.

([https://naqaae.eg/ar/higher\\_education/decisions\\_higher\\_education](https://naqaae.eg/ar/higher_education/decisions_higher_education))

كما حصلت عديد من الكليات بجامعة المنصورة علي الاعتماد البرامجي، ومنها كلية الزراعة عدد (٢) برنامج، وكلية التربية كذلك عدد (٢) برنامج، وكلية العلوم عدد (٣) برامج، وكلية التربية للطفولة المبكرة عدد (٢) برنامج، واعتماد مؤسسة لكلية الصيدلة، وكلية الهندسة، وذلك حتى عام ٢٠٢٩، وكلية الطب، وكلية طب الأسنان، اعتماد مؤسسي حتى عام ٢٠٢٨، واعتماد عدد (٢) برنامج بكلية الحقوق، واعتماد جامعة المنصورة حتى عام ٢٠٢٧ وغيرها من الكليات والبرامج، وحصلت علي اعتماد مشروط لعدد من البرامج بإجمالي (٩) برامج موزعة علي: كلية التربية، والعلوم، وكلية التربية الرياضية، ومنح مهلة لاستيفاء جوانب القصور لكلية الصيدلة، وعدد من البرامج بكلية العلوم، والزراعة، والهندسة في حين لم تحصل أي كلية أو برنامج بجامعة المنصورة علي عدم الاعتماد.

([https://naqaae.eg/ar/higher\\_education/decisions\\_higher\\_education](https://naqaae.eg/ar/higher_education/decisions_higher_education))

في حين أن جامعة العريش لم تتقدم للاعتماد المؤسسي أو الاعتماد البرامجي نهائيا على الرغم من وجود مركز لضمان الجودة بالجامعة وتوجد لائحة تنفيذية تنظم العمل به، مما يظهر صعوبة تحقيق المركز لأهدافه المنصوص عليها بالوثائق الرسمية.

([https://naqaae.eg/ar/higher\\_education/decisions\\_higher\\_education](https://naqaae.eg/ar/higher_education/decisions_higher_education))

وفي هذا السياق تتطلب إدارة التناقضات تحقيق التوازن بين الإنجازات الكبيرة التي تحققت في بعض الجامعات والبرامج، وبين تلك التي لم تحقق الاعتماد الكامل بعد، وعلى مراكز ضمان الجودة في الجامعات توجيه جهودها لتحليل الأسباب التي أدت إلى منح الاعتماد المشروط، والعمل على تصحيح أوجه القصور التي تم تحديدها، وهذا يتطلب تعاونا وثيقا مع الهيئات المعنية، مثل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، لتحديد مجالات التحسين والعمل على تجاوز التحديات التي قد تؤثر على قدرة بعض البرامج على تلبية المعايير المطلوبة.

ولقد أيدت تلك الجهود أهمية وجود مراكز متخصصة لضمان الجودة في الجامعات المصرية، وهو ما يتضمنه العرض التالي.

## ثانياً: نشأة مراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية وتطورها

تُعد مراكز ضمان الجودة في الجامعات من الركائز الأساسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية، وفي هذا السياق، سعت العديد من الجامعات إلى تأسيس مراكز متخصصة لضمان الجودة بهدف تعزيز الأداء الأكاديمي والإداري بما يتوافق مع المعايير القومية والدولية.

ولقد تم إنشاء مراكز ضمان الجودة في الجامعات كأداة أساسية ضمن جهود وزارة التعليم العالي لتطوير وتعزيز جودة التعليم الجامعي في مصر، وفي إطار خطة مؤتمر تطوير التعليم الجامعي لعام ٢٠٠٠، تم تنفيذ مشروع ضمان الجودة والاعتماد في جميع الجامعات المصرية، كجزء من استراتيجية شاملة تهدف إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، وتطوير نظام داخلي للجودة على مستوى الكليات.

وسوف يتم تناول بعض مراكز ضمان الجودة في الجامعات الحكومية في مصر، طبقاً لحدود البحث، وهي:

### ١- مركز ضمان الجودة بجامعة عين شمس:

ترجع نشأة مركز ضمان الجودة بجامعة عين شمس إلى عام ٢٠٠٤ حيث صدر قرار مجلس الجامعة بتاريخ ٢٥/٢/٢٠٠٤، وتم اعتماد اللائحة الداخلية للمركز في ٢/٧/٢٠٠٧، واعتماد (٧) كليات، و(٤٢) برنامج.

(<https://qaac.asu.edu.eg/ar/page/1>)

وتتمثل رؤية المركز في "أن يشارك مركز ضمان الجودة والاعتماد في حصول جامعة عين شمس على الاعتماد، وتقدم الجامعة المستمر في التصنيفات العالمية المختلفة"، أما عن رسالة المركز فنصها: "إدارة منظومة ضمان الجودة بجامعة عين شمس والمساهمة في الارتقاء المستمر بجودة العمليات الأكاديمية والبحثية والإدارية والمشاركة المجتمعية في ضوء معايير الاعتماد، وبما يحقق ميزة تنافسية لمخرجات الجامعة ويحقق رسالتها وأهدافها". (<https://qaac.asu.edu.eg/ar/page/3>)

ويعتبر مركز ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد وحدة من وحدات الجامعة ذات الطابع الخاص له استقلاله الفني والإداري والمالي وفقاً للمادة (٣٠٧) من اللائحة التنفيذية للقانون (٤٩) لسنة ١٩٧٢م بشأن تنظيم الجامعات.

(<file:///C:/Users/DELL/Desktop/ufle4FN2Gjcmg2IR.pdf>)

- ويسعى المركز من خلال وحداته تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:
- أ. اقتراح السياسة العامة لتقويم الأداء وضمان الجودة لوحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية.
  - ب. وضع النظم والمعايير والنماذج المختلفة التي تستخدم لتقييم أنشطة الجامعة المختلفة، وتقييم أداء الكليات بجانبها الأكاديمي والإداري.
  - ج. تدعيم إنشاء وحدات تقويم الأداء وضمان الجودة بجميع كليات الجامعة والإشراف عليها فنيا وتقديم المشورة لإجراء دراسة التقييم الذاتي، وتجميع النتائج وتحليلها، وبين السلبيات والإيجابيات، وتقديم التوصيات لتحسين أداء الوحدات كخطة أساسية للحصول على الاعتماد الذي يعزز جودة التعليم في الجامعة.
  - د. اقتراح نظام ومعايير للحوافز على الأداء المتميز في المجال التعليمي والبحثي وخدمة المجتمع، وكذلك في المجالات الإدارية المختلفة في إطار تنافسي على مستوى الجامعة، وعلى مستوى الكليات والوحدات الإدارية.
  - هـ. تحليل وتقييم نتائج البرامج التدريبية للعاملين بالجامعة.
  - و. تقديم المشورة الفنية للمؤسسات والمعاهد العلمية والتعليمية في وضع وتنفيذ تقييم الأداء وضمان الجودة.
  - ز. نشر الوعي بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب بأهمية تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد.
  - ح. العمل على تكوين رأى عام مجتمعي يدعم البرامج التعليمية المختلفة بالجامعة ويؤكد على اتفاقها مع المعايير العالمية والإقليمية والقومية.
- يُظهر المركز من خلال أهدافه الطموحة التزامًا واضحًا بتحقيق الجودة الشاملة في الأداء الأكاديمي والإداري للجامعة، بدءً من اقتراح السياسات العامة لتقويم الأداء وضمان الجودة، ووضع المعايير والنماذج للتقييم، وصولاً إلى تقديم المشورة الفنية وتحليل النتائج وتعزيز الوعي بأهمية الجودة والاعتماد.
- ومع ذلك، يواجه مدير المركز تحديات متعددة في سبيل تحقيق هذه الأهداف كمحدودية الموارد البشرية والمادية اللازمة لدعم كل وحدات الجامعة بشكل كافٍ، وصعوبة تحقيق الاتساق بين الأهداف المؤسسية والمعايير الإقليمية والدولية، من خلال

توفير الموارد المناسبة، بما يضمن الارتقاء بأداء الجامعة وتحقيق اعتماد أكاديمي وإداري مستدام.

ويتكون المجلس من رئيس الجامعة (رئيسًا)، ونائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب (نائبًا للرئيس)، ونائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث (عضوًا)، بالإضافة إلى مدير المركز (عضوًا)، ويضم اثنين من الشخصيات العامة، وأثنين من الأساتذة المتفرغين، وثلاثة من أعضاء هيئة التدريس العاملين، وأمين الجامعة، وممثلين لخريجي الجامعة من رجال الأعمال، وكذلك اثنين من عمداء الكليات.

ويعكس تشكيل هذا المجلس التنوع في الخبرات والتخصصات التي تسهم في تعزيز العمل الجماعي واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تضمن تحقيق أهدافه في مجال ضمان الجودة وتقييم الأداء، ويجتمع مجلس إدارة المركز مرة على الأقل كل شهرين بناءً على دعوة من رئيسه أو بطلب من أغلبية الأعضاء، وتصدر قرارات المجلس بأغلبية الأصوات وإن تساوت يرجح الجانب الذي يضم رئيس الجلسة. (المادة الخامسة) ويصدر رئيس الجامعة قرارًا بتعيين مدير المركز من بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لمدة سنتين قابلة للتجديد (المادة السابعة)، كما يُصدر قرارًا بتعيين رؤساء وحدات المراكز من بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بناءً على عرض من مدير المركز، وذلك لمدة سنتين قابلة للتجديد وتحدد لائحة كل وحدة اختصاصات مديرها. (المادة التاسعة)

## ٢- مركز ضمان الجودة بجامعة المنصورة:

تم إنشاء جامعة المنصورة باسم جامعة شرق الدلتا بالقانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م، وتم تعديل الاسم عام ١٩٧٣م، وتضم عدد (١٨) كلية، وتعتبر الجامعة السادسة من حيث النشأة بين جامعات الجمهورية، وقد تم اعتماد جامعة المنصورة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ٢٧/٧/٢٠٢٢م، وهي أول جامعة حكومية تحصل على الاعتماد في مصر بعد اعتماد ٦٠٪ من الكليات والبرامج التعليمية بالجامعة، فلديها ١٠ كليات معتمدة، و ١٨ برنامجًا نوعيًا معتمدًا، كما حصلت الجامعة أيضًا على شهادة الاعتماد الدولي ISO 9001:2015، ([/https://muqac.mans.edu.eg](https://muqac.mans.edu.eg)).

كما أن الجامعة مصنفة عالميًا وتعد من أفضل ٣٠ جامعة في تصنيفات جامعة QS للمنطقة العربية لعام ٢٠١٩، وهي تتمتع بسمعة متميزة فيما يتعلق بمرافقها الطبية.

(<https://www.topuniversities.com/universities/mansoura-university>)

وتم إنشاء مركز ضمان الجودة والاعتماد بجامعة المنصورة واعتباره وحدة من وحدات الجامعة ذات الطابع الخاص له استقلاله الفني والمالي والإداري وفقا للمادة (٣٠٧) من اللائحة التنفيذية للقانون (٤٩) لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات.

وتتمثل رؤية المركز في "الريادة والتميز في الجودة والاعتماد الأكاديمي محليا ودوليا"، وتتص رسالة المركز علي: "ضمان الجودة والتطوير المستمر لآليات تقويم الجودة الشاملة بإدارة الجامعة ومؤسساتها التعليمية والبحثية بما يضمن تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية وذلك من خلال تطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي والأكاديمي للوصول إلى مصاف الجامعات العالمية المتميزة".

(<https://muqac.mans.edu.eg/index.php/about-qac2/about-qac/mission1>)

أما الأهداف الرئيسية للمركز تتمثل في:

(<https://muqac.mans.edu.eg/index.php/about-qac2/about-qac/aims>)

أ. تهيئة كليات الجامعة للحصول على الاعتماد المؤسسي والاعتماد البرامجي

في ظل معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

ب. إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة بمشاركة الأطراف المعنية وتحديد نقاط

القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والمخاطر التي تواجه الجامعة.

ج. نشر ثقافة الجودة وترسيخ مفهوم ضمان الجودة وتقويم أداء الجامعة.

د. التعاون على المستويين الإقليمي والدولي مع الهيئات المماثلة.

هـ. تعزيز قدرات الجامعة وتحقيق التميز في كافة المجالات لتأهيلها للتقدم

للاعتقاد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

و. تأهيل الجامعة للحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠١ لسنة ٢٠١٥م.

ز. اكتساب ثقة المجتمع في خريجي الجامعة.

من خلال مراجعة أهداف مركز ضمان الجودة بجامعة المنصورة، يتضح أنها

تتسم بالتنوع التداخل، حيث يهدف المركز إلى تحقيق التميز الأكاديمي والإداري من

خلال تهيئة الكليات للاعتقاد المؤسسي والبرامجي.

ومن أدوار المركز ما يلي: (<https://muqac.mans.edu.eg/index.php/about-qac2/about-qac/role>)

([qac2/about-qac/role](https://muqac.mans.edu.eg/index.php/about-qac2/about-qac/role))



- أ. نشر ثقافة الجودة بكليات جامعة المنصورة.
- ب. التشجيع على تحسين المعايير الأكاديمية ومستوى جودة فرص التعليم وتيسير تطوير وتطبيق معايير مرجعية قومية مع الأخذ في الاعتبار المعايير العالمية.
- ج. دعم الكليات في تطوير نظم ضمان الجودة الداخلية الخاصة بها.
- د. إنشاء نظام لمراجعة الكليات تمهيدا للاعتماد.
- في ضوء ما سبق يتحدد دور مركز ضمان الجودة بجامعة المنصورة في عدة محاور أساسية تهدف إلى تحسين وتعزيز مستوى الأداء الأكاديمي والإداري داخل الجامعة، حيث يسعى المركز لنشر ثقافة الجودة في جميع كليات الجامعة، والوعي بأهمية تطبيق معايير الجودة في العملية التعليمية، ويشجع على تحسين المعايير الأكاديمية ومستوى جودة التعليم، كما يعمل على تيسير تطوير وتطبيق معايير مرجعية قومية وعالمية بما يضمن التميز الأكاديمي.
- بالإضافة إلى أن المركز يولي اهتمامًا خاصًا بدعم الكليات في تطوير نظم ضمان الجودة الداخلية، مما يساعد على تعزيز قدرتها على تقديم برامج أكاديمية تتسم بالكفاءة، وفي إطار سعيه المستمر لتحقيق الاعتماد المؤسسي، كما يقوم بإنشاء نظام لمراجعة الكليات تمهيدًا للاعتماد، بالتنسيق مع الهيئة القومية للاعتماد وضمان الجودة، مما يعزز من مكانة الجامعة الأكاديمية ويضمن تحقيق معايير الجودة المطلوبة.

### ٣- مركز ضمان الجودة بجامعة العريش:

تُعد جامعة العريش إحدى الجامعات الحكومية المصرية، والتي أنشئت بالقرار الجمهوري رقم (١٤٧) لسنة ٢٠١٦م، والذي ينص على إنشاء الجامعة ويكون مقرها مدينة العريش وتضم الكليات التابعة لفرع جامعة قناة السويس، كما نص القرار على إلغاء فرع جامعة قناة السويس. (جمهورية مصر العربية، قرار جمهوري، رقم ١٤٧ لسنة ٢٠١٦، المادة الأولى والثانية) وقد كانت جامعة العريش فرع من فروع جامعة قناة السويس، وتضم الجامعة عدد (١١) كلية و(١) معهد.

وتم إنشاء مركز ضمان الجودة بجامعة العريش بموافقة مجلس الجامعة بجلسته بتاريخ ٢٦ أكتوبر ٢٠١٦م، وتتمثل رؤية المركز في "أن يكون مركزا رائدا لإدارة نظم ضمان الجودة بجميع الكليات ومعاهد الجامعة بما يحقق لها القدرة على التطوير المستمر

والاعتماد المؤسسي لها من الهيئات المحلية والإقليمية والعالمية"، أما عن رسالة المركز، فهي: تطبيق وترسيخ العناصر اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة والتطوير المستمر لمنظومة تعليمية وبحثية متميزة في ضوء المعايير المحلية والإقليمية والعالمية والارتقاء بمستوى الكفاءة والقدرة التنافسية بما يحقق أهداف الجامعة ورسالتها". (اللائحة، المادة الأولى والثانية، ص ص ٢-٣).

ومن اختصاصات مدير المركز بجامعة العريش (لائحة مركز ضمان الجودة، ٢٠١٦، المادة الثامنة، ص ص ١٠-١١).

- أ. دعوة مجلس الإدارة للانعقاد.
- ب. تيسير العمل بالمركز ومتابعة تنفيذ القرارات التي يصدرها مجلس الإدارة.
- ج. متابعة تنفيذ السياسات العامة وأيضا أنشطة الخطة التنفيذية السنوية الموضوعية لتحقيق أغراض المركز.
- د. اقتراح ترشيح مديري الوحدات الفنية بالمركز ورئاستها وتنظيم العمل بينهم.
- هـ. اعتماد ترشيح وتعيين المسؤول المالي والإداري لمدة عام قبال للتجديد بموافقة رئيس الجامعة (رئيس مجلس الإدارة).
- و. اقتراح انتداب العاملين للمركز واقتراح توقيع العقوبات على المخالفات التي تصدر منهم إلى رئيس الجامعة في ضوء قوانين الجامعات والعمل.
- ز. اعتماد صرف المكافآت والحوافز للعاملين وعرضها على رئيس الجامعة طبقا لقواعد مجلس الإدارة.
- ح. مخاطبة الجهات خارج وداخل الجامعة فيما يتعلق بشئون المركز.
- ط. اعتماد العقود المتعلقة بتعامل المركز مع الغير في حدود القواعد التي يضعها مجلس الإدارة.
- ي. القيام بأية اختصاصات أخرى يفوضه فيها مجلس الإدارة.
- ك. اختيار الخبراء من داخل الجامعة وخارجها بناء على اقتراح مدراء الوحدات الفرعية والعرض على مجلس الإدارة.

- ل. متابعة ومراقبة سير العمل بالمركز وخطط العمل بوحدات ضمان الجودة، وتلقي التقارير الدورية ومحاضر اجتماعات مجلس إدارة وحدات الجودة ومتابعة تنفيذ التوصيات، والموافقة علي اعتماد تقارير مديري الوحدات إلى مركز ضمان الجودة لاعتمادها بالجامعة.
- م. متابعة مديري مشاريع ضمان الجودة بالكليات وتقديم الدعم الفني المناسب لإنجاز مهامهم الخاصة وتذليل كافة العقبات التي تعوق تنفيذ مشاريعهم، ودفعهم بفاعلية للانتهاء منها بنجاح في الوقت المحدد.
- ن. تمثيل المركز أمام الغير.

يتضح من اختصاصات مدير مركز ضمان الجودة بجامعة العريش طبقاً للتحليل الوثائقي دوره المحوري في تنسيق الجهود وإدارة العمليات بما يحقق أهداف المركز، ويتولى المدير الإشراف المباشر على تنفيذ السياسات العامة والخطط التنفيذية، مع متابعة الأداء وضمان التحسين المستمر، كما يتمتع بصلاحيات تنظيمية تشمل دعوة مجلس الإدارة للانعقاد، اعتماد التعيينات والمكافآت، ومخاطبة الجهات الداخلية والخارجية، وتُبرز مهامه أهمية قيادته في تحقيق التوازن بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات اليومية، مع تسهيل التعاون بين وحدات الجودة بالكليات، وتعزيز الالتزام بمعايير ضمان الجودة، هذه المسؤوليات تتطلب قدرة على اتخاذ قرارات دقيقة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق معايير الاعتماد وضمان الجودة الأكاديمية والإدارية.

### ثالثاً: مهام مديري مراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية

تتعدد مهام مديري مراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية، وتختلف من جامعة لأخرى وفقاً للوائح التنفيذية للمراكز. ويعرض البحث مهام مديري المراكز المختارة به - كل على حدة- وفقاً لما ورد باللائحة التنفيذية لكل مركز، وذلك على النحو التالي:

#### ١ - مهام مدير مركز ضمان الجودة بجامعة عين شمس:

- من مهام مدير مركز ضمان الجودة في جامعة عين شمس، والتي حددها اللائحة التنفيذية للمركز، المادة الثامنة، ما يلي: ([ufle4FN2Gjcmg2lR.pdf](https://www.researchgate.net/publication/354444444))
- أ. تسيير العمل اليومي للمركز ومتابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.
- ب. إعداد الخطة السنوية للمركز.

- ج. اقتراح المكافآت والأجور للعاملين بالمركز والمتعاملين معه.
- د. إعداد التقرير السنوي عن نشاط المركز والتقارير الدورية عن سير العمل.
- هـ. مراجعة مشروع الموازنة والحساب الختامي الذين يعدهما مدير المركز وعرضهما على مجلس الإدارة.
- و. ترشح رؤساء الوحدات الفرعية للمركز وأمين المركز والمسؤول المالي وغيره من العاملين والإداريين.
- ز. الاستعانة بما يرى الخبراء لإنجاز المهام الموكلة للمركز.
- عند تحليل مهام مدير المركز بجامعة عين شمس، تتضح مجموعة من التحديات التي تتجلى في صورة تناقضات تحتاج إلى إدارة فعالة لتحقيق التوازن المطلوب، ومنها: يظهر تناقض بين الحاجة إلى التحديث المستمر لخطط المركز لضمان التحسين والتطوير، وبين ضرورة الحفاظ على استقرار العمليات القائمة، وهو ما يعكس التحدي بين التغيير والاستقرار، كما تتطلب إدارة المركز تشجيع التعاون بين الوحدات المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة، مع الحفاظ على مستوى من المنافسة الداخلية لتحفيز الأداء الجيد، مما يعكس التناقض بين التعاون والتنافس، وأخيرًا، يتمثل أحد التحديات في تعزيز الابتكار وتبني الأفكار الجديدة مع الحرص على تقليل الأخطاء التي قد تؤثر سلبًا على سير العمل، مما يعكس التوازن المطلوب بين المخاطرة وتجنب الخطأ.

## ٢- مهام مدير مركز ضمان الجودة بجامعة المنصورة:

من مهام مدير مركز ضمان الجودة في جامعة المنصورة، ما يلي:

(<https://muqac.mans.edu.eg/index.php/about-qac2/about-qac/tasks>)

- أ. تنسيق العمل بين جميع المشاركين في العملية التعليمية التي تقدمها كليات الجامعة لتحقيق ضمان الجودة الأكاديمية والبحثية والإدارية وخدمة المجتمع.
- ب. متابعة تنفيذ نظم الجودة داخل المؤسسات التابعة لجامعة المنصورة.
- ج. مراجعة الدراسة الذاتية للجامعة دورياً طبقاً لمتطلبات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

- د. تقديم الدعم الفني والاستشارات في مجال نظم ضمان الجودة.
- هـ. نشر الوعي بثقافة الجودة في مجتمع الجامعة (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب والإداريين والمشاركين في العملية التعليمية من خارجها).
- و. المراجعة الداخلية الدورية لكليات وبرامج الجامعة طبقاً لمعايير الهيئة.
- ز. تنظيم وتنفيذ دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومؤتمرات لأعضاء هيئة التدريس والعاملين لتنمية قدراتهم في مجال ضمان الجودة وتقييم الأداء.
- ح. عرض ومناقشة قضايا الجودة في مجلس الجامعة.
- ط. متابعة تنفيذ أنشطة الخطة الإستراتيجية للجامعة بشأن ضمان الجودة.
- ي. متابعة تنفيذ مشروعات الجودة والتطوير بالكليات وتقديم الدعم الفني لها.
- ك. دعم الكليات المعتمدة لتجديد شهادة الاعتماد وتأهيل الكليات المستحدثة لتفعيل نظام داخلي للجودة بها.
- ل. وضع نظام لمتابعة أداء وحدات ضمان الجودة بالكليات وتنسيق جهودها بما يضمن تبادل الخبرات.
- م. تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية للكليات والمعاهد والإدارات المعنية بالجامعة قائمة على الاحتياجات التدريبية الفعلية في مجالات نظم الجودة والمجالات الأخرى ذات الصلة، ومتابعة آثاره.
- ن. مراجعة واعتماد مقترحات مشروعات الجودة والتطوير والتقارير الفنية لهذه المشروعات قبل رفعها إلى وحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي.
- س. تنظيم زيارات الدعم الفني للبرامج النوعية بالجامعة.
- بتحليل مهام مدير مركز ضمان الجودة بجامعة المنصورة، يتضح وجود بعض التحديات التي تتطلب إدارة دقيقة لتحقيق التوازن بين متطلبات الجودة واستقرار العملية التعليمية، ومن هذه التحديات: التنسيق بين جميع المشاركين في العملية التعليمية، حيث يواجه المدير ضرورة موازنة التغيير المستمر في المناهج والأنظمة مع الحفاظ على الاستقرار الأكاديمي والإداري للأعضاء، كما تتطلب متابعة تنفيذ نظم الجودة والمراجعة الداخلية تحقيق التوازن بين التقييم الدوري للأداء وضمن استقرار مستوى الأداء في

الكلية والبرامج التعليمية، وكذلك يمثل نشر ثقافة الجودة وتعزيز الوعي بها بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب تحديًا إضافيًا، حيث يحتاج المدير إلى إدارة التنافس بين الكليات ووحدات الجودة بها مع العمل على تحقيق التنسيق الفعال بين جميع الأطراف المعنية، وهو ما يعكس التناقض بين التعاون والتنافس، وأخيرًا، فيما يخص تقديم الدعم الفني وتنظيم البرامج التدريبية، يواجه المدير ضرورة التكيف مع متطلبات الجودة والمخاطر المرتبطة بتنفيذها، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء والتفوق الأكاديمي دون التأثير على الاستقرار المؤسسي للمركز والجامعة.

إجمالاً لما سبق، يتطلب القيام بهذه المهام توافر القدرة على إحداث التوازن بين مجالات التنافس، ومنها: التغيير مقابل الاستقرار، والتعاون مقابل التنافس، والمخاطرة مقابل تجنب الخطأ، مما يضع مسؤولية كبيرة على مدير المركز في إدارة التناقضات بشكل فعال ومرن لضمان تحقيق أهداف المركز وتحقيق الجودة علي جميع المستويات.

### ٣- مهام مدير مركز ضمان الجودة بجامعة العريش:

ومن مهام مدير المركز بجامعة العريش ما يلي: (لائحة مركز ضمان الجودة، ٢٠١٦، المادة الرابعة، ص ص ٥-٦)

- أ. متابعة وتقييم الأداء وضمان الجودة بكلية الجامعة في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وذلك من خلال:
  - ١) وضع نماذج لتقييم أداء عمداء الكليات وجميع القيادات وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وجميع العاملين بالكلية.
  - ٢) وضع نظام لتوزيع وتحليل استمارات تقييم العملية التعليمية بالكليات ونظم تحليلها لضمان الجودة بالكليات.
  - ٣) وضع نظام لمتابعة أداء وحدات ضمان الجودة في العملية التعليمية بالكليات وخارجها.
  - ٤) وضع نظام يشمل مشاركة جميع المشاركين في العملية التعليمية بالكليات وخارجها في جميع عناصر التقييم الذاتي السنوي.
  - ٥) تحليل نتائج أنشطة تقييم الأداء وضمان الجودة ورفع التوصيات بصفة دورية للإدارة العليا بالجامعة.

- ب. متابعة تطبيق الخطط الاستراتيجية للكليات وتقييمها سنويًا.
- ج. إعداد دراسات قياس الأثر والمردود لمشروعات الجودة التي تمت بالجامعة والاستفادة منها.
- د. تقديم الدعم الفني والمراجعة الداخلية المستمرة لكليات الجامعة.
- هـ. مراجعة تقارير تقييم الأداء وضمان الجودة بالكليات ومتابعة الإجراءات التصحيحية التي اتخذتها الكلية ورفع تقرير إلى الإدارة العليا بالجامعة.
- و. إعداد التقارير الدورية والتقرير السنوي لتقييم الأداء وضمان الجودة بالجامعة، وموقف الكليات من نظم الجودة ومشروعاتها، ورفعها إلى الإدارة العليا بالجامعة.
- ز. القيام بنشاط إعلامي وثقافي واسع داخل الجامعة لترسيخ مفهوم تقييم الأداء وضمان الجودة.
- ح. عقد اللقاءات والمؤتمرات لتبادل الخبرات وعرض الممارسات الجيدة ونشر ثقافة الجودة.
- ط. تطوير وتحديث الموقع الإلكتروني للمركز مع ربطه بموقع الجامعة والاهتمام بنشر جميع قضاياه وخطط وإنجازات مركز ضمان الجودة.
- ي. تنظيم دورات تدريبية لبرامج ونظم الجودة والتأهيل للاعتماد وفق خطة متكاملة للتدريب تشمل أعضاء هيئة التدريس والمعاونين والإداريين والفنيين بكليات الجامعة، وقياس مردود تلك الدورات بصفة دورية.
- ك. إعداد خطة تقدم كليات الجامعة للاعتماد من قبل الهيئة ومتابعة تنفيذها.
- ل. إجراء زيارات دورية ميدانية للكليات لمتابعة النواحي الفنية لنظم الجودة الداخلية ومراجعة المستندات والوثائق، وإجراء زيارات محاكاة لزيارة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد قبل زيارات الاعتماد.
- م. مراجعة الوثائق واستيفاء المعايير التي تعدها الكليات سنويًا قبل إرسالها إلى الجهات الخارجية.
- ن. متابعة إعداد الدراسة الذاتية والتقارير السنوية وخطط العمل التطويرية بالكليات ومتابعة تنفيذها.

س. تقديم الدعم الفني للمؤسسات التعليمية بالجامعة ومتابعة تحديث نظم الجودة الداخلية في ضوء المتغيرات والإصدارات المختلفة للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

ع. القياس الدوري لرضاء الأطراف المعنية عن أداء وأنشطة المركز واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ف. التنسيق مع وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي بوزارة التعليم العالي ومراكز ضمان الجودة في الجامعات الأخرى في الشؤون المرتبطة بأنشطة المركز.

عند تحليل مهام مدير مركز ضمان الجودة في جامعة العريش، يتضح أنه يواجه تحديات متعددة تتطلب تحقيق توازن دقيق بين متطلبات متناقضة، ففي متابعة الأداء وضمان الجودة بالكليات وفقاً لمعايير الهيئة، يبرز التحدي في تحقيق تحسينات مبتكرة مع الحفاظ على استقرار العملية التعليمية، مما يستلزم إدارة واعية للتغيير لمواجهة أي مقاومة محتملة، كما أن وضع أنظمة لتقييم الأداء ومتابعة وحدات الجودة يتطلب تعزيز التعاون بين الكليات والإدارات لتبادل الخبرات، مع إدارة التنافس بينها بشكل يحوله إلى عامل محفز دون الإضرار بالتكامل، بالإضافة إلى ذلك، يتطلب إعداد خطط الاعتماد وتقديم الدعم الفني التوفيق بين الجراة على تحسين الأداء وتقليل الأخطاء من خلال المراجعات الدقيقة، مما يعكس الحاجة إلى إدارة المخاطر بفعالية لتحقيق التنفيذ الدقيق دون المساس بجودة الأداء.

بعد عرض مهام مدير مركز ضمان الجودة في الجامعات الثلاث، يتضح وجود العديد من أوجه التشابه والاختلاف في المهام التي يؤديها كل مركز، ومن أهم أوجه التشابه:

أ. تهدف جميع المراكز إلى متابعة وتقييم الأداء وضمان الجودة بالكليات وفق معايير الهيئة.

ب. تقدم جميع المراكز دعماً فنياً للكليات والبرامج الجامعية من خلال تنفيذ نظم الجودة المتعمدة؛ مما يسهم في تحسين الأداء الأكاديمي والبحثي داخل الجامعات.



- ج. متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية المتعلقة بالجودة، بما يساعد على ضمان تحقيق الأهداف المرجوة في المجالات الأكاديمية والإدارية.
- د. تقوم جميع المراكز بإعداد تقارير دورية وسنوية عن الأداء وضمان الجودة، ورفعها للإدارة العليا بهدف تحسين العمليات الجامعية ورصد مستوى التقدم.
- هـ. تعزيز الوعي بثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، والعاملين في جميع الجامعات أمرًا مشتركًا في مهام المراكز، بما يعزز من الوعي المستمر بأهمية الجودة في التعليم.
- و. تعمل المراكز على تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية في مجال الجودة وتنمية القدرات للعاملين في الجامعة، مما يسهم في تحديث المعرفة والمهارات المتعلقة بالجودة داخل الجامعة.
- ز. تتولي المراكز تقديم الدعم الفني والمراجعة الداخلية المستمرة للكليات فيما يتعلق بنظم الجودة، مما يعزز من الالتزام المستمر بالجودة وتحقيق التميز.
- أما عن أوجه الاختلاف بين تلك المراكز ما يلي:
- أ. يختلف مركز ضمان الجودة بجامعة عين شمس في تركيزه على الجوانب الإدارية، مثل اقتراح المكافآت وتعيين المسؤولين الماليين والإداريين، وهذا يدل على أهمية الربط بين ضمان الجودة في العملية الأكاديمية والإدارية لتحقيق بيئة تعليمية متكاملة.
- ب. في جامعة المنصورة، يولي مركز ضمان الجودة اهتمامًا خاصًا بالمراجعة الذاتية التي تقوم بها الكليات، بالإضافة إلى تنسيق جهود الكليات لتحقيق الجودة الأكاديمية والبحثية، وتفعيل خدمة المجتمع، وهو ما يعكس توجهًا استراتيجيًا شاملاً يدمج الجودة الأكاديمية مع خدمة المجتمع.
- ج. يركز مركز ضمان الجودة في جامعة العريش بشكل أكبر على وضع أنظمة لتقييم أداء المشاركين في العملية التعليمية وتحليل نتائجها، مع تخصيص اهتمام خاص بالزيارات الميدانية ومحاكاة زيارات الهيئة، وهذه الأنشطة تساهم في تعزيز الشفافية وتقوية عملية التقييم المستمر وتحسين نتائج الأداء.

ومما سبق، يتضح أن المهام التي يتم تنفيذها بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المختلفة، تظهر تشابهاً كبيراً في الأهداف العامة لهذه المراكز، فجميعها تسعى إلى متابعة وتقييم الأداء الأكاديمي والإداري، وتقديم الدعم الفني، وتعزيز الوعي بثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين، وأن الفروق والاختلافات تظهر في الأساليب والطرق التي يعتمدها كل مركز لتحقيق هذه الأهداف، مما يعكس تنوع الأساليب التي تتبناها الجامعات لتطوير ضمان الجودة في مؤسساتها التعليمية، وهذا التنوع يمكن أن يكون نتيجة لاختلاف الظروف والاحتياجات الخاصة بكل جامعة، مما يساهم في تحسين العملية التعليمية وتعزيز جودة الأداء على المستوى المؤسسي والأكاديمي.

بناء على ما سبق يمكن القول إن مراكز ضمان الجودة في جامعات عين شمس والمنصورة تمثل جزءاً أساسياً من جهود تحسين التعليم العالي بمصر، حيث تعمل على تعزيز معايير الجودة الأكاديمية والإدارية، وتحقيق التميز المؤسسي، من خلال تنفيذ استراتيجيات شاملة تتماشى مع المعايير القومية والدولية، ويسعى كل مركز إلى تطوير بيئة تعليمية قادرة على تلبية احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي، مما يعزز دور الجامعات في تحقيق الاعتماد الأكاديمي والإداري.

أما على مستوى التطبيق الميداني لمراكز ضمان الجودة تبين أنها تقوم بنشر ثقافة الجودة، وتطوير نظم تقييم الأداء، وتنفيذ خطط التحسين المستمر، كما تتعاون هذه المراكز مع الهيئات الوطنية والدولية لتحقيق نتائج ملموسة في مجال التعليم، من خلال تقديم الدعم الفني والتدريب المستمر، ومن خلال هذه الجهود، يتم تحفيز الجامعات لتحقيق مستويات أعلى من الأداء الأكاديمي والإداري بما يتماشى مع معايير الاعتماد المحلية والعالمية. وفي هذا السياق توصلت دراسة (عيد، ٢٠٢١، ص ٢١٢) إلى عدة إجراءات لتحسين سياسة الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، ومن هذه الإجراءات: الاعتماد قدر الإمكان على التوثيق الإلكتروني، والتنسيق بين الجامعات المصرية والعربية والعالمية لتبادل الخبرات في مجال ضمان الجودة والاعتماد، زيادة حافز الجودة للعاملين بالمؤسسات المعتمدة، والاعتماد على مقاييس دقيقة ومقننة في قياس العائد من تطبيق نظام ضمان الجودة، ووضع امتيازات معينة للمؤسسات المعتمدة، مثل: توفير منح

دراسية تنافسية للطلاب الملتحقين بالمؤسسات المعتمدة، وتوفير فرص أكثر من البعثات الدراسية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب.

وأبرزت دراسة (أغا، وآخرون، ٢٠١١، ص ٦٣) أهمية توفير مزيد من دعم القادة لوحدات الجودة بالكليات، وضرورة اختيارهم من ذوي الخبرة في مجال الجودة، وأكدت على أهمية إشراك الهيئة المعاونة وتدريبهم لإعداد كوادر مستقبلية لتلك الوحدات، بالإضافة إلى إشراك أكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس في أنشطة الوحدة، كما أفادت دراسة (عبد الجواد، وعلى، ٢٠٢٣، ص ص ٥٥-٥٦) التي أجريت علي عينة من كليات التربية بالجامعات المصرية بأن التزام الكلية بالسير وفقاً للخطط الموضوعة كان بدرجة متوسطة، وكذلك مشاركة جميع أعضاء الكلية في اتخاذ قرارات التطوير، كما تبين استخدام الكليات لأحدث البرامج والتقنيات التكنولوجية في أداء الأعمال وتنفيذ المهام، أيضاً أظهرت الدراسة قيام الكليات باستحداث برامج جديدة تلبي احتياجات سوق العمل المحلي والعالمي، واستفادة إدارات الكليات من نتائج التقييم الذاتي في عملية التحسين المستمر، بالإضافة إلى سعي إدارات الكليات لتشجيع التنافس بين الأفراد بهدف التحسين المستمر في الأداء، إلا أن جميع هذه الجوانب جاءت بدرجة متوسطة.

خلاصة ما سبق يتبين أهمية دور مراكز ضمان الجودة في الجامعات في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري وضمان تحقيق معايير الجودة، كما أبرز تحليل مهام ومسؤوليات مديري المراكز الثلاثة دورهم في تعزيز ثقافة الجودة داخل جامعاتهم، وتطبيق أنظمة تقييم فعالة تضمن تحقيق الاعتماد الأكاديمي والمستوى العالي من التعليم، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وضمان الجودة.

**القسم الرابع: واقع إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية (دراسة ميدانية)**

يتضمن هذا القسم إجراءات الدراسة الميدانية لتشخيص واقع إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية، على النحو التالي:

**أولاً: هدف الدراسة الميدانية وأداتها**

تحدد هدف الدراسة الميدانية في التعرف على واقع إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية، وهي: عين شمس، المنصورة، العريش.

### ثانياً: إعداد استمارة المقابلة الشخصية

اعتمدت الدراسة الميدانية على إجراء المقابلة الشخصية شبه المقتنة مع مديري مراكز ضمان الجودة، وقد تم بناء الاستمارة على النحو التالي:

١. تصميم استمارة مقابلة فردية شبه منظمة بهدف جمع بيانات ومعلومات تتعلق بواقع إدارة التناقضات في مراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية عامة، وكذلك في مجالات التناقض التي يتبناها البحث.

٢. تنظيم أسئلة المقابلة لتكون أسئلة مفتوحة، مما يتيح للمشارك تقديم معلومات تفصيلية حول المجالات الأساسية للتناقضات التي تواجهه في مركز ضمان الجودة، كما تتيح للقائم بالمقابلة الاستفسار بشكل أعمق أو توجيه أسئلة متابعة بناءً على استجابات المشارك، مما يسمح بالتعمق في الموضوعات المهمة المرتبطة بموضوع البحث.

٣. تحكيم استمارة مقابلة مديري مراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية بواسطة مجموعة من خبراء التربية في تخصص الإدارة التعليمية، وكذلك تخصص علم النفس، وذلك للتحقق من دقة الاستمارة وصلاحياتها للتطبيق في سياق البحث، وقد تضمن (ملحق رقم ٤) بياناً بأسماء السادة المحكمين.

وفيما يلي أهم الملاحظات التي وردت من جانب المحكمين:

أ. طرح سؤال واحد حول إجراءات تحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات، وتضمن مجالات التناقض التي يتبناها البحث كنقاط فرعية بدلاً من أن يكون لكل مجال تناقض سؤال منفصل لكل مجال تناقض.

ب. تضمن الاستمارة سؤال عن أهم التحديات التي تواجه مدير مركز ضمان الجودة، وما مقترحاته لمواجهة تلك التحديات والتغلب عليها.

٤. تنفيذ تعديلات السادة المحكمين لتصبح استمارة المقابلة في صورتها النهائية (ملحق رقم ٥)، وتضمنت الاستمارة فقرة تمهيدية للمقابلة متضمنة: الترحيب بمدير المركز، والتعريف بإدارة التناقضات، وكذلك توضيح الهدف من إجراء المقابلة، وكذلك البيانات الأساسية للمستجيب، كما شملت الاستمارة: ثلاثة

أسئلة، وهي: ما أهم مجالات التناقضات التي تسود عمل مراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية من وجهة نظرك؟، ما الإجراءات التي تتبعها في إدارة التناقضات بمركز ضمان الجودة في جامعتك؟ وذلك في مجالات التناقض التي تبناها البحث، وهي: التغيير مقابل الاستقرار، والتعاون مقابل التنافس، والمخاطرة مقابل تجنب الخطأ، وما أهم التحديات التي تواجهك في إدارة التناقضات بمركز ضمان الجودة؟ وما مقترحاتكم للتغلب عليها؟، واختتمت استمارة المقابلة بتوجيه الشكر لمدير المركز.

٥. تم إجراء المقابلة الشخصية مع مديرة مركز ضمان الجودة بجامعة المنصورة بالمركز يوم الأحد الموافق ٢٩ سبتمبر ٢٠٢٤، ومقابلة مديرة المركز بجامعة عين شمس بالمركز يوم الاثنين الموافق ٣٠ سبتمبر ٢٠٢٤، وتم مقابلة مديرة المركز بجامعة العريش في كلية التربية يوم الاثنين الموافق ١٤ أكتوبر ٢٠٢٤م، ويتضمن (ملحق رقم ٦) بيانًا بأسماء ووظائف مديري المراكز المشار إليهم.

٦. تم تفرغ البيانات وتنظيمها بدقة ثم تحليلها.

### ثالثًا: نتائج المقابلة الشخصية وتحليلها

تُظهر نتائج المقابلة الشخصية ما يلي:

١- فيما يرتبط بالبيانات الأساسية، وجد تباين في عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة مركز ضمان الجودة ما بين أقل من ٣ سنوات (جامعتي: المنصورة، وعين شمس)، بينما جامعة العريش كانت أكثر من (٥) سنوات.

٢- فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال الأول، والذي ينص علي: ما أهم مجالات التناقضات التي تسود عمل مراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية من وجهة نظرك؟ جاءت الاستجابات كما يأتي:

أن من أكثر مجالات التناقض التي تواجه إدارة مراكز ضمان الجودة ببعض الجامعات، ما يلي:

أ. كثرة التغييرات والمستجدات التي ترد من قطاع التعليم العالي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وما يترتب عليها من إجراءات بالكليات التي تستعد للتقدم للاعتماد.

ب. أن التغييرات الفجائية في قرارات الهيئة وكثرة التعديلات تسبب التوتر أحياناً بالمركز والفرق المشاركة في أعمال الجودة، مما يصعب الحفاظ على مستوى ثابت من الجودة والالتزام بالمعايير لفترات طويلة.

ج. قلة الاستقرار في سياسات التعليم العالي أو تعديل معايير الاعتماد بناءً على توصيات دولية أو محلية، وبالتالي غياب وجود خطة استقرار طويلة الأجل مما يؤثر بشكل سلبي على عمل المراكز.

د. وجود ضغط زمني يواجه وحدات الجودة في الجامعات خاصة عند اقتراب مواعيد التقدم للاعتماد.

هـ. شعور أعضاء فرق العمل بالتوتر والضغط المستمر؛ مما يؤثر سلباً على كفاءة العمل بالوحدة.

٣- أما فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص علي: ما الإجراءات التي تتبعها في إدارة التناقضات بمركز ضمان الجودة في جامعتك؟ فقد جاءت الاستجابات كالتالي:

أ. الإجراءات المتعلقة بمجال التناقض: التغيير مقابل الاستقرار

(١) التعيينات واستقرار القيادة: إن تعيين مدير لمركز ضمان الجودة مدة (٣) سنوات متتالية يوفر الاستقرار الإداري بالجامعة، أما تجديد تعيين نواب المدير سنوياً قد يكون ضرورياً لضمان مرونة في التكيف مع أي تغييرات أو تحديثات قد تطرأ، ويساعد هذا الإجراء في تحقيق التوازن بين الاستقرار في القيادة وبين التجديد الذي يضمن استمرار تدفق الأفكار الجديدة والقدرة على التكيف مع التغييرات.

(٢) التواصل السريع عبر التطبيقات الرقمية، كتطبيق (الواتس آب) لنشر الوثائق والنماذج التي ترد من الهيئة مما يوفر وسيلة سريعة

وفعالة للتواصل، ويسمح بالتفاعل الفوري مع التحديات والمستجدات، ويتيح تواصلًا فعالًا بين مراكز ضمان الجودة والوحدات التابعة لها، كما يضمن تدفق المعلومات بسرعة.

(٣) الاجتماعات الدورية مع العاملين بالمركز ومديري وحدات الجودة ونوابهم لمناقشة المستجدات لمناقشة التحديات الصادرة عن الهيئة ومشاركة المعلومات بفعالية وضمان فهم موحد للإجراءات التي يتعين اتخاذها، مما يساهم في التنسيق بين الوحدات المختلفة لضمان جودة الأداء.

(٤) مراجعة خطط وحدات الجودة بالكليات من جانب مركز ضمان الجودة قبل التقديم للاعتماد المؤسسي أو البرامجي يتيح مراجعة شاملة وتوحيد الجهود بين الكليات والمركز، كما أنه يسمح بضمان اتساق المعايير المتبعة مع تلك المطلوبة من الهيئة، مما يساهم في تقليل التناقضات بين الخطط المقدمة والمعايير المطلوبة، كما يقلل من احتمالية رفض طلبات الاعتماد.

(٥) تقديم الدعم الفني الكامل لوحدات الجودة في الكليات التي تسعى نحو الاعتماد، وهذا الدعم يشمل المساعدة في فهم المتطلبات التقنية، وتقديم الإرشادات المناسبة لضمان التوافق مع المعايير؛ مما يقلل الفجوات المعرفية بين الكليات المختلفة، ويعزز من فرص نجاح الكليات في الحصول على الاعتماد.

(٦) مساعدة الكليات في فحص تقرير المراجعة الخارجية وإعداد الردود المناسبة للتأكيد على تحقيق الجودة والاستجابة لتوصيات المراجعين، مما يضمن التجاوب الفوري مع التقارير وملاحظات المراجعين.

(٧) تحفيز العاملين بالمكافآت الرمزية لمديري وحدات الجودة ونوابهم لضمان استمرارهم في تقديم أداء متميز، ويشجع العاملين على الالتزام بمعايير الجودة وتحقيق أهداف الاعتماد، وتقلل الإحباط

الناج عن التحديات المرتبطة بالتغييرات المستمرة في متطلبات الجودة.

٨) توثيق الخبرات السابقة في مجال الجودة منذ تأسيس المركز عام ٢٠٠٦ بجامعة المنصورة يساعد على نقل المعرفة والاستفادة من الخبرات السابقة، ما يوفر مرجعية للعاملين الجدد ويسهم في تقليل التناقضات في الأداء، مما يضمن استمرارية العمل بنفس الجودة حتى مع حدوث تغييرات في القيادات أو العاملين.

باستقراء هذه الإجراءات والتحليل العميق، يمكن ملاحظة أن مراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية تسعى إلى التكيف مع التغييرات المستمرة في متطلبات الهيئة من خلال تعزيز استقرار القيادة وتفعيل آليات تواصل سريعة وفعالة، فضلاً عن تقديم الدعم الفني اللازم لوحدات الجودة داخل الكليات.

ب. الإجراءات المرتبطة بمجال التناقض: التعاون مقابل التنافس

١) يعاون مدير المركز بجامعة المنصورة عدد (٢) نائب يتم تعيينهم من جانب رئيس الجامعة ويتم التجديد لهم سنوياً، أحدهما يختص بالقطاع الطبي، والنائب الثاني يختص بقطاع العلوم الإنسانية، أما جامعة عين شمس وجامعة العريش لا يوجد نواب لمدير مركز ضمان الجودة.

٢) تشكيل لجان محاكاة لأعمال الجودة (فريق المراجعة الداخلية) طبقاً لمعايير محددة، ويتم رفع تقرير لعميد الكلية بخطاب رسمي للعرض على مجلس الكلية لعمل خطط تحسين وإرسالها للمركز.

٣) عقد اجتماعات دورية لتبادل الخبرات بين مديري وحدات الجودة، في بعض الأعمال، مثل: مراجعة التوصيفات، وتنفيذ أنشطة مشتركة.

٤) يركز العمل بجميع المراكز على التعاون أكثر من التنافس في مجال الجودة.



- ج. الإجراءات المتعلقة بمجال التناقض: المخاطرة مقابل تجنب الخطأ
- (١) يقوم المركز بدراسة الأفكار أو المبادرات الجديدة، ويتم عقد جلسات عصف ذهني لتحديد آليات التنفيذ بدقة ومن ثم تقليل معدلات الخطأ.
- (٢) تحديد مكتسبات أو مضار أو أي تأثير سلبي على العمل لأي مبادرة جديدة قبل التنفيذ لاتخاذ القرار المناسب سواء بالتنفيذ أو التعديل أو عدم التنفيذ.
- (٣) التواصل الفعال مع السادة عمداء الكليات لتسهيل عمل وحدات الجودة، وإعلامهم بكل مستجدات العمل في مجال الجودة.
- ٤- بالنسبة للسؤال الثالث، ونصه: ما أهم التحديات التي تواجهكم في إدارة التناقضات بالمركز في جامعتكم؟
- فقد تضمنت الاستجابات التحديات التالية:
- أ. ضعف خبرة مديري وحدات الجودة في بعض الكليات.
- ب. كثرة التغييرات التي تطرأ على منظومة التقدم للاعتماد في ظل اللائحة الجديدة لعمل الهيئة.
- ج. تحديد مواعيد ثابتة للتقدم للاعتماد على الموقع الإلكتروني للهيئة حيث تكون الأولوية لمن يتقدم للاعتماد، وما يترتب على ذلك من كثرة الضغوط في فترة زمنية قصيرة.
- د. قلة توافر الدعم المادي الكافي لمديري وحدات الجودة ونوابهم، نتيجة لنقص الميزانيات المخصصة للوحدات وعدم تخصيص موارد مالية كافية لتحفيز العاملين لرفع قدراتهم وصولاً للأداء المتميز.
- هـ. تحدد الهيئة مواعيد محددة للتقدم للاعتماد والرفع على الموقع الإلكتروني، مما يسبب ضغطاً كبيراً على مراكز ضمان الجودة في فترات زمنية قصيرة.
- و. ضعف المهارات التكنولوجية للإداريين العاملين بالمراكز ووحدات الجودة مما يعوق تطبيق الاستبيانات التي يتم إرسالها من خلال تطبيق جوجل فورم.

- ٥- أما بالنسبة لمقترحاتهم للتغلب على هذه التحديات؟ فهي:
- أ. تدريب مديري وحدات الجودة حديثي الخبرة على أعمال الجودة وضرورة متابعة المركز المستمرة له.
  - ب. كسب دعم ومساندة رئيس الجامعة وعمداء الكليات باعتبارهم شركاء أساسيين في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ فيما يتعلق بالجودة.
  - ج. تفعيل دور مجالس الإدارات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات.
  - د. تخصيص مكافأة رمزية أو شهادة تقدير لدعم وحدات الجودة بالكليات.
  - هـ. كسب الدعم الإداري من القيادة العليا في الجامعة، لتعزيز الالتزام الجماعي بتحقيق معايير الجودة، بدلاً من أن يكون العمل على ضمان الجودة مسؤولية عدد محدود من العاملين بالمراكز ووحدات الجودة.
  - و. تنظيم لقاءات دورية بين مدير مركز ضمان الجودة ورئيس الجامعة والعمداء لمناقشة الإنجازات، والتحديات والمستجدات في مجال الجودة والاعتماد، وكذلك اتخاذ القرارات المستقبلية.
  - ز. تفعيل دور مجلس إدارة مركز ضمان الجودة ليكون مسئولاً عن صنع القرارات المتعلقة بالجودة مع التنسيق بين المركز ووحدات الجودة في الكليات، مما يسهم في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، خاصة عندما يتعلق الأمر بإدارة التحديات والتغييرات التي تطرأ على سياسات الجودة.
  - ح. إشراك مدير مركز ضمان الجودة كعضو في مجلس الجامعة لرفع درجة التعاون بين المركز والإدارة الجامعية، ويعزز من مكانة المركز ويساعد في تسريع القرارات التي تتعلق بضمان الجودة والاعتماد، ويسهم في حل المشكلات بشكل أسرع وأكثر فعالية.
  - ط. تخصيص مكافأة رمزية أو شهادة تقدير لدعم مديري وحدات الجودة بالكليات ليكون حافزاً قوياً لفرق الجودة للاستمرار في العمل بجدية، وتشجيعهم على بذل جهود إضافية لتحقيق معايير الاعتماد.
- خلاصة ما سبق فإن الواقع الميداني لإدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة بجامعتي عين شمس والمنصورة يشير إلى أن التغييرات السريعة والمستجدات المتكررة

من الهيئة تضع المراكز أمام تحديات تتعلق بالتكيف السريع مع هذه التغييرات ومواجهة ضغوط الوقت.

كما أظهرت النتائج أن بعض المراكز تتبنى مجموعة من الإجراءات التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين الاستقرار والتغيير، مثل: تعيين قيادات لفترات زمنية متوسطة، وإجراء اجتماعات دورية لتعزيز التواصل المستمر، إلى جانب ذلك يتم استخدام الأدوات الرقمية لتسريع نقل المعلومات وضمان فاعلية التفاعل مع المستجبات، وفي إطار التعامل مع التناقضات، تميل بعض المراكز إلى تعزيز التعاون بدلاً من التنافس، مع التركيز على اتخاذ قرارات مدروسة تقلل المخاطر المحتملة، ومع ذلك تظل التحديات المتعلقة بضغوط الوقت والتغيرات المستمرة عقبات رئيسة تحتاج إلى حلول مستدامة لضمان تحقيق جودة الأداء واستمراريته.

### القسم الخامس: استطلاع آراء عينة من الخبراء بشأن الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية

يتناول هذا القسم استطلاع آراء عينة من السادة الخبراء بشأن الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية، باستخدام أسلوب دلفي.

#### أولاً: جولات تطبيق أسلوب دلفي

في ضوء الإطار النظري وتحليل الواقع تم التوصل إلى تصور مبدئي لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية، وذلك من خلال استمارة استطلاع الآراء، وعرضها على عدد من الخبراء المتخصصين للوقوف على مدى صلاحيتها، وإمكانية تطبيقها باستخدام أسلوب دلفي، وفيما يلي تلك الخطوات بالتفصيل:

١. **الجولة الأولى:** تم استطلاع آراء الخبراء حول اقتراح الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية في مجالات التناقض التالية: التغيير مقابل الاستقرار، والتعاون مقابل التنافس، والمخاطرة مقابل تجنب الخطأ، وتم إرسال الاستمارة (ملحق رقم ٧)، التي تضمنت عددًا من الأسئلة المفتوحة، إلى الخبراء من كليات التربية، وكذلك الخبراء في مجال الجودة، وذلك عبر البريد الإلكتروني وتطبيق الواتس آب.

بعد تلقي استجابات الخبراء للجولة الأولى خلال شهر أغسطس ٢٠٢٤، بلغ عدد الاستثمارات المستلمة (٢٣) استثماراً من إجمالي عدد (٢٩) استثماراً، وتم تحليل الاستثمارات وتصنيفها باستخدام نظام الحزم الإحصائية والتكرارات.

٢. **الجولة الثانية:** تم تطبيق استثماراً شبه مغلقة (ملحق رقم ٨) على مجموعة الخبراء، بلغ عددهم (٢٣) خبيراً، وتضمنت الاستثمارات عبارات يجب عنها الخبراء بتحديد درجة الأهمية (كبيرة - متوسطة - منخفضة)، بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يتفق مع آرائهم، أو تعديل الصياغة أو حذفها، كما شملت أسئلة مفتوحة في نهاية كل محور.

٣. **الجولة الثالثة:** تم تطبيق استثماراً الجولة الثالثة (ملحق رقم ٩)، والتي تضمنت عبارات يجب عنها الخبراء بتحديد درجة الأهمية (كبيرة - متوسطة - منخفضة)، حيث يضع الخبراء علامة (√) أمام الخيار الذي يتفق مع آرائهم، أو يقومون بتعديل الصياغة أو حذف العبارات إذا لزم الأمر، وبلغ عدد الخبراء الذين استجابوا للجولة الثالثة والأخيرة (٢٣) خبيراً (ملحق رقم ١٠) وفقاً لما تم الاتفاق عليه في الجولة الثانية، وقد تم الاعتماد على المعالجة الإحصائية لبيانات جولة دلفي الثالثة على أساس التكرارات، والنسب المئوية لكل عبارة كما تم في الجولة الثانية، ثم تحليل البيانات في ضوء النسب التالية:

أ. ١٠٠٪ - ٩٠٪ تحقق عالي جداً ب. من ٨٩٪ - ٧٠٪ تحقق عالي

ج. من ٦٩٪ - ٥٠٪ تحقق متوسط د. أقل من ٥٠٪ تحقق منخفض

### ثانياً: نتائج تطبيق جولات دلفي

يمكن تلخيص نتائج تطبيق جولات دلفي الثلاث على النحو التالي:

#### ١. نتائج الجولة الأولى:

تضمنت استجابات الخبراء في الجولة الأولى العديد من المقترحات، وهي كما يلي:

أ. مجال التغيير مقابل الاستقرار، تمثلت المقترحات فيما يلي:

(١) إدارة الأولويات: مراجعة الأهداف الاستراتيجية للجامعة، لتوجيه قرارات

التغيير أو الاستقرار، وتحديد التغييرات الضرورية التنظيمية، أو

التشغيلية، أو التقنية بالمركز، مع التركيز على الاستقرار في الفترات

الدرجة، وتقييم المخاطر والفرص الناتجة عن التغيير مقابل الحفاظ على الاستقرار، وتركيز الخطة التشغيلية للمركز على إنجاز الأولويات حسب أهميتها في سلم الأولويات.

(٢) إدارة الوقت: توفير فترات استقرار كافية بعد تنفيذ التغيير لتقييم مدى تحقيق أهدافه بالمركز، وتحديد توقيتات منتظمة لمراجعة نتائج التغييرات التي تم تنفيذها، لضمان عدم حدوث اضطراب في العمل، وإدراج توقيتات كافية بين مراحل تنفيذ التغيير للتكيف مع التطوير الجديد قبل إدخال تغييرات إضافية، وتحديد الأوقات الحرجة التي تتطلب استقرارًا تامًا، وتأجيل التغييرات غير الضرورية.

(٣) إدارة الخطأ: وضع خطط استباقية لإدارة الأخطاء المحتملة أثناء تنفيذ التغيير على جميع المستويات، ووضع نظاما لرصد الأخطاء وتجميع ملاحظات منفذي التغيير على جميع المستويات بالجامعة، وتخصيص وقت لتحليل أسباب الأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ التغييرات، لتصحيحها دوريًا، وتخصيص وقت لتحليل نتائج تنفيذ التغيير، واتخاذ القرار المناسب بشأن استكمال التنفيذ أو اتخاذ إجراءات تصحيحية.

ب. مجال التعاون مقابل التنافس، ويشمل المقترحات التالية:

(١) إدارة الأولويات: تقدير إنجازات فرق العمل بالمركز ووحدات الجودة بالكليات التي تحقق أداء متميز، وتقدير أصحاب الأفكار الابتكارية، وتحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف الفردية للعاملين وأهداف الجامعة، وتحديد الأولويات المشتركة لفرق العمل، والتعاون لتحقيقها مع الحفاظ على روح التنافس البناء

(٢) إدارة الوقت: وضع خطة زمنية معلنة بالمركز متضمنة الأنشطة الفردية والأنشطة الجماعية المطلوب تنفيذها، ثم توزيع الوقت بالتساوي بين الأنشطة التعاونية والتنافسية بالمركز، لتحقيق الأهداف المرجوة، وتنمية مهارات إدارة الوقت لأعضاء فرق العمل لتحقيق التوازن بين الأنشطة التعاونية والتنافسية.

٣) إدارة الخطأ: تنظيم لقاءات جماعية لتحديد أخطاء العمل بالمركز ومعرفة أسبابها الجذرية دُورياً، وتشجيع العاملين بالمركز والوحدات على مشاركة الأخطاء وتقديم حلول مبتكرة لمعالجتها، وإتاحة الفرصة للتنافس بين فرق العمل وحفزهم على تقديم أفضل الحلول للأخطاء، مع تبادل الخبرات المتميزة فيما بينهم.

ج. مجال المخاطرة مقابل تجنب الخطأ، وتشتمل المقترحات ما يلي:

١) إدارة الأولويات: استخدام مصفوفة تحليل المخاطر لتحديد أولويات المخاطر المحتملة بالمركز والوحدات، لاتخاذ قرارات مناسبة، وتحديد الأولوية لصنع قرارات جريئة تهدف تحقيق مكاسب أكبر، ثم تحديد أولويات المخاطرة المحسوبة وتبادل الأفكار حول الحلول للأخطاء المتوقعة.

٢) إدارة الوقت: تخصيص فترات زمنية مناسبة للتخطيط والمراجعة الدقيقة لضمان تقليل الأخطاء إلى أدنى حد بالمركز والوحدات، ووضع توقيتات زمنية محددة لكل فريق عمل للتركيز على تحقيق أفضل أداء دون حدوث تعارض مع الأنشطة التعاونية بالمركز أو الوحدات، ثم تجربة الأفكار الجديدة بالمركز والتي تنطوي على مخاطر، مع مراقبة النتائج للحد من الأخطاء المحتملة.

٣) إدارة الخطأ: وضع خطة طوارئ للمركز تتضمن إجراءات تصحيحية محددة لتطبيقها فور اكتشاف الأخطاء، وتدريب فرق العمل بالمركز والوحدات على كيفية التعامل مع الأخطاء بسرعة وفعالية، وإنشاء قاعدة بيانات بالأخطاء التي تواجه المركز، مع ضمان وصولها لجميع فرق العمل للتعلم منها.

## ٢. نتائج الجولة الثانية:

فيما يلي نتائج الجولة الثانية، وتشمل مجالات التناقض التالية:

أ. المجال الأول: التغيير مقابل الاستقرار، وفقا لآليات التعامل معها، وهي:

(١) إدارة الأولويات، يوضح الجدول رقم (٤) نتائج تطبيق الجولة الثانية وفقا لإدارة الأولويات:

جدول رقم (٤)

نتائج الجولة الثانية لمجال التناقض: التغيير مقابل الاستقرار - إدارة الأولويات

م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية	درجة الأهمية					
		كبيرة		متوسطة		منخفضة	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	مراجعة الأهداف الاستراتيجية للجامعة، لتوجيه قرارات التغيير أو الاستقرار.	٢١	٪٩١,٣	٢	٪٨,٧	-	-
٢	تحديد التغييرات الضرورية التنظيمية، أو التنفيذية، أو التقنية بالمركز، مع التركيز على الاستقرار في الفترات الحرجة.	٢٠	٪٨٧	٣	٪١٣	-	-
٣	التقييم الدقيق للمخاطر والفرص الناتجة عن التغيير مقابل الحفاظ على الاستقرار	٢٠	٪٨٧	٣	٪١٣	-	-
٤	تركيز الخطة التنفيذية للمركز على إنجاز الأولويات حسب أهميتها في سلم الأولويات.	٢٠	٪٨٧	٣	٪١٣	-	-
٥	استخدام مصفوفة الأولويات لتصنيف التغييرات طبقا لأهميتها، والتركيز على ذات التأثير الإيجابي منها.	١٧	٪٧٣,٩	٦	٪٢٦,١	-	-
٦	تنفيذ ورش عمل تعاونية دورية بين أطراف التغيير لمشاركة الإنجازات ومناقشة التحديات لمواجهتها.	١٥	٪٦٥,٢	٨	٪٣٤,٨	-	-
٧	عقد اجتماعات دورية للمعنيين بالتغيير من المركز لتحديد الأولويات المشتركة وتعزيز التعاون بينهم.	١٧	٪٧٣,٩	٦	٪٢٦,١	-	-
٨	تحليل تأثير التغيير على استقرار المركز، وعندما يكون التأثير سلبيا، يتم تنفيذ التغيير تدريجياً.	١٥	٪٦٥,٢	٨	٪٣٤,٨	-	-
٩	مشاركة أصحاب المصلحة في تحديد الأولويات، طبقا	١٧	٪٧٣,٩	٦	٪٢٦,١	-	-

درجة الأهمية						م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
منخفضة		متوسطة		كبيرة			
%	ك	%	ك	%	ك		
							لمجالات التغيير للحفاظ على استقرار المركز.
-	-	٪١٣	٣	٪٨٧	٢٠	١٠	مراجعة أولويات المركز بانتظام لنتناسب مع التطورات الجديدة التي قد تحدث في البيئة الجامعية.

من أهم نتائج تطبيق الجولة الثانية طبقاً لجدول رقم (٤)، ما يلي:

- إعادة صياغة بعض العبارات لتكون أكثر وضوحاً أرقام: (١)، (٢)، (٨) بنسبة تتراوح ما بين (٨٠ - ٨٥ %) من استجابات السادة الخبراء.
- حذف بعض العبارات للتكرار أرقام: (٣)، (٤)، (٦)، (٩) على الرغم من أن بعضها قد حصل على درجة أهمية كبيرة تخطت نسبة (٩٠%) من آراء بعض الخبراء وذلك لكونها متضمنة في بقية عبارات المحور ولتقليل عدد العبارات بنسبة اتفاق تتراوح ما بين (٨٠ - ٩٠%).
- حصلت العبارات أرقام: (١)، (٢)، (٥)، (٧) على درجة أهمية كبيرة بنسبة تتخطى (٩٠%)، بينما حصلت العبارة رقم (٨) على درجة أهمية كبيرة بنسبة (٦٨.٢%) ودرجة أهمية متوسطة بنسبة (٣١.٨%).
- (٢) إدارة الوقت، يوضح الجدول رقم (٥) نتائج تطبيق الجولة الثانية وفقاً لإدارة الوقت.

جدول رقم (٥)

نتائج الجولة الثانية لمجال التناقض: التغيير مقابل الاستقرار - إدارة الوقت

درجة الأهمية						م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
منخفضة		متوسطة		كبيرة			
%	ك	%	ك	%	ك		
-	-	٪١٧,٤	٤	٪٨٢,٦	١٩	١	توفير فترات استقرار كافية بعد تنفيذ التغيير لتقييم مدى تحقيق أهدافه بالمركز.
-	-	٪٢١,٧	٥	٪٧٨,٣	١٨	٢	تحديد توقيتات منتظمة بالمركز لمراجعة نتائج التغييرات التي تم تنفيذها، لضمان عدم حدوث اضطراب في العمل
-	-	٪٢١,٧	٥	٪٧٨,٣	١٨	٣	إدراج توقيتات كافية بين مراحل تنفيذ التغيير للتكيف مع



م	درجة الأهمية					
	منخفضة		متوسطة		كبيرة	
	ك	%	ك	%	ك	%
						التطوير الجديد قبل إدخال تغييرات إضافية.
٤	-	١٧,٤%	٤	٨٢,٦%	١٩	تحديد الأوقات الحرجة التي تتطلب استقرارًا تامًا، وتأجيل التغييرات غير الضرورية.
٥	١	٢٦,١%	٦	٦٩,٦%	١٦	توظيف أدوات وتقنيات إدارة الوقت لضمان توزيع الوقت بكفاءة بين مهام التغيير والاستقرار بالمركز.
٦	١	١٣%	٣	٨٢,٦%	١٩	تدريب فرق العمل بالمركز ووحدات ضمان الجودة على تنفيذ التغييرات الجديدة لتقليل احتمالات حدوث ما يهدد استقرار المركز.
٧	-	٢٦,١%	٦	٧٣,٩%	١٧	متابعة توقيتات تنفيذ التغيير دوريًا، وإجراء التعديلات إذا تبين تأثيرها السلبي على استقرار العمل.
٨	-	١٧,٤%	٤	٨٢,٦%	١٩	التواصل مع فرق العمل بالمركز أثناء تنفيذ التغييرات دوريًا، للحد من الارتباك.
٩	١	١٣%	٣	٨٢,٦%	١٩	وضع خطة لمواجهة الطوارئ التي قد تحدث أثناء تنفيذ التغييرات بالمركز، لعدم الإخلال باستقرار العمل.

ومن أهم نتائج تطبيق الجولة الثانية طبقًا لجدول رقم (٥)، ما يلي:

- تعديل صياغة العبارة رقم (١) لتكون أكثر إجرائية.
- حذف بعض العبارات تجنبًا للتكرار وهي أرقام (٢)، و(٥)، والعبارة رقم (٦) حذفها لعدم ارتباطها بإدارة الوقت.
- حصلت العبارات أرقام (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٦)، (٨)، (٩) على درجة أهمية كبيرة بنسبة تتخطى ٨٠% فأكثر، بينما حصلت العبارة رقم (٧) على درجة أهمية كبيرة بنسبة (٧٧.٣%)، ودرجة أهمية متوسطة بنسبة (٢٢.٧%).
- (٣) إدارة الخطأ: يوضح الجدول رقم (٦) نتائج تطبيق الجولة الثانية وفقًا لإدارة الخطأ.

## جدول رقم (٦)

نتائج الجولة الثانية لمجال التناقض: التغيير مقابل الاستقرار - إدارة الخطأ

م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية	درجة الأهمية				
		كبيرة		متوسطة		منخفضة
		ك	%	ك	%	ك
١	وضع خطط استباقية لإدارة الأخطاء المحتملة أثناء تنفيذ التغيير على جميع المستويات بالجامعة.	٢١	٩١,٣%	٢	٨,٧%	-
٢	وضع نظاما لرصد الأخطاء وتجميع ملاحظات منفي التغيير على جميع المستويات بالجامعة.	١٩	٨٦,٦%	٤	١٧,٤%	-
٣	تخصيص وقت لتحليل أسباب الأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ التغييرات، لتصحيحها دوريا.	١٨	٧٨,٣%	٥	٢١,٧%	-
٤	تخصيص وقت لتحليل نتائج تنفيذ التغيير، واتخاذ القرار المناسب بشأن استكمال التنفيذ أو اتخاذ إجراءات تصحيحية.	١٧	٧٣,٩%	٦	٢٦,١%	-
٥	إعلان التوقيتات الزمنية لتنفيذ التغيير، ووضع نظام لتسجيل الأخطاء للتعامل معها أولا بأول.	٢٠	٨٧%	٣	١٣%	-
٦	الاستجابة السريعة في تصحيح الأخطاء التي قد تحدث عند تنفيذ التغييرات المطلوبة بالمركز أو وحدات ضمان الجودة.	٢١	٩١,٣%	٢	٨,٧%	-
٧	إتاحة الفرصة لمشاركة خبرات التعامل مع الأخطاء بكفاءة لتحسين تنفيذ التغييرات المطلوبة.	١٦	٦٩,٦%	٧	٣٠,٤%	-
٨	مشاركة الفرق في اكتشاف الأخطاء وتقديم مقترحات لعدم تكرارها.	١٨	٧٨,٣%	٥	٢١,٧%	-
٩	التعامل مع الأخطاء المكتشفة خلال عمليات التغيير بالسرعة المطلوبة.	٢١	٩١,٣%	١	٤,٣%	٤,٣%
١٠	تحليل الأخطاء المحتملة في العمليات والأنشطة داخل المركز أولا بأول.	١٧	٧٣,٩%	٦	٢٦,١%	-

ومن نتائج تطبيق الجولة الثانية طبقا لجدول رقم (٦) فيما يتعلق بإدارة الخطأ، ما يلي:

- إعادة صياغة العبارات لتكون أكثر وضوحاً، وهي: عبارات أرقام (٣)، (٧).
- حذف العبارات أرقام (٢)، (٨)، (٩)، (١٠) لتكرار مضمونها مع عبارات أخرى بالمحور.
- حصلت العبارات أرقام (١)، (٢)، (٣)، (٥)، (٦)، (٨)، (٩) على درجة أهمية كبيرة بنسبة ٨٠٪ فأكثر، بينما حصلت العبارات أرقام (٤)، (٧)، (١٠) على درجة أهمية كبيرة بنسبة أقل من ٨٠٪.

### ب. المجال الثاني: التعاون مقابل التنافس

جاءت استجابات السادة الخبراء في الجولة الثانية وفقاً للآليات التالية:

- (١) إدارة الأولويات: يوضح الجدول رقم (٧) نتائج تطبيق الجولة الثانية فيما يتعلق بإدارة الأولويات.

جدول رقم (٧)

نتائج الجولة الثانية لمجال التناقض: التعاون مقابل التنافس - إدارة الأولويات

م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية					
	درجة الأهمية					
	كبيرة		متوسطة		منخفضة	
	ك	%	ك	%	ك	%
١	١٩	٨٢,٦٪	٣	١٣٪	١	٤,٣٪
٢	١٨	٧٨,٣٪	٤	١٧,٤٪	١	٤,٣٪
٣	١٩	٨٢,٦٪	٤	١٧,٤٪	-	-
٤	٢١	٩١,٣٪	٢	٨,٧٪	-	-
٥	١٩	٨٢,٦٪	٤	١٧,٤٪	-	-
٦	١٨	٧٨,٣٪	٥	٢١,٧٪	-	-

م	درجة الأهمية					
	منخفضة		متوسطة		كبيرة	
	ك	%	ك	%	ك	%
						ضمان الجودة.
٧	١	٢٦,١%	٦	٦٩,٦%	١٦	تخصيص توقيات التعاون في أداء المهام المشتركة، وتوقيات أخرى للتنافس بين فرق العمل بالمركز لتحقيق أهداف محددة.
٨	-	٢٦,١%	٦	٧٣,٩%	١٧	التعاون لحل مشكلات العمل الجامعي، مع تحفيز العاملين بالمركز على المنافسة في إيجاد الحلول الأكثر فعالية.
٩	-	١٧,٤%	٤	٨٢,٦%	١٩	مراجعة الأولويات دوريًا، وتعديلها عند الحاجة بما يحقق التوازن بين التعاون والتنافس في المركز ووحدات ضمان الجودة.
١٠	-	١٣%	٣	٨٧%	٢٠	تشجيع التنافس بين فرق العمل بالمركز، مع تقديم مكافآت للفرق التي تتمكن من دمج التعاون مع التميز التنافسي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) نتائج تطبيق الجولة فيما يتعلق بإدارة

الأولويات، ما يلي:

- تعديل صياغة العبارات أرقام: (٤)، (٦)، (٧)، (٨)، (٩)، (١٠) لتكون أكثر إجرائية ووضوحاً في الصياغة.
- حذف العبارات أرقام (١)، (٢)، (٣)، (٥) لتكرار مضمونها مع بقية العبارات.
- حصلت العبارة أرقام (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، (١٠) على درجة أهمية كبيرة بنسبة ٩٠% فأكثر، بينما حصلت العبارات أرقام (٧)، (٨)، (٩) على درجة أهمية متوسطة بنسبة أقل من ٨٠%.
- (٢) إدارة الوقت: يوضح الجدول رقم (٨) نتائج الجولة الثانية فيما يخص بإدارة الوقت.

## جدول رقم (٨)

نتائج الجولة الثانية لمجال التناقض: التعاون مقابل التنافس - إدارة الوقت

م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية	درجة الأهمية					
		كبيرة		متوسطة		منخفضة	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	وضع خطة زمنية معلنة بالمركز متضمنة الأنشطة الفردية والأنشطة الجماعية المطلوب تنفيذها.	٢٢	%٩٥,٧	١	%٤,٣	-	-
٢	توزيع الوقت بالتساوي بين الأنشطة التعاونية والتنافسية بالمركز، لتحقيق الأهداف المرجوة.	١٦	%٦٩,٦	٦	%٢٦,١	١	%٤,٣
٣	تحديد توقيتات محددة للمهام التعاونية بالمركز ووحدات الجودة، وتوقيتات للأنشطة التنافسية.	١٧	%٧٣,٩	٦	%٢٦,١	-	-
٤	تنمية مهارات إدارة الوقت لفرق العمل لتحقيق التوازن بين الأنشطة التعاونية والتنافسية بالمركز ووحدات ضمان الجودة.	٢٠	%٨٧	٣	%١٣	-	-
٥	تخصيص توقيتات احتياطية للتعامل مع الطوارئ بالمركز والتي تتطلب تعزيز التعاون بين فرق العمل أو إطلاق المنافسة بينهم.	١٥	%٦٥,٣	٧	%٣٠,٤	١	%٤,٣
٦	تحديد أوقات محددة للمنافسات الداخلية بين أعضاء الفرق بالمركز والوحدات لتحقيق أهداف استراتيجية محددة.	١٧	%٧٣,٩	٦	%٢٦,١	-	-
٧	تخصيص أوقات للاجتماعات السريعة بالمركز لتعزيز التعاون في المراحل التمهيديّة قبل بدء التنافس بين العاملين.	١٤	%٦٠,٩	٩	%٣٩,١	-	-
٨	تحديد مواعيد مرنة تتيح الانتقال بسلاسة بين التعاون والتنافس وفقاً لاحتياجات العمل بالمركز ومستوى تقدمه.	١٨	%٧٨,٣	٤	%١٧,٤	١	%٤,٣
٩	تخصيص توقيتات للاجتماعات المشتركة في	١٧	%٧٣,٩	٦	%٢٦,١	-	-

درجة الأهمية						م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
منخفضة		متوسطة		كبيرة			
%	ك	%	ك	%	ك		
							المركز ووحدات ضمان الجودة، وأخرى منفصلة للمنافسة الداخلية، لتجنب تضارب الأدوار.
-	-	١٧,٤%	٤	٨٢,٦%	١٩	١٠	تخصيص زمن محدد لتقييم أداء فرق العمل بالمركز بعد كل مرحلة من التعاون والتنافس، لتعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف.

ومن نتائج تطبيق الجولة الثانية طبقاً لجدول رقم (٨)، فيما يتعلق بإدارة الوقت، ما

يلي:

- تعديل صياغة العبارة رقم (٢) حيث إن توزيع الوقت لا يكون بالتساوي، إنما حسب أهمية النشاط ومتطلبات تنفيذه والأثر المتوقع منه، ومدى مناسبته، وتعديل صياغة العبارة رقم (٣) والعبارة رقم (٥) لتكون أكثر وضوحاً وإجرائية.

- حذف بعض العبارات لتجنب التكرار، وهي: أرقام (٣)، (٤)، (٦)، (٩).  
- حصلت العبارات أرقام (١)، (٤)، (٨)، (١٠) على درجة أهمية كبيرة بنسبة اتفاق ٨٠% فأكثر، بينما العبارات أرقام (٢)، (٣)، (٥)، (٦)، (٧)، (٩) حصلت على درجة أهمية كبيرة بنسبة أقل من ٨٠% من إجماع آراء السادة الخبراء.

(٣) إدارة الخطأ، يوضح الجدول رقم (٩) نتائج تطبيق الجولة الثانية وفقاً لآلية إدارة الخطأ.

## جدول رقم (٩)

نتائج الجولة الثانية لمجال التناقض: التعاون مقابل التنافس - إدارة الخطأ

م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية						
	درجة الأهمية						
	منخفضة		متوسطة		كبيرة		
	ك	%	ك	%	ك	%	
١	-	-	٢	٨,٧%	٢١	٩١,٣%	تنظيم لقاءات جماعية لتحديد أخطاء العمل بالمركز ومعرفة أسبابها الجذرية دُورياً.
٢	-	-	٢	٨,٧%	٢١	٩١,٣%	تشجيع العاملين بالمركز ووحدات ضمان الجودة على مشاركة الأخطاء وتقديم حلول مبتكرة لمعالجتها.
٣	-	-	٤	١٧,٤%	١٩	٨٢,٦%	إتاحة الفرصة للتنافس بين فرق العمل بالمركز وحفزهم على تقديم أفضل الحلول للأخطاء، مع تبادل الخبرات المتميزة فيما بينهم.
٤	-	-	٣	١٣%	٢٠	٨٧%	تقديم مكافآت لفرق العمل بالمركز ووحدات ضمان الجودة التي تقدم أفضل الحلول لتجنب الأخطاء مستقبلاً.
٥	١	٤,٣%	٢	٨,٧%	٢٠	٨٧%	إعداد قاعدة بيانات بالأخطاء المكتشفة والإجراءات المتخذة بالمركز ووحدات ضمان الجودة وتحديثها دورياً.
٦	-	-	٤	١٧,٤%	١٩	٨٢,٦%	وضع إجراءات وقائية بالتعاون بين فرق العمل بالمركز ووحدات ضمان الجودة لتجنب الأخطاء.
٧	١	٤,٣%	٤	١٧,٤%	١٨	٧٨,٣%	إتاحة فرص التنافس لإعداد تقارير دقيقة عن الأخطاء، والتشارك في وضع إجراءات التحسين بالمركز ووحدات الجودة.
٨	١	٤,٣%	٤	١٧,٤%	١٨	٧٨,٣%	وضع أهداف تنافسية بالمركز لتقليل الأخطاء، مع مكافأة فرق العمل بالمركز ووحدات ضمان الجودة التي تحقق أقل نسبة خطأ.
٩	-	-	٣	١٣%	٢٠	٨٧%	تحفيز فرق العمل بالمركز ووحدات ضمان الجودة على المنافسة في توثيق الأخطاء تفصيلاً ومشاركة الحلول مع الزملاء.

درجة الأهمية						م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
منخفضة		متوسطة		كبيرة			
%	ك	%	ك	%	ك		
-	-	٪١٣	٣	٪٨٧	٢٠	١٠	إجراء تقييمات دورية للأداء الجماعي والفردى في التعامل مع الأخطاء لتقديم الأفضل بالمركز ووحدات ضمان الجودة.

ومن نتائج تطبيق الجولة الثانية طبقا لجدول رقم (٩)، فيما يتعلق بإدارة الخطأ ما يلي:

- تعديل صياغة العبارات أرقام (٢)، (٦)، (٨)، (١٠) لتكون أكثر وضوحا.
- حذف العبارات المتشابهة في مضمونها مع بقية العبارات، وهي أرقام: (١)، (٤)، (٧)، (٩).

- حصلت جميع عبارات المحور على إجماع السادة الخبراء على أهميتها بدرجة كبيرة بنسبة ٨٠٪ فأكثر.

### ج. المجال الثالث: المخاطرة مقابل تجنب الأخطاء

جاءت استجابات السادة الخبراء في الجولة الثانية، وفقا للآليات التالية:

(١) إدارة الأولويات، يوضح الجدول رقم (١٠) نتائج تطبيق الجولة الثانية فيما يتعلق بإدارة الأولويات.

جدول رقم (١٠)

نتائج الجولة الثانية لمجال التناقض: المخاطرة مقابل تجنب الأخطاء - إدارة الأولويات

درجة الأهمية						م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
منخفضة		متوسطة		كبيرة			
%	ك	%	ك	%	ك		
-	-	٪١٧,٤	٤	٪٨٢,٦	١٩	١	استخدام مصفوفة تحليل المخاطر لتحديد أولويات المخاطر المحتملة بالمركز ووحدات ضمان الجودة، لاتخاذ قرارات مناسبة.
-	-	٪١٣	٣	٪٨٧	٢٠	٢	تحديد الأولوية لاتخاذ قرارات جريئة تستهدف تحقيق مكاسب كبيرة للمركز ووحدات ضمان الجودة.
-	-	٪١٧,٤	٤	٪٨٢,٦	١٩	٣	تحديد أولويات المخاطرة المحسوبة بالمركز وتبادل الأفكار حول الحلول للأخطاء المتوقع حدوثها.



م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية					
	درجة الأهمية					
	كبيرة		متوسطة		منخفضة	
	ك	%	ك	%	ك	%
٤	١٨	٨٧,٣%	٥	٢١,٧%	-	-
٥	١٩	٨٢,٦%	٤	١٧,٤%	-	-
٦	٢٠	٨٧%	٣	١٣%	-	-
٧	١٥	٦٥,٢%	٧	٣٠,٤%	١	٤,٣%
٨	٢٠	٨٧%	٣	١٣%	-	-
٩	٢٠	٨٧%	٣	١٣%	-	-
١٠	١٩	٨٢,٦%	٤	١٧,٤%	-	-

ومن أهم نتائج تطبيق الجولة الثانية طبقاً لجدول رقم (١٠)، فيما يتعلق بإدارة الأولويات، ما يلي:

- إعادة صياغة العبارات أرقام (٢)، (١٠) لتكون أكثر وضوحاً.
- حذف بعض العبارات للتكرار، وهي أرقام: (٤)، (٥)، (٦)، (٧).
- حصلت جميع عبارات المحور على درجة كبيرة بنسبة ٨٠% فأكثر.

(٢) إدارة الوقت: يوضح الجدول رقم (١١) نتائج الجولة الثانية فيما يرتبط بإدارة الوقت:

جدول رقم (١١)

نتائج الجولة الثانية لمجال التناقض: المخاطرة مقابل تجنب الأخطاء - إدارة الوقت

م	درجة الأهمية						
	منخفضة		متوسطة		كبيرة		
	ك	%	ك	%	ك	%	
١	-	١٣%	٢٣	٨٧%	٢٠	-	تخصيص فترات زمنية مناسبة للتخطيط والمراجعة الدقيقة لضمان تقليل الأخطاء إلى أدنى حد بالمركز ووحدات ضمان الجودة.
٢	١	١٧.٤%	٤	٧٨.٣%	١٨	٤.٣%	وضع توقيتات زمنية محددة لكل فريق عمل للتركيز على تحقيق أفضل أداء دون حدوث تعارض مع الأنشطة التعاونية بالمركز أو وحدات ضمان الجودة.
٣	-	١٧.٤%	٤	٨٢.٦%	١٩	-	تجربة الأفكار الجديدة بالمركز والتي تتطوي على مخاطر، مع مراقبة النتائج للحد من الأخطاء المحتملة.
٤	١	٢٦.١%	٦	٦٩.٦%	١٦	٤.٣%	تخصيص فترات زمنية متساوية بين التخطيط لتجنب الأخطاء وبين تنفيذ أفكار جديدة لا تتطوي على مخاطر بالمركز أو وحدات ضمان الجودة.
٥	-	٤.٣%	١	٩٥.٧%	٢٢	-	تقييم أداء المركز ووحدات ضمان الجودة كل فترة زمنية، لتحديد المخاطر التي أدت إلى أخطاء، وتصحيح الخطأ بسرعة.
٦	-	٢١.٧%	٥	٧٨.٣%	١٨	-	المراجعة المنتظمة للمخاطر المحتملة بالمركز، ومناقشة كيفية تجنبها أو التخفيف من أثارها.
٧	-	١٣%	٣	٨٧%	٢٠	-	مراجعة أداء المركز ووحدات ضمان الجودة بشكل مستمر أثناء العمل، للكشف المبكر عن الأخطاء وتصحيحها قبل تفاقمها.
٨	-	٢١.٧%	٥	٧٨.٣%	١٨	-	تنظيم جلسات لمناقشة نجاحات وإخفاقات المركز في التعامل مع المخاطر، لتجنب تكرار الأخطاء.

م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية	درجة الأهمية					
		كبيرة		متوسطة		منخفضة	
		ك	%	ك	%	ك	%
٩	تخصيص زمن محدد لمواجهة الأخطاء المحتملة، لضمان جاهزية المركز للتعامل معها في الوقت المناسب وبكفاءة.	١٦	٦٩.٦%	٧	٣٠.٤%	-	-
١٠	تخصيص وقت لتجربة حلول بديلة عند حدوث أخطاء بالمركز ووحدات ضمان الجودة.	١٧	٧٣.٩%	٦	٢٦.١%	-	-

ومن أهم نتائج تطبيق الجولة الثانية طبقاً لجدول رقم (١١) فيما يختص بإدارة الوقت، ما يلي:

- تعديل صياغة العبارة رقم (٣) لتكون أكثر ارتباطاً بالمحور.
  - حذف العبارات أرقام (٢)، (٤)، (٨)، (١٠) لتكرارها مع عبارات أخرى.
  - حصلت العبارات أرقام (١)، (٢)، (٣)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨) على درجة أهمية كبيرة من وجهة نظر الخبراء بنسبة ٨٠% فأكثر، بينما حققت العبارات أرقام (٤)، (٩)، (١٠) على أهمية بدرجة كبيرة بنسبة أقل من ٨٠%.
- (٣) إدارة الخطأ: يبين الجدول رقم (١٢) نتائج الجولة الثانية فيما يتعلق بإدارة الخطأ:

#### جدول رقم (١٢)

نتائج الجولة الثانية لمجال التناقض: المخاطرة مقابل تجنب الأخطاء - إدارة الخطأ

م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية	درجة الأهمية					
		كبيرة		متوسطة		منخفضة	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	وضع خطة طوارئ للمركز تتضمن إجراءات تصحيحية محددة لتطبيقها فور اكتشاف الأخطاء.	٢٢	٩٥.٧%	١	٤.٣%	-	-
٢	تدريب فرق العمل بالمركز ووحدات ضمان الجودة على كيفية التعامل مع الأخطاء بسرعة وفعالية.	٢١	٩١.٣%	٢	٨.٧%	-	-
٣	إنشاء قاعدة بيانات بالأخطاء والتحديات التي تواجه	٢٠	٨٧%	٣	١٣%	-	-

م	درجة الأهمية					
	متوسطة		كبيرة		منخفضة	
	ك	%	ك	%	ك	%
	المركز ووحدات الجودة، مع ضمان وصولها لجميع فرق العمل للتعلم منها.					
٤	٢٠	٩١,٣%	٢	٨,٧%	-	-
٥	٢١	٩١,٣%	٢	٨,٧%	-	-
٦	٢٠	٨٧%	٣	١٣%	-	-
٧	٢٠	٨٧%	٣	١٣%	-	-
٨	١٨	٧٨,٣%	٥	٢١,٧%	-	-
٩	٢٠	٨٧%	٣	١٣%	-	-
١٠	١٧	٧٣,٩%	٦	٢٦,١%	-	-
١١	١٨	٧٨,٣%	٥	٢١,٧%	-	-

ومن أهم نتائج تطبيق الجولة الثانية المتضمنة بالجدول رقم (١٢)، طبقاً لإدارة الخطأ، ما يلي:

- إعادة صياغة العبارات أرقام: (١٠)، (١١) لتكون أكثر وضوحاً.

- حذف العبارات أرقام: (٢)، (٣)، (٥)، (٦)، (١١) لتشابه مضمونها مع عبارات أخرى.

- حققت العبارات أرقام (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨)، (٩)، (١١) نسبة اتفاق على أهميتها بدرجة كبيرة من وجهة نظر الخبراء بنسبة ٨٠٪ فأكثر، وحصلت العبارة رقم (١٠) على درجة أهمية كبيرة بنسبة أقل من ٨٠٪.

### ٣. نتائج الجولة الثالثة من جولات دلفي:

جاءت استجابات الخبراء في الجولة الثالثة، طبقاً لمجالات التناقض كما يلي:

#### أ. المجال الأول: التغيير مقابل الاستقرار

فيما يلي نتائج تطبيق الجولة الثالثة لمجال التغيير في مقابل الاستقرار، طبقاً للآليات التالية:

(١) إدارة الأولويات، يوضح الجدول رقم (١٣) نتائج تطبيق الجولة وفقاً لآلية إدارة الأولويات.

#### جدول رقم (١٣)

نتائج الجولة الثالثة لمجال التناقض: التغيير مقابل الاستقرار - إدارة الأولويات

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
		منخفضة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
١	٣	-	-	-	-	١٠٠٪	٢٣	اتخاذ قرارات التغيير أو الاستقرار بناء على نتائج مراجعة الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	
١ مكرر	٣	-	-	-	-	١٠٠٪	٢٣	تحديد التغييرات الضرورية التنظيمية، أو التنفيذية، أو التقنية بالمركز، مع التركيز على الاستقرار في الفترات الحرجة.	
٥	٢.٨٧	-	-	١٣٪	٣	٨٧٪	٢٠	استخدام مصفوفة الأولويات لتصنيف التغييرات طبقاً لأهميتها،	

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
		منخفضة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
								والتركيز على الأنسب منها للظروف الحالية بالبيئة الجامعية.	
٣	٢.٩١	-	-	٨.٧ %	٢	٩١.٣ %	٢١	٤ عقد اجتماعات دورية للمعنيين بالتغيير من المركز والقيادات الجامعية، ووحدات ضمان الجودة بالكليات لتحديد الأولويات المشتركة وتعزيز التعاون بينهم.	
٦	٢.٨٢	-	-	١٣ %	٣	٨٧ %	٢٠	٥ تحليل تأثير التغيير المطلوب تنفيذه على استقرار الأوضاع في المركز، وفي حالة كون هذا التأثير سلبياً، يتم تنفيذ التغيير تدريجياً.	
٣ مكرر	٢.٩١	-	-	٨.٧ %	٢	٩١.٣ %	٢١	٦ مراجعة أولويات المركز بانتظام لتتناسب مع التطورات الجديدة التي قد تحدث في البيئة الجامعية.	

وبمراجعة بيانات الجدول رقم (١٣) يتضح أن:

- العبارة رقم (١) حصلت على الترتيب الأول ونصها " اتخاذ قرارات التغيير أو الاستقرار بناء على نتائج مراجعة الأهداف الاستراتيجية للجامعة"، والعبارة رقم (٢) ونصها "تحديد التغييرات الضرورية التنظيمية، أو التنفيذية، أو التقنية بالمركز، مع التركيز على الاستقرار في الفترات الحرجة" حققت نسبة اتفاق بلغت (١٠٠٪) وحصلت العبارة الثانية على الأول مكرر بوزن نسبي (٣).
- العبارة رقم (٤) حصلت على الترتيب الثالث، وتنص على "عقد اجتماعات دورية للمعنيين بالتغيير من المركز والقيادات الجامعية، ووحدات ضمان الجودة بالكليات لتحديد الأولويات المشتركة وتعزيز التعاون بينهم"، والعبارة رقم (٦) كان ترتيبها الثالث مكرر، وتنص على "مراجعة أولويات المركز بانتظام

لتناسب مع التطورات الجديدة التي قد تحدث في البيئة الجامعية" بنسبة اتفاق بلغت (٩١.٣%) ووزن نسبي (٢.٩١).

- العبارة رقم (٣) حصلت على الترتيب الخامس ونصها "استخدام مصفوفة الأولويات لتصنيف التغييرات طبقاً لأهميتها، والتركيز على الأنسب منها للظروف الحالية بالبيئة الجامعية"، بنسبة اتفاق (٨٧%) ووزن نسبي (٢.٨٧).
- العبارة رقم (٥) حصلت على الترتيب السادس ونصها "تحليل تأثير التغيير المطلوب تنفيذه على استقرار الأوضاع في المركز، وفي حالة كون هذا التأثير سلبياً، يتم تنفيذ التغيير تدريجياً"، بنسبة اتفاق بلغت (٨٧%)، ووزن نسبي (٢.٨٢).

يتضح من ذلك أن جميع الخبراء يرون أن اتخاذ قرارات بناء على مراجعة الأهداف الاستراتيجية العبارة رقم (١) والعبارة رقم (٢) هما الأولويتان الأعلى لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية، حيث أن اتخاذ القرارات بشأن التغيير أو الاستقرار في الجامعة يجب أن يكون مستنداً إلى تقييم شامل وموضوعي للأهداف الاستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار أن التغيير مطلوب، لكنه يجب أن يكون مدروساً ومتوازناً خصوصاً في الفترات الحرجة، وأن الاستقرار في فترات حرجة يعد أمراً مهماً بالمراكز، لكن دون إهمال التغييرات الضرورية.

(٢) إدارة الوقت، يبين الجدول رقم (١٤) نتائج تطبيق الجولة الثالثة فيما يرتبط بإدارة الوقت.

جدول رقم (١٤)

نتائج الجولة الثالثة لمجال التناقض: التغيير مقابل الاستقرار - إدارة الوقت

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
		منخفضة		متوسطة		كبيرة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
٥	٢.٨٣	-	-	٤	١٧.٣%	١٩	٨٢.٧%	١	تحديد فترات استقرار كافية بعد تنفيذ التغيير لتقييم مدى تحقيق أهدافه بالمركز.
٥	٢.٨٣	-	-	٤	١٧.٣%	١٩	٨٢.٧%	٢	جدولة توقيتات كافية بين مراحل تنفيذ

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
		منخفضة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
مكرر								التغيير للتكيف مع التغيرات الحادثة قبل إدخال تغييرات إضافية.	
١	٢.٩٦	-	-	٤.٣%	١	٩٥.٧%	٢٢	٣ تحديد الأوقات الحرجة التي تتطلب استقرارًا تامًا، وتأجيل التغييرات غير الضرورية.	
١ مكرر	٢.٩٦	-	-	٤.٣%	١	٩٥.٧%	٢٢	٤ المتابعة الدورية لتوقيتات تنفيذ التغيير، وإجراء التعديلات اللازمة إذا تبين تأثيرها السلبي على استقرار العمل.	
٤	٢.٨٧	-	-	١٣%	٣	٨٧%	٢٠	٥ التواصل المستمر مع فرق العمل بالمركز ووحدات ضمان الجودة أثناء تنفيذ التغييرات، للحد من الارتباك الذي قد يحدث.	
٣	٢.٩١	-	-	٨.٧%	٢	٩١.٣%	٢١	٦ وضع خطة لمواجهة الطوارئ أو الأزمات التي قد تحدث أثناء تنفيذ التغييرات بالمركز، لعدم الإخلال باستقرار العمل.	

وبمراجعة بيانات الجدول رقم (١٤)، يتبين أن:

- العبارة رقم (٣) حصدت الترتيب الأول ونصها "تحديد الأوقات الحرجة التي تتطلب استقرارًا تامًا، وتأجيل التغييرات غير الضرورية"، وكذلك العبارة رقم (٤) حصدت الترتيب الأول مكرر ونصها "المتابعة الدورية لتوقيتات تنفيذ التغيير، وإجراء التعديلات اللازمة إذا تبين تأثيرها السلبي على استقرار العمل"، بنسبة اتفاق بلغت (٩٥.٧%) ووزن نسبي (٢.٩٦).

- العبارة رقم (٦) حصلت على الترتيب الثالث، وتتص على "وضع خطة لمواجهة الطوارئ أو الأزمات التي قد تحدث أثناء تنفيذ التغييرات بالمركز، لعدم الإخلال



باستقرار العمل"، بنسبة اتفاق بلغت (٩١.٣٪)، ووزن نسبي (٢.٩١)، والعبارة رقم (٥) حققت الترتيب الرابع وتنص على "التواصل المستمر مع فرق العمل بالمركز أثناء تنفيذ التغييرات، للحد من الارتباك الذي قد يحدث"، وبلغت نسبة الاتفاق (٨٧٪)، ووزن نسبي (٢.٨٧).

- العبارة رقم (١) حققت الترتيب الخامس، وتنص على "تحديد فترات استقرار كافية بعد تنفيذ التغيير لتقييم مدى تحقيق أهدافه بالمركز"، والعبارة رقم (٢) حققت الترتيب الخامس مكرر وتنص على "جدولة توقيتات كافية بين مراحل تنفيذ التغيير للتكيف مع التغييرات الحادثة قبل إدخال تغييرات إضافية" بنسبة اتفاق بلغت (٨٢.٧٪) ووزن نسبي (٢.٨٣).

(٣) إدارة الخطأ، يوضح الجدول رقم (١٥) نتائج تطبيق الجولة الثانية فيما يختص بإدارة الخطأ.

#### جدول رقم (١٥)

نتائج الجولة الثالثة لمجال التناقض: التغيير مقابل الاستقرار - إدارة الخطأ

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية	م
		منخفضة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
١	٣	-	-	-	-	١٠٠٪	٢٣	وضع خطط استباقية لإدارة الأخطاء المحتملة أثناء تنفيذ التغيير على جميع المستويات التنظيمية بالجامعة.	١
١ مكرر	٣	-	-	-	-	١٠٠٪	٢٣	تحليل أسباب الأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ التغييرات بالمركز، لتصحيحها دورياً.	٢
٦	٢.٨٣	٤,٣٪	١	٨,٧٪	٢	٨٧٪	٢٠	تخصيص وقت لتحليل نتائج تنفيذ التغيير بالمركز، واتخاذ القرار المناسب بشأن استكمال التنفيذ أو تطبيق إجراءات	٣

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
		منخفضة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
								تصحيحية.	
٣	٢.٩١	-	-	٨.٧%	٢	٩١.٣%	٢١	٤ إعلان التوقيات الزمنية لتنفيذ التغيير، ووضع نظام لتسجيل الأخطاء للتعامل معها أولاً بأول.	
٣ مكرر	٢.٩١	-	-	٨.٧%	٢	٩١.٣%	٢١	٥ الاستجابة السريعة لتصحيح الأخطاء التي قد تحدث عند تنفيذ التغييرات المطلوبة بالمركز أو وحدات ضمان الجودة.	
٥	٢.٨٧	-	-	١٣%	٣	٨٧%	٢٠	٦ عقد اجتماعات مع فرق العمل بالمركز للمشاركة في اكتشاف الأخطاء التي قد تحدث خلال عمليات التغيير بالسرعة المطلوبة.	

وبمراجعة بيانات الجدول رقم (١٥)، يتضح أن:

- العبارة رقم (١) حصدت الترتيب الأول ونصها "وضع خطط استباقية لإدارة الأخطاء المحتملة أثناء تنفيذ التغيير على جميع المستويات التنظيمية بالجامعة" والعبارة رقم (٢) حصلت على الترتيب الأول مكرر ونصها "تحليل أسباب الأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ التغييرات بالمركز ووحدات ضمان الجودة، لتصحيحها دورياً"، وبلغت نسبة الاتفاق (١٠٠٪)، ووزن نسبي (٣).

- العبارة رقم (٤) حققت الترتيب الثالث ونصها " إعلان التوقيتات الزمنية لتنفيذ التغيير بالمركز، ووضع نظام لتسجيل الأخطاء للتعامل معها أولاً بأول"، والعبارة رقم (٥) ونصها "الاستجابة السريعة لتصحيح الأخطاء التي قد تحدث عند تنفيذ التغييرات المطلوبة بالمركز أو وحدات ضمان الجودة"، وبلغت نسبة الاتفاق (٩١.٣٪)، ووزن نسبي (٢.٩١).

- العبارة رقم (٦) حققت الترتيب الخامس ونصها "عقد اجتماعات مع فرق العمل بالمركز للمشاركة في اكتشاف الأخطاء التي قد تحدث خلال عمليات التغيير بالسرعة المطلوبة"، وبلغت نسبة الاتفاق (٨٧٪)، ووزن نسبي (٢.٨٧)، أما العبارة رقم (٣) حققت الترتيب السادس ونصها "تخصيص وقت لتحليل نتائج تنفيذ التغيير بالمركز، واتخاذ القرار المناسب بشأن استكمال التنفيذ أو تطبيق إجراءات تصحيحية"، بنسبة اتفاق (٨٧٪) ووزن نسبي (٢.٨٣).

#### ب- المجال الثاني: التعاون مقابل التنافس

فيما يلي نتائج تطبيق الجولة الثالثة، طبقاً للآليات التالية:

(١) إدارة الأولويات، يوضح الجدول رقم (١٦) نتائج تطبيق الجولة الثالثة فيما يتعلق بإدارة الأولويات.

جدول رقم (١٦)

نتائج الجولة الثالثة لمجال التناقض: التعاون مقابل التنافس - إدارة الأولويات

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
		منخفضة		متوسطة		كبيرة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	٢.٩٦	-	-	١	٤.٣%	٢٢	٩٥.٧%	١	تحديد الأولويات المشتركة لفرق العمل بالمركز، والتعاون لتحقيقها مع الحفاظ على روح التنافس الإيجابي بينهم.
٣	٢.٨٣	-	-	٤	١٧.٣%	١٩	٨٢.٧%	٢	تحقيق التوازن بين المهام التي تتطلب التعاون وتلك التي تتطلب المنافسة لحفز فرق العمل على الإبداع.
٣	٢.٨٣	-	-	٤	١٧.٣%	١٩	٨٢.٧%	٣	التركيز على التعاون في أداء المهام

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
		منخفضة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
مكرر								المشتركة، ثم إعطاء الأولوية للتنافس بين فرق العمل بالمركز بما يضمن التوازن بين الأنشطة.	
٢	٢.٨٧	-	-	١٣%	٣	٨٧%	٢٠	نشر روح التعاون بين العاملين بالمركز لحل مشكلات العمل الجامعي مع حفزهم على المنافسة في إيجاد حلول أكثر فعالية.	
٦	٢.٨٣	-	-	١٧.٣%	٤	٨٢.٦%	١٩	مراجعة أولويات العمل بالمركز دوريًا، وتعديلها عند الحاجة بما يحقق التوازن بين التعاون والتنافس بين العاملين فيه.	
٣ مكرر	٢.٨٢	٤.٣%	١	٨.٧%	٢	٨٧%	٢٠	تقديم مكافآت لفرق العمل بالمركز التي تتمكن من التعاون فيما بينها وتحقق التميز في نفس الوقت.	

وبمراجعة بيانات الجدول رقم (١٦)، يتضح أن:

- العبارة رقم (١) حصدت على الترتيب الأول، ونصها " تحديد الأولويات المشتركة لفرق العمل بالمركز، والتعاون لتحقيقها مع الحفاظ على روح التنافس الإيجابي بينهم"، حققت نسبة اتفاق بلغت (٩٥.٧ %) وحصلت على الترتيب الأول ووزن نسبي (٢.٩٦)، والعبارة رقم (٤) حصدت الترتيب الثاني "نشر روح التعاون بين العاملين بالمركز لحل مشكلات العمل الجامعي مع حفزهم على المنافسة في إيجاد حلول أكثر فعالية"، بنسبة اتفاق (٨٧%)، ووزن نسبي (٢.٨٧).
- العبارة رقم (٢) حصلت على الترتيب الثالث ونصها "تحقيق التوازن بين المهام التي تتطلب التعاون وتلك التي تتطلب المنافسة لحفز فرق العمل على الإبداع"، والعبارة رقم (٣) حصلت على الترتيب الثالث مكرر ونصها "التركيز على

التعاون في أداء المهام المشتركة، ثم إعطاء الأولوية للتنافس بين فرق العمل بالمركز بما يضمن التوازن بين الأنشطة"، وكذلك العبارة رقم (٥) حصلت أيضا علي الترتيب الثالث مكرر ونصها "مراجعة أولويات العمل بالمركز دورياً، وتعديلها عند الحاجة بما يحقق التوازن بين التعاون والتنافس بين العاملين فيه"، وبلغت نسبة الاتفاق (٨٢.٧٪)، ووزن نسبي (٢,٨٣).

- أما العبارة رقم (٦) حصلت على الترتيب السادس ونصها "تقديم مكافآت لفرق العمل بالمركز التي تتمكن من التعاون فيما بينها وتحقق التميز في نفس الوقت"، بنسبة اتفاق بلغت (٨٧٪)، ووزن نسبي (٢,٨٢).

(٢) إدارة الوقت، يبين الجدول رقم (١٧) نتائج تطبيق الجولة الثالثة فيما يرتبط بإدارة الوقت.

جدول رقم (١٧)

نتائج الجولة الثالثة لمجال التنافس: التعاون مقابل التنافس - إدارة الوقت

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التنافسات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية	م
		منخفضة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
١	٢.٩٦	-	-	٤.٣%	١	٩٥.٧%	٢٢	وضع خطة زمنية معلنة بالمركز متضمنة الأنشطة الفردية والأنشطة الجماعية المطلوب تنفيذها.	١
٣	٢.٨٧	-	-	١٣%	٣	٨٧%	٢٠	توزيع الوقت بشكل متوازن بين الأنشطة التعاونية والتنافسية بالمركز، لتحقيق الأهداف المرجوة.	٢
٣ مكرر	٢.٨٧	-	-	١٣%	٣	٨٧%	٢٠	تخصيص المركز توقيتات احتياطية للتعامل مع الطوارئ والتي تتطلب تعزيز التعاون بين فرق العمل أو إطلاق المنافسة بينهم.	٣
٦	٢.٨٣	-	-	١٧.٣%	٤	٨٢.٧%	١٩	تحديد أوقات للاجتماعات السريعة لفرق العمل بالمركز لتعزيز التعاون في المراحل التمهيديّة قبل بدء التنافس	٤

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
		منخفضة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
								بينهم.	
٣ مكرر	٢.٨٧	-	-	١٣%	٣	٨٧%	٢٠	وضع مواعيد مرنة تتيح الانتقال بسلاسة بين التعاون والتنافس وفقاً لاحتياجات العمل بالمركز ومستوى تقدمه.	
١ مكرر	٢.٩٦	-	-	٤.٣%	١	٩٥.٧%	٢٢	تخصيص توقيتات محددة لتقييم أداء فرق العمل بالمركز بعد كل مرحلة من التعاون أو التنافس، لتعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.	

وبقراءة بيانات الجدول رقم (١٧)، يتضح أن:

- العبارة رقم (١) حصدت الترتيب الأول ونصها "وضع خطة زمنية معلنة بالمركز متضمنة الأنشطة الفردية والأنشطة الجماعية المطلوب تنفيذها"، والعبارة رقم (٦) حصدت الترتيب الأول مكرر، وحققت كل منها نسبة اتفاق بلغت (٩٥.٧%) ووزن نسبي (٢.٩٦).
- العبارة رقم (٢) حصلت على الترتيب الثالث، وتتص على "توزيع الوقت بشكل متوازن بين الأنشطة التعاونية والتنافسية بالمركز، لتحقيق الأهداف المرجوة"، والعبارة رقم (٣) حصلت على الترتيب الثالث مكرر ونصها "تخصيص المركز توقيتات احتياطية للتعامل مع الطوارئ والتي تتطلب تعزيز التعاون بين فرق العمل أو إطلاق المنافسة بينهم"، والعبارة رقم (٥) حصلت على الترتيب الثالث مكرر أيضاً بنسبة اتفاق لكل منها بلغت (٨٧%)، ووزن نسبي (٢.٨٧).
- العبارة رقم (٤) ونصها "تحديد أوقات للاجتماعات السريعة لفرق العمل بالمركز لتعزيز التعاون في المراحل التمهيديّة قبل بدء التنافس بينهم"، وقد حصلت على الترتيب السادس بنسبة اتفاق بلغت (٨٢.٧%)، ووزن نسبي (٢.٨٣).

٣) إدارة الخطأ، يوضح الجدول رقم (١٨) نتائج تطبيق الجولة الثالثة فيما يلي:

جدول رقم (١٨)

نتائج الجولة الثالثة لمجال التناقض: التعاون مقابل التنافس - إدارة الخطأ

الترتيب ب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
		منخفضة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٢.٩١	-	-	%٨.٧	٢	%٩١.٣	٢١	١	مناقشة الأخطاء مع المعنيين بالمركز ووحدات ضمان الجودة وتقديم حلول مبتكرة لمعالجتها وتجنب حدوثها مستقبلاً.
٤	٢.٨٧	-	-	%١٧.٣	٣	%٨٢.٧	٢٠	٢	إتاحة الفرصة للتنافس بين أعضاء فرق العمل بالمركز لحثهم على تقديم أفضل الحلول للأخطاء، وتقاسم الخبرات فيما بينهم.
٦	٢.٨٣	٤.٣ %	١	%٨.٧	٢	%٨٢.٧	٢٠	٣	إعداد تقرير دوري بالأخطاء المكتشفة والإجراءات التصحيحية المتخذة بالمركز ووحدات ضمان الجودة وتحديثها دورياً.
١	٢.٩٦	-	-	%٤.٣	١	%٩٥.٧	٢٢	٤	وضع اجراءات وقائية لتجنب حدوث الأخطاء من خلال التعاون بين المركز ووحدات ضمان الجودة.
٤ مكر ر	٢.٨٧	-	-	%١٧.٣	٣	%٨٢.٧	٢٠	٥	وضع أهداف تنافسية لتقليل الأخطاء، مع مكافأة فرق العمل بالمركز ووحدات ضمان الجودة التي تحقق أقل نسبة خطأ.
١ مكر ر	٢.٩٦	-	-	%٤.٣	١	%٩٥.٧	٢٢	٦	إجراء تقييمات دورية لأداء العاملين بالمركز من حيث كيفية التعامل مع

الترتيب ب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية الأخطاء وتقديم أفضل الحلول.
		منخفضة		متوسطة		كبيرة		
		%	ك	%	ك	%	ك	

بمراجعة بيانات جدول رقم (١٨) فيما يتعلق بإدارة الخطأ يتبين أن:

أ. العبارة رقم (٤) حصدت الترتيب الأول ونصها "وضع اجراءات وقائية لتجنب حدوث الأخطاء من خلال التعاون بين المركز ووحدات ضمان الجودة"، والعبارة رقم (٦) حصلت على الترتيب الأول مكرر ونصها "إجراء تقييمات دورية لأداء العاملين بالمركز من حيث كيفية التعامل مع الأخطاء وتقديم أفضل الحلول"، بنسبة اتفاق بلغت (٩٥.٧%)، ووزن نسبي (٢.٩٦).

ب. العبارة رقم (١) حصدت الترتيب الثالث ونصها "مناقشة الأخطاء مع المعنيين بالمركز ووحدات ضمان الجودة وتقديم حلول مبتكرة لمعالجتها وتجنب حدوثها مستقبلاً"، بنسبة اتفاق (٩١.٣%)، ووزن نسبي (٢.٩١).

ج. أما العبارة رقم (٢) فحصلت الترتيب الرابع ونصها "إتاحة الفرصة للتنافس بين أعضاء فرق العمل بالمركز لحثهم على تقديم أفضل الحلول للأخطاء، وتقاسم الخبرات فيما بينهم"، والعبارة رقم (٥) حققت الترتيب الرابع مكرر بنسبة اتفاق بلغت (٨٢.٧%)، ووزن نسبي (٢.٨٧).

د. أما العبارة رقم (٣) حصلت على الترتيب السادس ونصها "إعداد تقرير دوري بالأخطاء المكتشفة والإجراءات التصحيحية المتخذة بالمركز ووحدات ضمان الجودة وتحديثها دورياً" بنسبة اتفاق بلغت (٨٢.٧%)، ووزن نسبي (٢.٨٣).

### المجال الثالث: المخاطرة مقابل تجنب الأخطاء

فيما يلي نتائج تطبيق الجولة الثالثة، وفقاً للآليات التالية:

(١) إدارة الأولويات، يوضح الجدول رقم (١٩) نتائج تطبيق الجولة الثالثة فيما يتعلق بآلية إدارة الأولويات.



## جدول رقم (١٩)

نتائج الجولة الثالثة لمجال التناقض: المخاطرة مقابل تجنب الخطأ - إدارة الخطأ

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
		منخفضة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٢,٧٨	-	-	٪٢١,٧	٥	٪٧٨,٣	١٨	استخدام مصفوفة تحليل المخاطر لتحديد أولويات المخاطر المحتملة بالمركز ووحدات ضمان الجودة، لاتخاذ قرارات مناسبة بشأنها.	
١	٢,٨٧	-	-	٪١٣	٣	٪٨٧	٢٠	تحديد الأولويات لاتخاذ قرارات جريئة تستهدف تحقيق مكاسب كبيرة للمركز ووحدات ضمان الجودة.	
٦	٢,٧٠	٪٨,٧	٢	٪١٣	٣	٪٧٨,٣	١٨	تحديد أولويات المخاطرة المحسوبة بالمركز وتبادل الأفكار حول الحلول المحتملة للأخطاء المتوقعة.	
٣ مكرر	٢,٧٨	٪٤,٣	١	٪١٣	٣	٪٨٢,٧	١٩	مشاركة فرق العمل في مراجعة الأخطاء التي حدثت في سياق التنافسية بالمركز، لتقديم نتائج أفضل مستقبلاً.	
٣ مكرر	٢,٧٨	٪٤,٣	١	٪١٣	٣	٪٨٢,٧	١٩	وضع إجراءات وقائية لتجنب الأخطاء بمشاركة المعنيين بالمركز، مع حفزهم على التنافس لتطوير هذه الإجراءات.	
١ مكرر	٢,٨٧	-	-	٪١٣	٣	٪٨٧	٢٠	وضع أهداف تنافسية بالمركز ووحدات ضمان الجودة لتقليل معدلات الأخطاء، مع مكافأة فرق العمل التي تحقق أقل نسبة خطأ.	

وبمراجعة بيانات الجدول رقم (١٩)، يتضح أن:

أ. العبارة رقم (٢) حصدت الترتيب الأول ونصها "تحديد الأولويات لاتخاذ قرارات جريئة تستهدف تحقيق مكاسب كبيرة للمركز ووحدات ضمان الجودة"، والعبارة رقم (٦) ونصها "وضع أهداف تنافسية بالمركز ووحدات ضمان الجودة لتقليل معدلات الأخطاء، مع مكافأة فرق العمل التي تحقق أقل نسبة خطأ"، حققت نسبة اتفاق بلغت (٨٧٪) ووزن نسبي (٢.٨٧).

ب. العبارة رقم (١) حصلت على الترتيب الثالث، وتتص على "استخدام مصفوفة تحليل المخاطر لتحديد أولويات المخاطر المحتملة بالمركز ووحدات ضمان الجودة، لاتخاذ قرارات مناسبة بشأنها"، والعبارة رقم (٤) وتتص على "وضع إجراءات وقائية لتجنب الأخطاء بمشاركة المعنيين من المركز، مع حفزهم على التنافس لتطوير هذه الإجراءات"، والعبارة رقم (٥) وتتص على "وضع أهداف تنافسية بالمركز ووحدات ضمان الجودة لتقليل معدلات الأخطاء، مع مكافأة فرق العمل التي تحقق أقل نسبة خطأ" بنسبة اتفاق (٨٢.٧٪)، ووزن نسبي (٢.٧٨).

ج. العبارة رقم (٣) حصدت الترتيب السادس وتتص على "تحديد أولويات المخاطرة المحسوبة بالمركز وتبادل الأفكار حول الحلول المحتملة للأخطاء المتوقعة"، وبلغت نسبة الاتفاق (٧٨.٣٪)، ووزن نسبي (٢.٧٠).

(٢) إدارة الوقت، يوضح الجدول رقم (٢٠) نتائج تطبيق الجولة الثالثة.

جدول رقم (٢٠)

نتائج الجولة الثالثة لمجال التناقض: المخاطرة مقابل تجنب الخطأ - إدارة الوقت

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						م
		منخفضة		متوسطة		كبيرة		
		%	ك	%	ك	%	ك	
١	٣	-	-	-	-	١٠٠٪	٢٣	م
								١

تخصيص فترات زمنية مناسبة للتخطيط والمراجعة الدقيقة لضمان تقليل الأخطاء إلى أدنى حد بالمركز ووحدات ضمان

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
		منخفضة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
								الجودة.	
٤	٢.٨٣	-	-	%١٧.٤	٤	%٨٢.٦	١٩	٢ تجربة الأفكار الجديدة بالمركز والتي تنطوي على مخاطر، مع مراقبة النتائج للحد من الأخطاء المحتملة.	
٢	٢.٩٦	-	-	%٤.٣	١	%٩٥.٧	٢٢	٣ تقييم أداء المركز ووحدات ضمان الجودة كل فترة زمنية، لتحديد المخاطر التي أدت إلى أخطاء، وتصحيح الخطأ بسرعة.	
٤ مكرر	٢.٨٣	-	-	%١٧.٣	٤	%٨٢.٦	١٩	٤ المراجعة المنتظمة للمخاطر المحتملة بالمركز، ومناقشة كيفية تجنبها أو التخفيف من آثارها.	
٣	٢.٩١	-	-	%٨.٧	٢	%٩١.٣	٢١	٥ مراجعة أداء المركز ووحدات ضمان الجودة باستمرار أثناء العمل، للكشف المبكر عن الأخطاء وتصحيحها قبل تفاقمها.	
٦	٢.٨٣	-	-	%١٧.٤	٤	%٨٢.٦	١٩	٦ تخصيص زمن محدد لمواجهة الأخطاء المحتملة، لضمان	

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						م
		منخفضة		متوسطة		كبيرة		
		%	ك	%	ك	%	ك	
								الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
								جاهزية التعامل معها في الوقت المناسب وبالكفاءة المطلوبة.

بمراجعة بيانات الجدول رقم (٢٠)، يتبين أن:

أ. العبارة رقم (١) حصلت الترتيب الأول ونصها "تخصيص فترات زمنية مناسبة للتخطيط والمراجعة الدقيقة لضمان تقليل الأخطاء إلى أدنى حد بالمركز ووحدات ضمان الجودة" وحققت نسبة اجماع بلغت (١٠٠٪) ووزن نسبي (٣)، أما العبارة رقم (٣) حصلت على الترتيب الثاني، وتنص على "تقييم أداء المركز ووحدات ضمان الجودة كل فترة زمنية، لتحديد المخاطر التي أدت إلى أخطاء، وتصحيح الخطأ بسرعة"، بنسبة اتفاق بلغت (٩٥.٧٪) ووزن نسبي (٢.٩٦)، أما العبارة رقم (٥) حققت الترتيب الثالث، وتنص على "مراجعة أداء المركز ووحدات ضمان الجودة باستمرار أثناء العمل، للكشف المبكر عن الأخطاء وتصحيحها قبل تفاقمها" بنسبة اتفاق بلغت (٩١.٣٪) ووزن نسبي (٢.٩١).

ب. العبارة رقم (٢) حققت الترتيب الرابع وتنص على " تجربة الأفكار الجديدة بالمركز والتي تنطوي على مخاطر، مع مراقبة النتائج للحد من الأخطاء المحتملة"، والعبارة رقم (٤) حققت الترتيب الرابع مكرر بنسبة اتفاق بلغت (٨٢.٧٪)، ووزن نسبي (٢.٨٣).

ج. العبارة رقم (٦) حصلت على الترتيب السادس وتنص على "تخصيص زمن محدد لمواجهة الأخطاء المحتملة، لضمان جاهزية المركز للتعامل معها في الوقت المناسب وبالكفاءة المطلوبة" ونسبة الاتفاق (٨٢.٦٪)، ووزن نسبي (٢.٨٣).

٣) إدارة الخطأ، يتضمن الجدول رقم (٢١) نتائج تطبيق الجولة الثالثة

فيما يخص إدارة الخطأ:

## جدول رقم (٢١)

نتائج الجولة الثالثة لمجال التناقض: المخاطرة مقابل تجنب الخطأ - إدارة الخطأ

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية	م
		منخفضة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٢.٩١	-	-	٨.٧%	٢	٩١.٣%	٢١	وضع خطة طوارئ للمركز تتضمن إجراءات تصحيحية محددة لتطبيقها فور اكتشاف الأخطاء.	١
٢ مكرر	٢.٩١	-	-	٨.٧%	٢	٩١.٣%	٢١	الاستفادة من الأخطاء الناتجة عن مخاطر سابقة بالمركز أو وحدات ضمان الجودة، في تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر في المستقبل.	٢
١	٢.٩٦	-	-	٤.٣%	١	٩٥.٧%	٢٢	تطبيق إجراءات رقابية للتأكد من أن المخاطر لا تتجاوز الحدود التي قد تؤدي إلى أخطاء جسيمة بالمركز.	٣
٢ مكرر	٢.٩١	-	-	٨.٧%	٢	٩١.٣%	٢١	تقييم مراحل العمل بالمركز، للكشف المبكر عن الأخطاء المحتملة وتصحيحها باستمرار.	٤
٥	٢.٨٧	-	-	١٣%	٣	٨٧%	٢٠	اتخاذ الإجراءات الوقائية لتقليل احتمالية الوقوع في الأخطاء، مع وضع خطط احتياطية للتصحيح بالمركز.	٥
٦	٢.٨٣	-	-	١٧.٤%	٤	٨٢.٦%	١٩	محاكاة سيناريوهات للمخاطر المحتملة بالمراكز، للتعامل مع الأخطاء المتوقعة في بيئة جامعية آمنة.	٦

بمراجعة بيانات الجدول رقم (٢١) يتضح أن:

أ. العبارة رقم (٣) حصدت الترتيب الأول ونصها "تطبيق إجراءات رقابية للتأكد من أن المخاطر لا تتجاوز الحدود التي قد تؤدي إلى أخطاء جسيمة بالمركز أو وحدات ضمان الجودة" وحققت نسبة اتفاق (٩٥.٧%) ووزن نسبي (٢.٩٦).

ب. العبارة رقم (١) حققت الترتيب الثاني ونصها "وضع خطة طوارئ للمركز تتضمن إجراءات تصحيحية محددة لتطبيقها فور اكتشاف الأخطاء، والعبارة رقم (٢) حققت الترتيب الثاني مكرر ونصها "الاستفادة من الأخطاء الناتجة عن مخاطر سابقة بالمركز أو وحدات ضمان الجودة، في تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر في المستقبل"، وكذلك العبارة رقم (٤) حققت الترتيب الثاني مكرر ونصها "تقييم مراحل العمل بالمركز، للكشف المبكر عن الأخطاء المحتملة وتصحيحها باستمرار"، بنسبة اتفاق بلغت (٩١.٣٪)، ووزن نسبي (٢.٩١).

ج. في حين حققت العبارة رقم (٥) الترتيب الخامس وتنص على "اتخاذ الإجراءات الوقائية لتقليل احتمالية الوقوع في الأخطاء، مع وضع خطط احتياطية للتصحيح بالمركز" بنسبة اتفاق بلغت (٨٧٪)، ووزن نسبي (٢.٨٧)، بينما حصلت العبارة رقم (٦) على الترتيب السادس وتنص على "محاكاة سيناريوهات للمخاطر المحتملة بالمراكز، للتعامل مع الأخطاء المتوقعة في بيئة جامعية آمنة"، بنسبة اتفاق بلغت (٨٢.٦٪)، ووزن نسبي (٢.٨٣).

وبعد استطلاع آراء الخبراء حول الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات في الجامعات المصرية يطرح البحث في القسم السادس والأخير منه التصور المقترح.

**القسم السادس: تصور مقترح لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية**

يتناول هذا القسم طرح التصور المقترح لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية، في ضوء ما تم تناوله من إطار نظري، وما أسفرت عنه نتائج الواقع وثائقياً وميدانياً، وكذلك نتائج تطبيق جولات دلفي الثلاث، وذلك على النحو التالي:

**أولاً: منطلقات التصور المقترح، وتشمل ما يلي:**

١. المنطلقات العالمية، وتتمثل في:

أ. تأسيس الشراكات الأكاديمية والتعاون الدولي مع الجامعات والمؤسسات البحثية لتعزيز تبادل المعرفة في مجال ضمان الجودة والاعتماد.

ب. وجود مجموعة من الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الدولية والمحلية لتعزيز التعاون الأكاديمي والبحثي.

ج. اعتماد الجامعات على مدخل إدارة التغيير كمحفز للتطوير لضمان التكيف مع التحديات التي تواجه الجامعات.

د. اعتبار مركز ضمان الجودة جزءاً أساسياً من البنية التنظيمية للجامعة، وله تفاعلاته الفاعلة مع جميع الأقسام ووحدات الجودة بالجامعة.

هـ. الاهتمام العالمي بالتنمية المهنية للقادة الجامعيين وخاصة في مجالات الجودة والاعتماد الأكاديمي.

و. تبني الجامعات لمبادئ الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي، والشفافية، والتحسين المستمر.

ز. تأكيد المشاركة بين جميع الأطراف كمبدأ أساسي لإنجاز أعمال الجودة والاعتماد الأكاديمي بالجامعات.

## ٢. المنطلقات المحلية:

أ. وجود رؤية تنموية لمصر ٢٠٣٠ وخاصة فيما يتعلق بمحور الجودة التعليمية.

ب. استهداف الإطار الوطني للمؤهلات لخريج يلبي احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي والعالمية.

ج. اهتمام الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بالارتقاء بمعايير الاعتماد الأكاديمي، وتطوير آليات الاعتماد الأكاديمي أولاً بأول.

د. اتساع مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية وتفعيل دورها باستمرار.

## ثانياً: أهداف التصور المقترح

وتتمثل أهداف التصور المقترح في النقاط التالية:

١. توافر إجراءات مقترحة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية.

٢. إتاحة رؤية مقترحة أمام مديري مراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية لتحقيق رؤيتها ورسالتها.

٣. اكساب مديري مراكز ضمان الجودة والعاملين بعض الجوانب المعرفية ذات العلاقة بإدارة التناقضات.
٤. تطوير مهارات إدارة التناقضات للعاملين بالمراكز وخاصة في المجالات المطروحة في هذا البحث.
٥. تفعيل دور مراكز ضمان الجودة في تقديم الدعم الفني للكلليات للحصول علي الاعتماد المؤسسي والبرامجي.
٦. المساهمة في تقييم أداء مديري مراكز ضمان الجودة من خلال تحليل تحديد المهام وتحليلها بالبحث.

### ثالثاً: مجالات التصور المقترح

فيما يلي الملامح الرئيسية لمجالات التصور المقترح لتحسين إدارة التناقضات وإجراءات تطبيقها بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية، وهي:

#### ١. المجال الأول: التغيير مقابل الاستقرار

لإدارة التناقض بين التغيير في مقابل الاستقرار بمراكز ضمان الجودة، يمكن تبني مجموعة من الإجراءات، والتي تم تصنيفها وفقاً لآليات التعامل معها، وهي:

أ. إدارة الأولويات، وتشمل:

- (١) تحديد الأولويات الاستراتيجية: يضع مدير المركز خطة شاملة لتحديد مجالات التغيير التي تحقق قيمة مضافة دون التأثير على استقرار العمليات الأساسية بالمركز أو وحدات الجودة.
- (٢) تطبيق التغيير التدريجي: ينفذ مدير المركز التغييرات بشكل تدريجي ومدروس لتقليل المقاومة والحفاظ على استقرار المركز.
- (٣) تعزيز الاتصال والتواصل: يوفر مدير المركز قنوات واضحة ومتنوعة للتواصل مع جميع الأطراف بالمركز ووحدات الجودة؛ لتوضيح أهداف التغيير وضمان توافرها مع الاحتياجات المستقرة.
- (٤) مراجعة دورية للأداء: يوفر مدير المركز آلية دورية لتقييم أثر التغيير على استقرار المركز وضبط الخطط حسب الحاجة، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة من جميع الأطراف المعنية بالمركز للتأكد من التكيف مع التغييرات المطلوبة.



٥) توفير الدعم والتدريب: يقدم مدير المركز الدعم الفني والتدريب المستمر للعاملين بالمركز ووحدات الجودة تدريب الفرق على الاستجابة الفعالة للتغيير مع الحفاظ على استقرار الأداء الأكاديمي، لضمان تكيفهم مع التغييرات دون إحداث اضطرابات في سير العمل بالمركز أو الجامعة.

ب. إدارة الوقت، من خلال:

١) تقسيم الوقت بين التغيير والاستقرار: يعد مدير المركز جداول زمنية مرنة لتوزيع الوقت بين تطبيق المبادرات الجديدة (التغيير) وضمان استمرارية العمليات الحالية (الاستقرار).

٢) تحديد أولويات زمنية لأنشطة المركز: يضع مدير المركز قائمة أولويات واضحة بالمركز تحدد مواعيد تنفيذ أنشطة أو عمليات التغيير مع تخصيص وقت كافٍ لمتابعة الأنشطة المستقرة لضمان توازن الأداء بالمركز والوحدات التابعة له.

٣) إعداد خطط زمنية تدريجية: يصمم مدير المركز خطط زمنية تدريجية لتطبيق التغيير بشكل تدريجي، مما يقلل من تأثيره على استقرار بيئة العمل في المركز.

٤) عقد الاجتماعات الدورية: ينظم مدير المركز اجتماعات دورية لمراجعة مدى تقدم التغييرات وتأثيرها على الأنشطة القائمة بالمركز، مما يتيح الوقت والفرصة لتعديل خطط المركز ووحدات الجودة عند الحاجة.

٥) تخصيص وقت للتقييم والتدريب: يحدد مدير المركز أوقات تقييم فعالية التغيير بالمركز، وكذلك أوقات تدريب الكوادر البشرية لضمان تكيفهم مع المستجدات دون تعطيل العمليات المستقرة.

ج. إدارة الخطأ، عن طريق:

١) وضع آليات لاستيعاب الأخطاء: يضع مدير المركز نظام مخصص لتحديد الأخطاء التي قد تنتج عن التغيير أو الاستمرار في الأنشطة المستقرة، بهدف تحليلها وتقديم حلول فورية.

٢) تعزيز التعلم من الأخطاء: ينفذ مدير المركز برامج تدريبية تهدف إلى الاستفادة من الأخطاء السابقة في تحسين عمليات التغيير وتقليل تأثيرها على الاستقرار بالمركز.

٣) إجراء اختبارات تجريبية للتغييرات: ينفذ مدير المركز التغييرات الجديدة على نطاق محدود أولاً لاكتشاف الأخطاء المحتملة، ثم توسيع نطاقها بشكل تدريجي لتجنب أو تقليل تأثيرها السلبي على العمليات المستقرة.

٤) تصميم خطط بديلة: يضع مدير المركز خطط احتياطية لمواجهة الأخطاء الناتجة عن التغيير أو الحفاظ على الأنشطة الحالية بالمركز، مما يضمن استمرارية الأداء مع تقليل المخاطر.

٥) مراقبة الأخطاء وتوثيقها: يطبق مدير المركز نظاماً لمراقبة الأخطاء المتعلقة بالتغيير أو الاستقرار وتوثيقها، لتحليل الأنماط وتجنب تكرارها في المستقبل.

## ٢. المجال الثاني: التعاون مقابل التنافس

يمكن إدارة التناقض لمجال التعاون مقابل التنافس بمراكز ضمان الجودة في الجامعات، من خلال الإجراءات الآتية:

### أ. إدارة الأولويات، عن طريق:

١) تحديد الأولويات المشتركة: يركز مدير المركز على الاعتماد الأكاديمي وتحسين جودة التعليم، كأهداف عليا تستلزم التعاون بين الأطراف المختلفة في مركز ضمان الجودة والوحدات التابعة له.

٢) إعطاء الأولوية للتعلم المشترك: ينظم مدير المركز ورش عمل ومنتديات تجمع العاملين بالمركز والوحدات بالكليات المختلفة لمشاركة الخبرات وأفضل الممارسات، مع وضع معايير تشجع الكليات على التعاون بدلاً من المنافسة غير البناءة.

٣) توزيع الموارد بناءً على الأولويات: يخصص مدير المركز الموارد بناءً على الاحتياجات الفعلية للمركز ووحدات الجودة، مع توفير دعم إضافي للوحدات التي تحتاج إلى تحسينات كبيرة، بما يحفز التعاون بينها.

٤) تعزيز التنافس الإيجابي: يوفر مدير المركز حوافز للتنافس على تحقيق معايير الجودة، مع التأكيد على أن الفوز لا يعتمد فقط على الأداء الفردي، ولكن أيضًا على مشاركة وحدات الجودة في تحقيق الأهداف المشتركة.

٥) إدارة الأولويات للأنشطة المشتركة: يقوم مدير المركز بوضع جدول بالمبادرات التعاونية والأنشطة التنافسية مع مراعاة عدم تضارب الجهود.

ب. إدارة الوقت، من خلال:

١) تخصيص أوقات للأنشطة التعاونية: يضع مدير المركز خطة محددة للاجتماعات وورش العمل الدورية التي تجمع وحدات الجودة لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات لتأكيد أهمية التعاون.

٢) وضع خطط زمنية مرنة: يصمم مدير المركز خطط عمل تأخذ بعين الاعتبار فترات المنافسة (مثل التحضير للاعتماد) وفترات التعاون، لضمان توزيع الجهود بشكل متوازن على مدار العام الجامعي.

٣) تحديد أوقات لتقييم التنافس الإيجابي: يخصص مدير المركز فترات منتظمة لتقييم أداء العاملين بالمركز ووحدات الجودة من حيث معايير الجودة، مع إتاحة الوقت لتقديم التغذية الراجعة البناءة وتعزيز فرص التحسين.

٤) إدارة وقت الاجتماعات: يعقد مدير المركز اجتماعات ذات أهداف محددة وجدول زمني دقيق لتعزيز التفاعل بين المركز ووحدات الجودة بالكليات، وتقليل إهدار الوقت في مناقشات غير ضرورية.

٥) تخطيط أنشطة مشتركة: يضع مدير المركز أطر زمنية واضحة للأنشطة المشتركة بالمركز، مع تحديد مواعيد نهائية لكل مرحلة لتحقيق التوازن بين المنافسة والتعاون في سياق الالتزام بالجودة.

ج. إدارة الخطأ، عن طريق:

١) الإبلاغ عن الأخطاء بشكل تعاوني: يحدد مدير المركز قنوات تتيح للمركز ووحدات الجودة الإبلاغ عن الأخطاء أو التحديات التي تواجه تحقيق الجودة، بحيث يتم تحليلها ومعالجتها بشكل جماعي.

٢) تعزيز ثقافة التعلم من الأخطاء: ينظم مدير المركز ورش عمل ودورات تدريبية حول كيفية الاستفادة من الأخطاء، والتركيز على الحلول الجماعية بدلاً من إلقاء اللوم؛ مما يوازن بين المنافسة الصحية والتعاون البناء.

٣) وضع إرشادات لإدارة الأخطاء: يوضح مدير المركز للعاملين معه والوحدات الإرشادات اللازمة للتعامل مع الأخطاء، بما يضمن توحيد الجهود وتقليل التنافس السلبي بين العاملين.

٤) تحليل الأخطاء كفرصة للتطوير: يخصص مدير المركز جلسات مشتركة لمراجعة الأخطاء التي وقعت في الكليات المختلفة، مع التركيز على استخلاص الدروس المستفادة لتعزيز التعاون وتعظيم الفائدة للجميع.

٥) تكوين فرق عمل مشتركة لمعالجة الأخطاء: يشكل مدير المركز فرق هكل تضم ممثلين من جميع وحدات الجودة لمراجعة الأخطاء الكبرى ووضع خطط تصحيحية مشتركة، مما يعزز التعاون ويقلل من أثر التنافس الضار على جميع المستويات.

### ٣. المجال الثالث: المخاطرة مقابل تجنب الخطأ

أ. إدارة الأولويات، من خلال:

١) تصنيف المخاطر بناءً على الأولويات: يضع مدير المركز نظاماً لتصنيف المخاطر وفقاً لتأثيرها المحتمل وأهميتها، بحيث تُمنح الأولوية للمخاطر التي يمكن أن تؤثر سلباً على تحقيق الجودة بالجامعة، مع وضع خطط دقيقة لتجنب الأخطاء الناتجة عنها.

٢) تخصيص الموارد للمخاطر عالية الأولوية: يوجه مدير المركز الموارد البشرية والمادية لمعالجة المخاطر الأكثر أهمية، مع الالتزام باتباع إجراءات صارمة لتجنب الأخطاء عند تنفيذ الخطط المرتبطة بها.

٣) تحديد معايير واضحة لاتخاذ المخاطرة: يضع مدير المركز معايير واضحة لتحديد متى يكون اتخاذ المخاطرة ضرورياً وكيفية إدارتها

بشكل آمن، مع تقليل احتمالات وقوع الأخطاء، مع مراجعة الأولويات باستمرار بناءً على الظروف والمستجدات بالمركز.

٤) تطبيق استراتيجيات مرنة لتجنب الأخطاء الحرجة: يصمم مدير المركز استراتيجيات مرنة تتيح إجراء التعديلات المناسبة في حالة وقوع خطأ أثناء التعامل مع المخاطر، مع التركيز على أولويات الجودة والكفاءة في تنفيذ الأعمال.

٥) مراجعة الأولويات بعد كل عملية مخاطرة: يحلل مدير المركز النتائج بعد كل قرار محفوف بالمخاطر، وتصحيح الأخطاء (إن وجدت)، مع إعادة تقييم الأولويات بالمركز لضمان التحسين المستمر وتقليل الأخطاء مستقبلاً.

ب. إدارة الوقت، عن طريق:

١) تخصيص وقت محدد لتحليل المخاطر: يخصص مدير المركز فترة زمنية مسبقة لتقييم المخاطر المحتملة بالمركز أو الوحدات وتحديد الأولويات في التعامل معها، مما يقلل من القرارات المتسارعة ويقلل احتمالات الخطأ.

٢) إعداد خطة زمنية مرنة: يصمم مدير المركز خطة زمنية مرنة لإدارة المخاطر تشمل مراحل التحليل، التنفيذ، والتقييم، مع تحديد أوقات محددة لمعالجة الأخطاء عند حدوثها.

٣) دمج وقت الطوارئ في الخطط الزمنية: يخصص مدير المركز فترات احتياطية داخل الجداول الزمنية للاستجابة السريعة لأي أخطاء غير متوقعة أثناء تنفيذ استراتيجيات المخاطرة.

٤) استخدام تقنيات إدارة الوقت لتحسين دقة القرارات: يعد مدير المركز قوائم أولويات يومية بالمركز لضمان تفرغ كافٍ لاتخاذ قرارات مدروسة تقلل المخاطر وتجنب الأخطاء بالمركز ووحدات الجودة.

٥) متابعة تنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد: يرصد مدير المركز الأنشطة المتعلقة بالمخاطرة ضمن الأطر الزمنية المحددة، وإجراء تعديلات فورية على الخطط في حالة ظهور أخطاء أو مخاطر غير محسوبة.

## ج. إدارة الخطأ، من خلال:

- ١) إنشاء نظام لتحديد وتصنيف الأخطاء: يضع مدير المركز آليات واضحة لتصنيف الأخطاء بالمركز والوحدات بناءً على تأثيرها على المخاطرة، وتحديد ما إذا كانت الأخطاء تعكس حاجة للتعديل أم أنها فرصة للتعلم والتطوير.
- ٢) تفعيل آليات تصحيح الأخطاء بشكل فوري: يصمم مدير المركز إجراءات استجابة سريعة للأخطاء أثناء التعامل مع المخاطر، بما يشمل خطوات محددة لتقييم السبب وتصحيحه دون تعطيل العمل بالمركز.
- ٣) بناء ثقافة تشجع الإبلاغ عن الأخطاء: يوفر مدير المركز بيئة آمنة تشجع العاملين بالمركز والوحدات على الإبلاغ عن الأخطاء دون خوف من العقاب؛ مما يقلل من تأثير الأخطاء ويزيد من الشفافية في إدارة المخاطر.
- ٤) تحليل الأخطاء السابقة وتوثيقها: يستخدم مدير المركز الأخطاء السابقة كدروس لتحسين خطط المستقبل وتقليل المخاطرة، مع توثيقها ضمن سياسات واضحة لمركز ضمان الجودة.
- ٥) التوازن بين الابتكار والضوابط الصارمة: يضع مدير المركز حدود واضحة للمخاطرة، مع وضع ضوابط مقننة للحد من الأخطاء المحتملة والتعامل معها بفعالية إذا حدثت على مستوى المركز أو الوحدات التابعة له.

## رابعاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

تتمثل متطلبات تنفيذ التصور المقترح بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية فيما يلي:

١. إنشاء منصات للتبادل المعرفي الأفكار والممارسات المبتكرة بين مختلف مراكز ضمان الجودة والكليات، وتعزيز التعاون من خلال برامج ومشاريع بحثية مشتركة.
٢. تطوير أنظمة معلوماتية لرصد الأداء الأكاديمي والإداري وتقديم تقارير تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في إدارة الجودة.
٣. إجراء تقييم دوري للسياسات والإجراءات المتبعة في تحسين إدارة التناقضات، وتحديثها بناءً على التغذية الراجعة والبيانات المستخلصة.

٤. مشاركة جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة والاعتماد، ووضع خطط استراتيجية مرنة للتكيف مع التغيرات المتلاحقة في معايير الاعتماد.

**خامساً: الصعوبات المتوقعة عند تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها**  
ومن بين الصعوبات المتوقعة التي قد تعوق تحقيق التصور المقترح، وسبل التغلب عليها، ما يلي:

١. صعوبة جذب الكفاءات الوطنية والدولية المتخصصة في مجالات ضمان الجودة، ويمكن مواجهة ذلك من خلال: تقديم حوافز مادية وامتيازات مختلفة لجذب الكفاءات المتميزة، إلى جانب استثمار برامج التدريب والتطوير المستمر للعاملين بمراكز ضمان الجودة لتعزيز مهاراتهم، وتعزيز التعاون مع الجامعات الدولية لتبادل المعرفة والخبرات.

٢. بعض القوانين واللوائح الجامعية قد تكون غير مرنة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشكيل لجان مختصة لمراجعة وتحديث السياسات واللوائح لتواكب التغيرات في معايير الجودة، والتنسيق مع الجهات الحكومية لتعديلها.

٣. صعوبة تحديث أو توفير البنية التحتية التكنولوجية المناسبة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: تخصيص ميزانيات لتطوير البنية التكنولوجية للمراكز، وتقديم تدريب مستمر للكوادر الجامعية على استخدام الأنظمة المحوسبة بكفاءة.

٤. نقص الموارد المالية اللازمة، ويمكن مواجهة ذلك من خلال البحث عن مصادر تمويل إضافية من خلال الشراكات مع القطاع الخاص، والتقدم للحصول على منح دولية.

٥. ضعف التنسيق بين الجامعات والهيئات الحكومية المعنية بالاعتماد، ويمكن مواجهة ذلك عن طريق: تعزيز التعاون مع الهيئات الحكومية لضمان توافق السياسات الجامعية مع متطلبات الاعتماد، والاستفادة من التجارب الدولية

في التنسيق بين الجامعات والهيئات المعنية بالاعتماد، وإجراء تقييمات دورية لمتطلبات الاعتماد وتعديل السياسات الجامعية بما يتناسب مع التغييرات.

٦. محدودية التنسيق بين وحدات ضمان الجودة المختلفة علي مستوى الجامعات، وللتغلب على ذلك من خلال إنشاء منصات إلكترونية لتبادل الممارسات الأفضل، وتفعيل التغذية الراجعة بين وحدات الجودة لضمان التنسيق الجيد بينهم.



## مراجع البحث

## أولاً: المراجع العربية

١. إبراهيم، علام، نهال محمد. (٢٠٢٢). "القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وارتباطهم الوظيفي: دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر"، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، ٣٦ (٢)، ٨٣-١.
٢. أبو لهبان، منة الله محمد لطفي. (٢٠١٧). "الممارسات الجيدة لضمان جودة التعليم الجامعي بالكليات المعتمدة في مصر: دراسة ميدانية على جامعات القاهرة والمنصورة ودمياط"، *مجلة كلية التربية*، (٢٢)، ١٠٣٩ - ١١٢٢.
٣. أغا، عزة وآخرون. (٢٠١١). "دراسة ميدانية لنظام الجودة الداخلية في كليات جامعة القاهرة"، *العلوم التربوية*، ١٩ (٢)، ٦٣-٣.
٤. بدر، حامد أحمد رمضان. (١٩٨٣). "التناقضات التنظيمية وطرق إدارتها"، *اتحاد جمعيات التنمية الإدارية*، ١٦ (٢)، ٦١ - ٦٧.
٥. بدوي، محمد فوزي أحمد. (٢٠٢٣). "سوق العمل الرقمي مدخلا لتطوير التعليم الجامعي المصري"، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية المعاصرة*، ٢ (١)، ٢٢ - ٥٣.
٦. جامعة العريش، مركز ضمان الجودة، لائحة مركز ضمان الجودة: جامعة العريش، ٢٠١٦.
٧. جمهورية مصر العربية، قرار جمهوري، رقم ١٤٧ لسنة ٢٠١٦، الجريدة الرسمية، ع ١٣ مكرر، ٥ أبريل ٢٠١٦، بشأن إنشاء جامعة العريش، مادة ١، (٢).
٨. جمهورية مصر العربية، قانون رقم ١٥٩ لسنة ٢٠٢٢ بتعديل بعض احكام القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الجريدة الرسمية ع ٤٠ مكرر، أكتوبر ٢٠٢٢.
٩. جمهورية مصر العربية، قرارا رئيس مجلس الوزراء رقم ١٦٨١ لسنة بتعديل بعض أحكام القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦، الجريدة الرسمية، ع ٢٠ مكرر، ٢١ مايو ٢٠٢٤.
١٠. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، مصر في أرقام ٢٠٢٣، القاهرة ٢٠٢٣.
١١. \_\_\_\_\_، مصر في أرقام ٢٠٢٤، القاهرة، ٢٠٢٤.

١٢. \_\_\_\_\_، النشرة السنوية لخريجي التعليم العالي والدرجات العلمية العليا عام ٢٠٢١، ٢٠٢١، القاهرة، إصدار نوفمبر ٢٠٢٢.
١٣. الشامي، السعيد سعد السعيد. (٢٠١٨). "دور مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي والمؤسسي: دراسة تقويمية"، دراسات تربوية ونفسية، (١٠١)، ١٤٣-٣٤٦.
١٤. الشبيني، خميس بن صالح بن هويشل. (٢٠١٥). "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٢ (٥)، ٢٩-٥٧.
١٥. الشخبي، على السيد وآخرون، معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تنسيق التعريب بالرباط، ٢٠١٢.
١٦. عبد الجواد، مروة عزت، على، وليد محمد عبد الحليم. (٢٠٢٣). "تحسين اليقظة التكنولوجية لكليات التربية بمصر في ضوء نظرية كايزن (دراسة ميدانية)"، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، ٢٠ (١١٦)، ١-٧٣.
١٧. العزاوي، حسين أحمد بدر. (٢٠٢١). دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١ (١١)، ٢٢٩-٢٤٣.
١٨. عطا، رغداء محمد حلمي. (٢٠٢٢). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، م٣، ج٣، ع٣، يوليو، ١٤٦١ - ١٥١٧.
١٩. عيد، محمود عمر أحمد. (٢٠٢١). "تصور مقترح لتحسين سياسة الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي في ضوء خبراء بعض الدول"، المجلة التربوية، ج١، (٨٢)، ١٧١ - ٢٢٥.
٢٠. محمد، مجدي عبد الرحمن عبد الله. (٢٠٢١). "خطة تنفيذية مقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نماذج الأداء المتوازن"، المجلة التربوية، ج٢ (٩٢)، ٦٥٣-٧١٨.
٢١. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تنسيق التعريب، ٢٠٢٠، المعجم الموحد لمصطلحات الاستراتيجيات التربوية والتعليمية، سلسلة المعاجم الموحدة، الرباط.
٢٢. فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

٢٣. الياس، سهيلا واخرون، ٢٠١٢، *الجودة وأنظمة إدارتها: مصطلحات وتعريف*، مركز الدراسات والبحوث العلمية، الجمهورية العربية السورية.
٢٤. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٣٠، القاهرة، ٢٠٢٣.
- ثانياً: المراجع الأجنبية

25. Anderson, Philippa, *How Management Works: The Concept Visually Explain*. 2020, DK Publishing, New York.
26. Ansoff, H. Igor & others, *implanting Strategic Management*, 3<sup>rd</sup> ed., 2019, Palgrave Macmillan, Switzerland.
27. Backhaus, Leonie, Vogel, Dominik & Vogel, Rick. (2021). Giving Sense about Paradoxes: Paradoxical leadership in the Public Sector. *Public Management Review*, March 23(7), 1019-1042. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1906935>
28. Bahadori, [Mohammad Karim](#) & others, (2015). Prioritization of Factors Affecting Time Management among Health Managers, *International Journal of Travel Medicine and Global Health*, 3(4),169-174
29. Bahill, A, Terry .(2007). A prioritization process, *Engineering Management Journal*,4 (19) , 20 -27.
30. Bateman, Heather & McAdam, Katy, *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*, Third edition, A & C Black Publishers Ltd, London.
31. Bateman, Thomas S., & Konopaske, Robert. (2023). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World* (15th ed.). McGraw Hill LLC, New York.
32. Batool, Uzma & others. (2023). Paradoxical Leader Behavior and Leader Effectiveness: Moderating Role of Structural and Job-related Uncertainty, *European Business Review*, 2 (35), 239-260. DOI 10.1108/EBR-08-2022-0163
33. Bednarek, R., & et al. (2021). Interdisciplinary Dialogues on Organizational Paradox: Learning from Belief and Science. *Research in the Sociology of Organizations*, 73A, 3–25. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X2021000073a002> .
34. Berti, Marco, Simpson, Ace, Cunha, Miguel Pina e & Stewart R. Clegg. (2021). *Elgar Introduction to: Organizational Paradox Theory*, Edward Elgar Publishing, Inc., Cheltenham.
35. Bird, Polly. (2010). *Improve your Time Management*, 2nd(ed.), Hodder Education, London.

36. Boddy, David. (2014). *Management: An Introduction* (6th ed.). Pearson Education Limited, United Kingdom.
37. Brough, Pala, Gardiner Elliroma & Daniels Kevin , (eds.), *Handbook on Management and Employment Practice*, 2022, Springer Nature, Switzerland. ConstanzeEib, Constanze Leineweber & Claudia Bernhard-Oettel, 'Fairness at Work'.
38. Brughmans, Ivo .(2023). *Paradoxical Leadership: How to Make Complexity an Advantage*, Canada, University of Toronto Press,
39. Chase. Jo-Ana & others. (2012). Time Management Strategies for Research Productivity, *Western Journal of Nursing Research*, 35(2), 155–176.
40. Chaudhari, Tushar. (2022). Time Management Essentials and Importance, *International Journal of Commerce and Management Research*, Volume 8, Issue 5, 2022, 6-8.
41. Clegg, Stewart, Cunha, João Vieira da & Cunha, Miguel Pina e .(2022). Management Paradoxes: A Relational View, *Human Relations*, May 55(5) ,483-503.
42. Cole, Thomas A., & Verbinnen, Paul .(2022). Collaborative crisis management: Prepare, execute, recover, repeat. University of Chicago Press Ltd., London.
43. Collins, w. John & O'Brien, Nancy Patricia (Editors),2011, The Greenwood Dictionary of Education, 2nd ed., ABC-CLIO, LLC, California.
44. Cunha, Miguel Pina e & others ,2021, Paradoxes of Power and Leadership, Routledge, New York.
45. Denison, Daniel R., Hooijberg, Robert & Quinn, Robert E. .(1995). 'Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership', *Organization Science*, 5(6), 524 – 540. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524>
46. Devi, N. Chitra. (2024). Paradoxical Leadership and Employee Creativity: knowledge Sharing and Hiding as Mediators. *Journal of Knowledge Management*, (28) 2, 311-335. 10.1108/JKM-10-2022-0779.
47. Dimitrova, Vanya, & Mancheva-Ali, Olga .(2018). Planning and time management. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 24(1), 283 – 288.
48. Durst, Susanne & Hensche, Thomas. (2020). Knowledge Risk Management: State of Research, Henschel, T., & Durst, S. (eds.). (2020). *Knowledge Risk Management: From Theory to Praxis*. Springer Nature Switzerland AG, Switzerland.

49. Gibbons, Paul, 2015, *The Science of Successful Organizational Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture*, Pearson Education Malaysia, Pte. Ltd., Malaysia.
50. Golgeci, Ismail & others. (2022). Intra and Inter-Organizational Paradoxes in Product-service Systems: Current insights and future Research Directions. *Industrial Marketing, Management*, November (107), A25-A31. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.10.018>
51. Horvath, Dorothee, Keith, Nina & Klamar, Alexander. (2023). How to Induce an Error Management Climate: Experimental Evidence from Newly Formed Teams, (38), *Journal of Business and Psychology*, 763 -775. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09835-x>
52. Hunsaker, Philip L., & Hunsaker, Johanna (2016). *The Essential Manager's Handbook: The Ultimate Visual Guide to Successful Management*. Dorling Kindersley Limited, New York.
53. Ishaq, Erum, Bashir, Sajid, & Khan, Abdul Karim .(2021). Paradoxical leader behaviors: Leader personality and follower outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 70 (1), 342–357. <https://doi.org/10.1111/apps.12233>
54. Ivanovic, A., & Collin, P. H. (2003). *Dictionary of Human Resources and Personnel Management* (3rd ed.). A & C Black Publishers Ltd, London.
55. Jia, Jianfeng, Liu, Zhi & Zheng, Yuyan . (2021). How does Paradoxical leadership Promote bootlegging: A TPB-based Multiple Mediation Model. *Chinese Management Studies*, (15) 4, 919-935. 10.1108/CMS-09-2020-0418
56. Johansen, Jan Heiberg. (2019). *Paradox Management: Contradictions and Tensions in Complex Organizations*, Springer Nature, Cham.
57. Kearney, Eric & others. (2019). A paradox Perspective on the Interactive Effects of Visionary and Empowering Leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, November (155), 20-30. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.001>
58. Keller, Josh & Chen, Erica Wen . (2017). A Road Map of the Paradoxical Mind: Expanding Cognitive Theories on Organizational Paradox. In Wendy K. Smith Marianne. W. Lewis, Paula Jarzabkowski & Ann Langley (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*. Oxford University Press, United Kingdom.
59. Klamar, Alexande & others. (2022). *Inducing Error Management Culture: Evidence from Experimental Team Studies*. *Frontiers in Psychology*, (12), 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.716915>

60. Kuckertz, Andreas, Bulut, Cagri, & Brändle, Leif. (2024). Unobserved Heterogeneity in Firm Performance: The Alignment of Entrepreneurial Orientation and Organizational Error Management Culture. *Journal of Business Research*, (179), June 2024, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114701>
61. Lüscher, S. Lotte. (2019). *Managing Leadership Paradoxes*, New York, Routledge.
62. Malott, E. Maria. (2003). *Paradox of Organizational Change: Engineering Organizations with Behavioral Systems Analysis*, Nevada, New Harbinger Publications, Inc., California.
63. McShane, Steven L. & Glinow, Mary Ann Von, 2018, *Organizational behavior: Emerging Knowledge Global Reality*, 8th ed., McGraw-Hill Education, New York.
64. Mitra, Amitava. (2021). *Fundamentals of Quality Control and Improvement*, John Wiley & Sons, Inc., 5<sup>th</sup> ed., Hoboken.
65. Napiersky, Uwe. (2023). *Paradoxical Leadership: How to Make Complexity an Advantage*, University of Toronto Press, Canada.
66. Oliveira, Margarida F., Santos, Eulalia, & Ratten, Vanessa. (2023). Strategic Perspective of Error Management, the Role of Leadership, and an Error Management Culture: A Mediation Model. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 28(55), 160-175
67. Palmer, Sally, 1998, *People and Self-Management: Team Leader Development Series*, Butterworth-Heinemann, Boston.
68. Presti, Claudia, *Integrating Performance and Risk in a Management Control System: A Framework to Understand Aspects and Directions of Integration*, 2021, Springer, Switzerland.
69. Rasche, Andreas. (2008). *The Paradoxical Foundation of Strategic Management*, New York, A Springer Company.
70. Ribeiro, Saulo C. M. (2020). *Organizational Culture and Paradoxes in Management: Firms, Families, and Their Businesses*. Routledge, New York.
71. Rivera, Carol .2007. *Time Management, Global Media*, Delhi.
72. Robbin, P. Stephen, Judge A. Timothy & Breward E. Katherine , 2018, *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Canada Inc., Ontario.
73. Robbins, P. Stephen & Judge A. Timothy. (2022). *Essentials of Organizational Behavior*, 15<sup>th</sup> (ed.,) Pearson, England.
74. Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., 2024, *Organizational Behavior*, 19<sup>th</sup> ed., Pearson Education Limited, London.

- 
75. Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, & Long, Lori K. (2025). *Management*, 16th ed., Pearson Education, Inc., United States of America.
76. Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2024). *Organizational behavior*, 19<sup>th</sup> ed., Pearson Education, New York.
77. Roth, Steffen & others. (2023). Approaching Management and Organization Paradoxes Paradoxically: The Case for the Tetralemma as an Expansive Encasement Strategy, *European Management Journal*, April (41) 2, 191-198.
78. Rumane, Abdul Razzak, 2024, *Total Management: Applications and Concepts for Construction Projects*, CRC Press Taylor & Francis, London.
79. Sapru, R. K. (2013). *Administrative Theories and Management Thought* (3rd ed.). PHI Learning Private Limited, Delhi
80. Scandura A, Terri. (2019). *Essentials of Organizational Behavior: An Evidence-based Approach*, 2nd ed., SAGE Publications, Inc., London.
81. Schad, Jonathan & Miron-Spektor, Ella. (2021). Lewis, Marianne W.: *Paradoxes of Change and Changing Through Paradox*. In David B. Szabla (Ed.), *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* (2nd ed.), Switzerland, Palgrave Macmillan.
82. Schrage, Stephanie & Rasche, Andreas. (2019). Inter-organizational Paradox Management: How National Business Systems Influence the Spillover of Paradox Management Practices in Global Value Chains, Paper Presented at 35th EGOS Colloquium 2019, Edinburgh, United Kingdom.
83. She, Zhuolin, Li, Quan, Yang Baiyin & Yang, Bin. (2020). 'Paradoxical leadership and Hospitality Employees' Service Performance: The role of leader Identification and Need for Cognitive Closure', *International Journal of Hospitality Management*, August (89), 2-11.  
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.004>
84. Smith, K. Wendy, & Lewis, Marianne. (2011). Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. [10.5465/AMR.2011.59330958](https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958)
85. Smith, Wendy K. & others, (eds.), (2017). *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*, Oxford University Press, New York.
86. Sulphrey, M.M. & Jasim, K. Mohamed. (2022). Paradoxical leadership as a Moderating Factor in the Relationship Between Organizational Silence and Employee Voice: An Examination

- using SEM. *Leadership & Organization Development Journal*, (43) 3, 100-117. [10.1108/LODJ-02-2021-0075](https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0075)
87. Thomas, M. (2007). *Mastering People Management: Build a Successful Team – Motivate, Empower and Lead People* (2nd ed.). Thorogood, London.
88. Van Dyck, & others. (2005). Organizational Error Management Culture and its Impact on Performance: A two-study Replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228–1240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228>
89. VandenBos, R. Gary (Ed.), 2015, APA Dictionary of Psychology, 2nd ed., American Psychological Association, Washington.
90. Wei, Ruiqi, Geiger, Susi, & Vize, Roisin (2022). ‘Managing Paradoxical Tensions in Platform-based Modular Solution Networks’. *Industrial Marketing Management*, January (100), 96-111. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.04.012>
91. Whetten, David A., & Cameron, Kim S. (2024). *Developing Management Skills* (10th ed., Global ed.). Pearson Education Limited, England.
92. Xu, Ting & Liu, Xinyu. (2024). ‘Achieving Manufacturing Supply Chain Resilience: The role of Paradoxical Leadership and Big Data Analytics Capability’. *Journal of Manufacturing Technology Management*, (35)2, 205-225. [10.1108/JMTM-05-2023-0206](https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2023-0206)
93. Zaman, Umer & others. (2023). ‘Exploring the both-and Success Paradox in Mega Construction Projects: Multi-dimensional Assessments of Paradoxical leadership, Project Agility and Megaproject Success’. *Engineering, Construction and Architectural Management*, (31) 13 <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2022-1165>
94. Zeigler, Keigler (2005). *Getting organized at work: 24 lessons to set goals, establish priorities, and manage your time*. McGraw-Hil Companies, Inc, New York.
95. Zhang, Yan, & Han, Yu -L. (2019). Paradoxical leader Behavior in Corporate long-term corporate development: Antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (155), 42-54. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.007>
96. <https://www.topuniversities.com/universities/mansoura-university>
97. <https://www.4icu.org/eg/universities/>
98. <https://www.mans.edu.eg/about/quality-policy>



- 
99. <https://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/governmental-universities.aspx>
  100. <https://qaac.asu.edu.eg/ar/page/1>
  101. <https://qaac.asu.edu.eg/ar/page/3>
  102. <file:///C:/Users/DELL/Desktop/ufle4FN2Gjcmg2IR.pdf>
  103. <https://muqac.mans.edu.eg/index.php/about-qac2/about-qac/brief-history>
  104. <https://muqac.mans.edu.eg/>
  105. <https://muqac.mans.edu.eg/index.php/about-qac2/about-qac/mission1>
  106. <https://muqac.mans.edu.eg/index.php/about-qac2/about-qac/aims>
  107. <https://muqac.mans.edu.eg/index.php/about-qac2/about-qac/tasks>
  108. <https://muqac.mans.edu.eg/index.php/about-qac2/about-qac/role>
  109. [https://naqaae.eg/ar/higher\\_education/decisions\\_higher\\_education](https://naqaae.eg/ar/higher_education/decisions_higher_education)
  110. <ufle4FN2Gjcmg2IR.pdf>

## ملحق رقم (١)

## استمارة استطلاع آراء العاملين

بمراكز ضمان الجودة والوحدات التابعة لها في بعض الجامعات المصرية

السيد الأستاذ الدكتور/ .....

تحية طيبة وبعد ،،

تهدف هذه الاستمارة إلى استطلاع آراء سيادتكم حول واقع إدارة التناقضات في مركز ضمان الجودة، بجامعةكم الموقرة، ونقدر مشاركتكم الصادقة والموضوعية في هذا الاستطلاع.

إدارة التناقضات (Paradox Management) يقصد بها: الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية المتاحة بمراكز ضمان الجودة في الجامعات وتوجيه الجهود لتحقيق التوازن بين مجالات متضادة ظاهرياً، ولكنها مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، وتتسأ هذه التناقضات نتيجة لمجموعة من العوامل، مثل: الندرة، التغيير، التعددية، إلى جانب التطورات التي تحدث على المستوى التنظيمي والمستوى الفردي.

أمامكم مجموعة من العبارات التي تصف ممارسات إدارة مركز ضمان الجودة، نرجو منكم تحديد درجة موافقتكم على هذه الممارسات، من خلال وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيكم (بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة). نود أن نطمئنكم بأن جميع إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

## الباحثان

أ. م. د. أمل محسوب محمد زناتي

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة العريش

أ. م. د. أحمد سلمي أرناؤوط

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة العريش

## أولاً: البيانات الأساسية

الاسم (اختياري): .....

الجامعة: ..... الكلية: .....

عضو فريق ضمان جودة بالمركز ( ) مدير تنفيذي لوحدة الجودة ( )

الوظيفة إداري بمركز ضمان الجودة ( ) نائب مدير وحدة الجودة ( )

رئيس قسم ( ) إداري بوحدة الجودة ( )

## ثانياً: بنود الاستمارة:

م	الممارسات	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة
١.	يُجرى المركز التغييرات المطلوبة في المجالات: التنظيمية أو التنفيذية أو التقنية دون تنبيه مسبق، مما يؤثر سلباً على استقرار فرق العمل.			
٢.	يتابع المركز تنفيذ التغييرات المطلوبة لتحسين الجودة وتطبيق خطط التحسين مع قياس النتائج دورياً.			
٣.	ينفذ المركز تقييمات دورية لبيئة العمل لضمان تحقيق الاستقرار كأولوية أساسية لديه.			
٤.	يستخدم المركز مؤشرات أداء محددة لمتابعة تأثير التغييرات المنفذة على استقرار العمل، ويتم مراجعتها بانتظام.			
٥.	يتبع المركز أساليب تقليدية في العمل للحفاظ على استقرار بيئة العمل، رغم وجود فرص للتحسين.			
٦.	يطبق المركز تغييرات جذرية بشكل مفاجئ، مما يؤثر بالسلب على استقرار العمل.			
٧.	يؤجل المركز تنفيذ التغييرات الضرورية لضمان استقرار العمليات الحالية، بغض النظر عن الحاجة الملحة لهذه التغييرات.			
٨.	يطبق المركز ممارسات تشجع المنافسة، دون إتاحة فرص التعاون بين فرق العمل.			
٩.	يحفز المركز التنافس بين العاملين به بشكل مستمر، دون المحافظة على روح العمل الجماعي.			
١٠.	يُقيم المركز أداء وحدات الجودة بناءً على نتائجها الفردية فقط، دون الأخذ في الاعتبار مستوى التعاون مع الوحدات الأخرى.			
١١.	يطبق المركز سياسات تشجع ثقافة العمل الفردي لتحقيق أسرع وأفضل النتائج على حساب العمل الجماعي.			
١٢.	يطبق المركز آليات تعزز التنافس الشديد بين الوحدات، مما يقلل من تبادل الخبرات والمعارف بينها.			

م	الممارسات	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة
١٣	يوفر المركز فرص تعزز التعاون بين وحدات الجودة بالكليات المختلفة.			
١٤	يضع المركز آليات تشجع التنافس بين فرق الجودة في الكليات للحصول على الموارد الداخلية، مثل التمويل أو الدعم الإداري.			
١٥	يطلب المركز من وحدات الجودة إجراء تقييم شامل للمخاطر المحتملة قبل تنفيذ أي مشروع جديد لتقليل الأخطاء			
١٦	يتخذ المركز قرارات تضمن تجنب النتائج غير المتوقعة أو المخاطر التي قد تزيد من احتمالية وقوع الأخطاء.			
١٧	يتبع المركز أسلوبًا حذرًا في اتخاذ القرارات، بتجنب المخاطرة تمامًا لضمان تقليل الأخطاء.			
١٨	ينفذ المركز إجراءات صارمة لتجنب الأخطاء، مما يؤدي إلى تقليل فرص اتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر.			
١٩	يخاطب المركز السادة العمداء دوريًا عند حدوث تقصير من وحدات الجودة في المبادرات الجديدة ليتخذوا إجراءات صارمة ضد المقصر.			
أخرى تذكر: .....				

س: ما أهم معوقات إدارة التناقضات في عمل مركز ضمان الجودة بجامعةك؟

.....

.....

.....

.....

شكرا لحسن تعاونكم،

الباحثان

## ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء السادة محكمي استمارة استطلاع آراء العاملين  
بمراكز ضمان الجودة والوحدات التابعة لها في بعض الجامعات المصرية (مرتبة هجائياً)

م	الاسم	الوظيفة	جهة العمل
١.	أ.د. إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية الأسبق	كلية التربية جامعة حلوان
٢.	أ.د. إيمان زغلول راغب أحمد	أستاذ الإدارة التربوية ورئيس شعبة السياسات	المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٣.	أ.د. زكريا محمد هيبه	أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث	كلية التربية جامعة العريش
٤.	أ.د. سوزان محمد المهدي	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي	كلية البنات جامعة عين شمس
٥.	أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية	كلية التربية جامعة عين شمس
٦.	أ.د. عنتر محمد عبد العال	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية جامعة سوهاج
٧.	أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد	أستاذ الإدارة التربوية ووكيل كلية التربية لشئون التعليم والطلاب	كلية التربية جامعة العريش
٨.	أ.د. محمد أحمد ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية جامعة الزقازيق
٩.	أ.د. نهى محمد زكريا العاصي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ووكيل كلية التربية لشئون التعليم والطلاب	كلية التربية جامعة قناة السويس

## ملحق رقم (٣)

## نتائج الدراسة الاستطلاعية

م	درجة الموافقة		
	كبيرة	متوسطة	منخفضة
١.	٦٦,٣%	٢٤,١%	٩,٦%
٢.	٨,٤%	٣٧,٣%	٥٤,٣%
٣.	١٢,١%	٣٣,٧%	٥٤,٢%
٤.	١٨,١%	٢٨,٩%	٥٣%
٥.	٥٥,٤%	٣٦,٢%	٨,٤%
٦.	٦٢,٧%	٢٧,٧%	٩,٦%
٧.	٤٢,٢%	٤٤,٥%	١٣,٣%
٨.	٦٧,٥%	٢٧,٧%	٤,٨%
٩.	٤٥,٧%	٣٨,٦%	١٥,٧%
١٠.	٦٣,٩%	٢٤,١%	١٢%
١١.	٥٣%	٣٥%	١٢%
١٢.	٦٢,٧%	٣٤,٩%	٢,٤%

م	الممارسات	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة
	يقلل من تبادل الخبرات والمعارف بينها.			
١٣	يوفر المركز فرص تعزز التعاون بين وحدات الجودة بالكليات المختلفة.	٪٢٠,٥	٪٤٢,٢	٪٣٧,٣
١٤	يضع المركز آليات تشجيع التنافس بين وحدات الجودة في الكليات المختلفة بما يزيد من عدد البرامج أو الكليات التي تتقدم للاعتماد	٪١٩,٤	٪٣٧,٣	٪٤٣,٣
١٥	يطلب المركز من وحدات الجودة إجراء تقييم شامل للمخاطر المحتملة قبل تنفيذ أي مشروع جديد لتقليل الأخطاء.	٪٢٠,٥	٪٣٤,٩	٪٤٤,٦
١٦	يتخذ المركز قرارات تضمن تجنب النتائج غير المتوقعة أو المخاطر التي قد تزيد من احتمالية وقوع الأخطاء.	٪١٦,٩	٪٥١,٨	٪٣١,٣
١٧	يتبع المركز أسلوبًا حذرًا في اتخاذ القرارات، بتجنب المخاطرة تمامًا لضمان تقليل الأخطاء.	٪٤٩,٤	٪٣١,٣	٪١٩,٣
١٨	ينفذ المركز إجراءات صارمة لتجنب الأخطاء، مما يؤدي إلى تقليل فرص اتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر.	٪٤١	٪٣٠,١	٪٢٨,٩
١٩	يخاطب المركز السادة العمداء دوريًا عند حدوث تقصير من وحدات الجودة في المبادرات الجديدة ليتخذوا إجراءات صارمة ضد المقصر.	٪٤٨,٢	٪٣٦,١	٪١٥,٧



## ملحق رقم (٤)

استمارة مقابلة مديري مراكز ضمان الجودة  
في جامعات: عين شمس، المنصورة، العريش

نشكر سيادتكم مسبقاً على الموافقة وحسن التعاون في إجراء المقابلة، حيث تأتي هذه المقابلة في إطار إجراءات بحث بعنوان: تحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية (تصور مقترح). ويقصد بإدارة التناقضات (Paradox Management) الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية المتاحة بمراكز ضمان الجودة في الجامعات وتوجيه الجهود لتحقيق التوازن بين مجالات متضادة ظاهرياً، ولكنها مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، وتتسأ هذه التناقضات نتيجة لمجموعة من العوامل، مثل: الندرة، التغيير، التعددية، إلى جانب التطورات التي تحدث على المستوي التنظيمي والمستوى الفردي. تهدف هذه المقابلة إلى جمع البيانات والمعلومات حول واقع إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في جامعات: المنصورة، وعين شمس، والعريش، وسيتم استخدام هذه المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط.

## الباحثان

أ. م. د. أمل محسوب محمد زناتي

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة العريش

أ. م. د. أحمد سلمي أرناؤوط

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة العريش

## أولاً: البيانات الأساسية

الاسم:

الجامعة:

عدد سنوات الخبرة في

إدارة المركز:

ثانياً: أسئلة المقابلة:

١- في ضوء المقصود بإدارة التناقضات: ما أهم مجالات التناقضات التي تسود عمل مراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية من وجهة نظرك؟

٢- ما الإجراءات التي تتبعها في إدارة التناقضات بمركز ضمان الجودة في جامعتك؟

المجال التناقض الأول: التغيير مقابل الاستقرار:

المجال الثاني: التعاون مقابل التنافس:

المجال الثالث: المخاطرة مقابل تجنب الخطأ:

٣- ما أهم التحديات التي تواجه سيادتكم في إدارة التناقضات بمركز ضمان الجودة في

جامعتك؟

٤- ما مقترحاتكم للتغلب على هذه التحديات؟

في الختام: شكراً جزيلاً على وقتكم ومشاركتكم القيمة،،،

الباحثان

## ملحق رقم (٥)

قائمة بأسماء السادة المحكمين لاستمارة مقابلة مديري  
مراكز ضمان الجودة في بعض الجامعات المصرية (مرتبة هجائياً)

م	الاسم	الوظيفة	جهة العمل
١.	أ.د. إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية الأسبق	كلية التربية جامعة حلوان
٢.	أ.د. إيمان زغلول راغب أحمد	أستاذ الإدارة التربوية ورئيس شعبة السياسات	المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٣.	أ.د. زكريا محمد هيبه	أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث	كلية التربية جامعة العريش
٤.	أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية	كلية التربية جامعة عين شمس
٥.	أ.د. عنتر محمد عبد العال	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية جامعة سوهاج
٦.	أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد	أستاذ الإدارة التربوية ووكيل كلية التربية لشئون التعليم والطلاب	كلية التربية جامعة العريش
٧.	أ.د. محمد أحمد ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية جامعة الزقازيق
٨.	أ.د. هشام إبراهيم إسماعيل	أستاذ علم النفس التربوي	كلية التربية جامعة بورسعيد
٩.	أ.د. نهى محمد زكريا العاصي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ووكيل كلية التربية لشئون التعليم والطلاب	كلية التربية جامعة قناة السويس

## ملحق رقم (٦)

بيان بأسماء السادة مديرات مراكز ضمان الجودة  
بجامعات: المنصورة - عين شمس - العريش (مرتبة هجائياً)

م	الاسم	الوظيفة
١	د. حميدة بدير إبراهيم مرق	أستاذ متفرغ بكلية العلوم - جامعة العريش مدير مركز ضمان الجودة - جامعة العريش
٢	أ.د. ميريام فريد عياد عياد	أستاذ بكلية الصيدلة - جامعة عين شمس مدير مركز ضمان الجودة
٣	أ.د. نسرين محمد شحاته شلبي	أستاذ بكلية الطب - جامعة المنصورة مدير مركز ضمان الجودة

## ملحق رقم (٧)

استمارة استطلاع آراء السادة الخبراء بشأن إجراءات تحسين  
إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية (الجولة الأولى)

سعادة الأستاذ الدكتور/ ..... الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحثان بإجراء بحث علمي بعنوان: تحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية (تصور مقترح)، ويتبع البحث أسلوب دلفي لتحقيق هدفه. ويقصد بإدارة التناقضات (Paradox Management) الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية المتاحة بمراكز ضمان الجودة في الجامعات وتوجيه الجهود لتحقيق التوازن بين مجالات متضادة ظاهرياً، ولكنها مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، وتتسبب هذه التناقضات نتيجة لمجموعة من العوامل، مثل: الندرة، التغيير، التعددية، إلى جانب التطورات التي تحدث على المستوي التنظيمي والمستوى الفردي. وتحدد مجالات التناقض في هذا البحث فيما يلي:

١. التغيير مقابل الاستقرار: يظهر التناقض عند الموازنة بين الحاجة إلى إدخال تحسينات وتطويرات جديدة بالجامعة (التغيير) مع ضرورة الحفاظ على العمليات والأنظمة الحالية التي تعمل بكفاءة (الاستقرار).
  ٢. التعاون مقابل التنافس: بمعنى التناقض الذي ينشأ عند الموازنة بين العمل الجماعي المشترك بين فرق الجودة بالمركز لتعزيز الأداء (التعاون) مع تشجيع المنافسة الصحية بينهم لتحفيز الإبداع والابتكار (التنافس).
  ٣. المخاطرة مقابل تجنب الخطأ: يظهر التناقض عند الموازنة بين اتخاذ المركز قرارات جريئة واستكشاف فرص جديدة قد تتطوي على مخاطر (المخاطرة) مع الحرص على تقليل الأخطاء والحفاظ على مستوى عالٍ من الدقة والجودة (تجنب الخطأ).
- ويتطلع الباحثان إلى الوصول تصور مقترح لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية، من خلال الآليات التالية:

١. إدارة الأولويات Priority Management وتعنى إجرائياً " قدرة إدارة مركز ضمان الجودة على تحديد المهام والأنشطة وترتيبها بناءً على درجة أهميتها وإلحاحها، لضمان استثمار مواردها بشكل فعال".
٢. إدارة الوقت Time Management ويقصد بها إجرائياً " قدرة إدارة مركز ضمان الجودة على انجاز المهام بفعالية وتخصيص الوقت وتنظيم المهام المتناقضة لضمان التوازن بين الأنشطة المطلوبة".
٣. إدارة الخطأ Error Management وتعنى إجرائياً " تركيز إدارة مركز ضمان الجودة على تعرف الأخطاء وتحليلها ومعالجتها بفعالية، بهدف تقليل تأثيرها وتعزيز التعلم منها، وعدم تكرارها مستقبلاً".
- وانطلاقاً من خبرات سيادتكم في مجال البحث؛ يسعدنا، ويشرفنا مشاركتكم في الإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستمارة المرفقة التي تمثل الجولة الأولى من جولات دلفي، علماً بأنه سيتبعها عدد من الجولات في مرحلة قادمة.
- ولسيادتكم بجزيل الشكر والتقدير على تعاونكم الصادق في إثراء البحث،،

الباحثان

البيانات	
	اسم الخبير
	الوظيفة
	الكلية / الجامعة

**المجال الأول: التغيير مقابل الاستقرار**

ما تصوركم عن الإجراءات المتوقعة من جانب إدارة مركز ضمان الجودة لإدارة التناقض في هذا المجال وفقا للآليات التالية:

١. إدارة الأولويات:

.....  
 .....  
 .....

٢. إدارة الوقت:

.....  
 .....  
 .....

٣. إدارة الخطأ:

.....  
 .....  
 .....

**المجال الثاني: التنافس مقابل التعاون**

ما تصوركم عن الإجراءات المتوقعة من جانب إدارة المركز لإدارة التناقض في هذا المجال وفقا للآليات التالية:

١. إدارة الأولويات:

.....  
 .....  
 .....

٢. إدارة الوقت:

.....  
 .....  
 .....

٣. إدارة الخطأ:

.....  
 .....  
 .....



**المجال الثالث: المخاطرة مقابل تجنب الخطأ**

ما تصوركم عن الإجراءات المتوقعة من جانب إدارة المركز لإدارة التناقض في هذا المجال وفقاً للآليات التالية:

١. إدارة الأولويات:

.....  
.....

٢. إدارة الوقت:

.....  
.....

٣. إدارة الخطأ:

.....  
.....

شكراً جزيلاً على مشاركتكم القيمة في استيفاء الاستمارة،،،

الباحثان

## ملحق رقم (٨)

استمارة استطلاع آراء عينة من الخبراء بشأن إجراءات تحسين إدارة التناقضات  
بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية (الجولة الثانية)

سعادة الأستاذ الدكتور / ..... الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحثان بإجراء بحث علمي بعنوان: تحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية (تصور مقترح)، ويتبع البحث أسلوب دلفي لتحقيق هدفه.

ويقصد بإدارة التناقضات (Paradox Management) إجرائيا الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية المتاحة بمراكز ضمان الجودة في الجامعات وتوجيه الجهود لتحقيق التوازن بين مجالات متضادة ظاهرياً، ولكنها مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، وتنشأ هذه التناقضات نتيجة لمجموعة من العوامل، مثل: الندرة، التغيير، التعددية، إلى جانب التطورات التي تحدث على المستوي التنظيمي والمستوى الفردي.

وتحدد مجالات التناقض في هذا البحث فيما يلي:

١. التغيير مقابل الاستقرار: ويظهر التناقض عند الموازنة بين الحاجة إلى إدخال تحسينات وتطويرات جديدة بالجامعة (التغيير) مع ضرورة الحفاظ على العمليات والأنظمة الحالية التي تعمل بكفاءة (الاستقرار).

٢. التعاون مقابل التنافس: بمعنى التناقض الذي ينشأ عند الموازنة بين العمل الجماعي المشترك بين فرق الجودة بالمركز لتعزيز الأداء (التعاون) مع تشجيع المنافسة الصحية بينهم لتحفيز الإبداع والابتكار (التنافس).

٣. المخاطرة مقابل تجنب الخطأ: ويظهر التناقض عند الموازنة بين اتخاذ المركز قرارات جريئة واستكشاف فرص جديدة قد تتطوي على مخاطر (المخاطرة) مع الحرص على تقليل الأخطاء والحفاظ على مستوى عالٍ من الدقة والجودة (تجنب الخطأ).

ويتطلع الباحثان إلى الوصول لتصور مقترح لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية، من خلال الآليات التالية:

١. إدارة الأولويات Priority Management وتعنى إجرائياً " قدرة إدارة المركز على تحديد المهام والأنشطة وترتيبها بناءً على درجة أهميتها وإلحاحها، لضمان استثمار مواردها بشكل فعال".

٢. إدارة الوقت Time Management ويقصد بها إجرائياً " قدرة إدارة المركز على انجاز المهام بفعالية وتخصيص الوقت وتنظيم المهام المتناقضة لضمان التوازن بين الأنشطة المطلوبة".
٣. إدارة الخطأ Error Management وتعنى إجرائياً " تركيز إدارة المركز على تعرف الأخطاء وتحليلها ومعالجتها بفعالية، بهدف تقليل تأثيرها وتعزيز التعلم منها، وعدم تكرارها مستقبلاً".
- وانطلاقاً من خبرات سيادتكم في مجال البحث؛ يسعدنا، ويشرفنا مشاركتكم في إبداء الرأي على الاستمارة المرفقة التي تمثل الجولة الثانية من جولات دلفي.
- ويتقدم الباحثان لسيادتكم بجزيل الشكر والتقدير على تعاونكم الصادق في إثراء البحث.

الباحثان

البيانات	
	اسم الخبير

## المجال الأول: التغيير مقابل الاستقرار

م	درجة الأهمية			الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
	كبيرة	متوسطة	منخفضة	
				التعديل المقترح
أولاً: إدارة الأولويات				
١.				مراجعة الأهداف الاستراتيجية للجامعة، لتوجيه قرارات التغيير أو الاستقرار.
٢.				تحديد التغييرات الضرورية التنظيمية، أو التنفيذية، أو التقنية بالمركز، مع التركيز على الاستقرار في الفترات الحرجة.
٣.				التقييم الدقيق للمخاطر والفرص الناتجة عن التغيير مقابل الحفاظ على الاستقرار.
٤.				تركيز الخطة التنفيذية للمركز على إنجاز الأولويات حسب أهميتها في سلم الأولويات.
٥.				استخدام مصفوفة الأولويات لتصنيف التغييرات طبقاً لأهميتها، والتركيز على ذات التأثير الإيجابي منها.
٦.				تنفيذ ورش عمل تعاونية دورية بين أطراف التغيير لمشاركة الإنجازات ومناقشة التحديات لمواجهتها.
٧.				عقد اجتماعات دورية للمعنيين بالتغيير من المركز لتحديد الأولويات المشتركة وتعزيز التعاون بينهم.
٨.				تحليل تأثير التغيير على استقرار المركز، وعندما يكون التأثير سلبياً، يتم تنفيذ التغيير تدريجياً.
٩.				مشاركة أصحاب المصلحة في تحديد الأولويات، طبقاً لمجالات التغيير للحفاظ على استقرار المركز.
١٠.				مراجعة أولويات المركز بانتظام لتتناسب مع التطورات الجديدة التي قد تحدث في البيئة الجامعية.
أخرى تذكر: .....				
ثانياً: إدارة الوقت				

التعديل المقترح	درجة الأهمية			م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
	منخفضة	متوسطة	كبيرة		
				١.	توفير فترات استقرار كافية بعد تنفيذ التغيير لتقييم مدى تحقيق أهدافه بالمركز.
				٢.	تحديد توقيتات منتظمة بالمركز لمراجعة نتائج التغييرات التي تم تنفيذها، لضمان عدم حدوث اضطراب في العمل.
				٣.	إدراج توقيتات كافية بين مراحل تنفيذ التغيير للتكيف مع التطوير الجديد قبل إدخال تغييرات إضافية.
				٤.	تحديد الأوقات الحرجة التي تتطلب استقرارًا تامًا، وتأجيل التغييرات غير الضرورية.
				٥.	توظيف أدوات وتقنيات إدارة الوقت لضمان توزيع الوقت بكفاءة بين مهام التغيير والاستقرار بالمركز.
				٦.	تدريب فرق العمل بالمركز على تنفيذ التغييرات الجديدة لتقليل احتمالات حدوث ما يهدد استقرار المركز.
				٧.	متابعة توقيتات تنفيذ التغيير دوريًا، وإجراء التعديلات إذا تبين تأثيرها السلبي على استقرار العمل.
				٨.	التواصل مع فرق العمل بالمركز أثناء تنفيذ التغييرات دوريًا، للحد من الارتباك.
				٩.	وضع خطة لمواجهة الطوارئ التي قد تحدث أثناء تنفيذ التغييرات بالمركز، لعدم الإخلال باستقرار العمل.
أخرى تذكر: .....					
<b>ثالثًا: إدارة الخطأ</b>					
				١.	وضع خطط استباقية لإدارة الأخطاء المحتملة أثناء تنفيذ التغيير على جميع المستويات بالجامعة.
				٢.	وضع نظاما لرصد الأخطاء وتجميع ملاحظات منفذي التغيير على جميع المستويات بالجامعة.

التعديل المقترح	درجة الأهمية			م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
	منخفضة	متوسطة	كبيرة		
				٣.	تخصيص وقت لتحليل أسباب الأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ التغييرات، لتصحيحها دورياً.
				٤.	تخصيص وقت لتحليل نتائج تنفيذ التغيير، واتخاذ القرار المناسب بشأن استكمال التنفيذ أو اتخاذ إجراءات تصحيحية.
				٥.	إعلان التوقيتات الزمنية لتنفيذ التغيير، ووضع نظام لتسجيل الأخطاء للتعامل معها أولاً بأول.
				٦.	الاستجابة السريعة في تصحيح الأخطاء التي قد تحدث عند تنفيذ التغييرات المطلوبة بالمركز أو وحدات ضمان الجودة.
				٧.	إتاحة الفرصة لمشاركة خبرات التعامل مع الأخطاء بكفاءة لتحسين تنفيذ التغييرات المطلوبة.
				٨.	مشاركة الفرق في اكتشاف الأخطاء وتقديم مقترحات لعدم تكرارها.
				٩.	التعامل مع الأخطاء المكتشفة خلال عمليات التغيير بالسرعة المطلوبة.
				١٠.	تحليل الأخطاء المحتملة في العمليات والأنشطة داخل المركز أولاً بأول.
أخرى تذكر: .....					

## المجال الثاني: التنافس مقابل التعاون

التعديل المقترح	درجة الأهمية			م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
	منخفضة	متوسطة	كبيرة		
أولاً: إدارة الأولويات					
				١.	تقدير إنجازات فرق العمل بالمركز ووحدات ضمان الجودة التي تحقق أداء متميز، وتقدير أصحاب الأفكار الابتكارية.

التعديل المقترح	درجة الأهمية			الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية	م
	منخفضة	متوسطة	كبيرة		
				تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف الفردية للعاملين والأهداف الجماعية للجامعة	٢.
				إعداد قائمة بالأولويات المهمة ومجالات التحسين بالجامعة لتكون فرصة للتنافسية.	٣.
				تحديد الأولويات المشتركة لفرق العمل بالمركز، والتعاون لتحقيقها مع الحفاظ على روح التنافس البناء.	٤.
				إعطاء الأولوية للمهام التي تعزز العمل الجماعي، مع توجيه فرق العمل للتنافس في تنفيذ هذه المهام بكفاءة.	٥.
				تحقيق التوازن بين المهام التي تتطلب التعاون وتلك التي تتطلب المنافسة لتحفيز الإبداع بالمركز ووحدات ضمان الجودة.	٦.
				تخصيص توقيتات التعاون في أداء المهام المشتركة، وتوقيتات أخرى للتنافس بين فرق العمل بالمركز لتحقيق أهداف محددة.	٧.
				التعاون لحل مشكلات العمل الجامعي، مع تحفيز العاملين بالمركز على المنافسة في إيجاد الحلول الأكثر فعالية.	٨.
				مراجعة الأولويات دوريًا، وتعديلها عند الحاجة بما يحقق التوازن بين التعاون والتنافس في المركز ووحدات ضمان الجودة.	٩.
				تشجيع التنافس بين فرق العمل بالمركز، مع تقديم مكافآت للفرق التي تتمكن من دمج التعاون مع التميز التنافسي.	١٠.
أخرى تذكر : .....					

م	درجة الأهمية			الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
	كبيرة	متوسطة	منخفضة	
ثانياً: إدارة الوقت				
١.				وضع خطة زمنية معلنة بالمركز متضمنة الأنشطة الفردية والأنشطة الجماعية المطلوب تنفيذها.
٢.				توزيع الوقت بالتساوي بين الأنشطة التعاونية والتنافسية بالمركز، لتحقيق الأهداف المرجوة.
٣.				تحديد توقيتات محددة للمهام التعاونية بالمركز، وتوقيتات للأنشطة التنافسية.
٤.				تنمية مهارات إدارة الوقت لفرق العمل لتحقيق التوازن بين الأنشطة التعاونية والتنافسية بالمركز ووحدات ضمان الجودة.
٥.				تخصيص توقيتات احتياطية للتعامل مع الطوارئ بالمركز والتي تتطلب تعزيز التعاون بين فرق العمل أو إطلاق المنافسة بينهم.
٦.				تحديد أوقات محددة للمنافسات الداخلية بين أعضاء الفرق بالمركز ووحدات ضمان الجودة لتحقيق أهداف استراتيجية محددة.
٧.				تخصيص أوقات للاجتماعات السريعة بالمركز لتعزيز التعاون في المراحل التمهيديّة قبل بدء التنافس بين العاملين.
٨.				تحديد مواعيد مرنة تتيح الانتقال بسلاسة بين التعاون والتنافس وفقاً لاحتياجات العمل بالمركز ومستوى تقدمه.
٩.				تخصيص توقيتات للاجتماعات المشتركة في المركز ووحدات ضمان الجودة، وأخرى منفصلة للمنافسة الداخلية، لتجنب تضارب الأدوار.



م	درجة الأهمية			الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
	كبيرة	متوسطة	منخفضة	
١٠				تخصيص زمن محدد لتقييم أداء فرق العمل بالمركز بعد كل مرحلة من التعاون والتنافس، لتعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف.
أخرى تذكر: .....				
<b>ثالثاً: إدارة الخطأ</b>				
١				تنظيم لقاءات جماعية لتحديد أخطاء العمل بالمركز ومعرفة أسبابها الجذرية دُورياً.
٢				تشجيع العاملين بالمركز ووحدات ضمان الجودة على مشاركة الأخطاء وتقديم حلول مبتكرة لمعالجتها.
٣				إتاحة الفرصة للتنافس بين فرق العمل بالمركز وحفزهم على تقديم أفضل الحلول للأخطاء، مع تبادل الخبرات المتميزة فيما بينهم.
٤				تقديم مكافآت لفرق العمل بالمركز ووحدات ضمان الجودة التي تقدم أفضل الحلول لتجنب الأخطاء مستقبلاً.
٥				إعداد قاعدة بيانات بالأخطاء المكتشفة والإجراءات المتخذة بالمركز ووحدات ضمان الجودة وتحديثها دورياً.
٦				وضع إجراءات وقائية بالتعاون بين فرق العمل بالمركز ووحدات ضمان الجودة لتجنب الأخطاء.
٧				إتاحة فرص التنافس لإعداد تقارير دقيقة عن الأخطاء، والتشارك في وضع إجراءات التحسين بالمركز ووحدات ضمان الجودة.
٨				وضع أهداف تنافسية بالمركز لتقليل الأخطاء، مع مكافأة فرق العمل بالمركز ووحدات ضمان الجودة التي تحقق أقل نسبة خطأ.

التعديل المقترح	درجة الأهمية			م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
	منخفضة	متوسطة	كبيرة		
				٩.	تحفيز فرق العمل بالمركز ووحدات ضمان الجودة على المنافسة في توثيق الأخطاء تفصيلاً ومشاركة الحلول مع الزملاء.
				١٠.	إجراء تقييمات دورية للأداء الجماعي والفردى في التعامل مع الأخطاء لتقديم الأفضل بالمركز ووحدات ضمان الجودة.
أخرى تذكر : .....					

## المجال الثالث: المخاطرة مقابل تجنب الخطأ

التعديل المقترح	درجة الأهمية			م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
	منخفضة	متوسطة	كبيرة		
<b>أولاً: إدارة الأولويات</b>					
				١.	استخدام مصفوفة تحليل المخاطر لتحديد أولويات المخاطر المحتملة بالمركز ووحدات ضمان الجودة، لاتخاذ قرارات مناسبة.
				٢.	تحديد الأولوية لاتخاذ قرارات جريئة تستهدف تحقيق مكاسب كبيرة للمركز ووحدات ضمان الجودة.
				٣.	تحديد أولويات المخاطرة المحسوبة بالمركز وتبادل الأفكار حول الحلول للأخطاء المتوقع حدوثها.
				٤.	حفز فرق العمل بالمركز على التنافس لتقديم أفضل الحلول لأخطاء العمل في أسرع وقت.
				٥.	مشاركة المركز الدروس المستفادة من الأخطاء لتجنبها مستقبلاً مع وحدات الجودة ضمان بالكليات.
				٦.	التعاون بين المراكز في إعداد قاعدة بيانات بالأخطاء الشائعة في العمل، والمنافسة في تقديم أفضل الحلول

التعديل المقترح	درجة الأهمية			م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
	منخفضة	متوسطة	كبيرة		
					لمنع تكرارها.
				٧.	تنظيم مسابقات بين وحدات ضمان الجودة للتعلم من الأخطاء واقتراح حلول مبتكرة والتعاون في تنفيذ تلك الحلول.
				٨.	مشاركة فرق العمل بالمركز في مراجعة الأخطاء التي حدثت في سياق التنافسية، لتقديم نتائج أفضل مستقبلاً.
				٩.	وضع إجراءات وقائية لتجنب الأخطاء بمشاركة المعنيين بالمركز ووحدات ضمان الجودة، مع حفزهم على التنافس لتطوير هذه الإجراءات.
				١٠.	وضع أهداف تنافسية بالمركز ووحدات ضمان الجودة لتقليل معدلات الأخطاء، مع مكافأة فرق العمل التي تحقق أقل نسبة خطأ.
أخرى تذكر: .....					
<b>ثانيًا: إدارة الوقت</b>					
				١.	تخصيص فترات زمنية مناسبة للتخطيط والمراجعة الدقيقة لضمان تقليل الأخطاء إلى أدنى حد بالمركز ووحدات ضمان الجودة.
				٢.	وضع توقيات زمنية محددة لكل فريق عمل للتركيز على تحقيق أفضل أداء دون حدوث تعارض مع الأنشطة التعاونية بالمركز أو وحدات ضمان الجودة.
				٣.	تجربة الأفكار الجديدة بالمركز والتي تنطوي على مخاطر، مع مراقبة النتائج للحد من الأخطاء المحتملة.
				٤.	تخصيص فترات زمنية متساوية بين التخطيط لتجنب

التعديل المقترح	درجة الأهمية			م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
	منخفضة	متوسطة	كبيرة		
					الأخطاء وبين تنفيذ أفكار جديدة لا تتطوي على مخاطر بالمركز أو وحدات ضمان الجودة.
				٥.	تقييم أداء المركز ووحدات ضمان الجودة كل فترة زمنية، لتحديد المخاطر التي أدت إلى أخطاء، وتصحيح الخطأ بسرعة.
				٦.	المراجعة المنتظمة للمخاطر المحتملة بالمركز، ومناقشة كيفية تجنبها أو التخفيف من آثارها.
				٧.	مراجعة أداء المركز ووحدات ضمان الجودة بشكل مستمر أثناء العمل، للكشف المبكر عن الأخطاء وتصحيحها قبل تفاقمها.
				٨.	تنظيم جلسات لمناقشة نجاحات وإخفاقات المركز في التعامل مع المخاطر، لتجنب تكرار الأخطاء.
				٩.	تخصيص زمن محدد لمواجهة الأخطاء المحتملة، لضمان جاهزية المركز للتعامل معها في الوقت المناسب وبكفاءة.
				١٠.	تخصيص وقت لتجربة حلول بديلة عند حدوث أخطاء بالمركز ووحدات ضمان الجودة.
أخرى تذكر: .....					
<b>ثالثاً: إدارة الخطأ</b>					
				١.	وضع خطة طوارئ للمركز تتضمن إجراءات تصحيحية محددة لتطبيقها فور اكتشاف الأخطاء.
				٢.	تدريب فرق العمل بالمركز ووحدات ضمان الجودة على كيفية التعامل مع الأخطاء بسرعة وفعالية.
				٣.	إنشاء قاعدة بيانات بالأخطاء والتحديات التي تواجه المركز ووحدات الجودة، مع ضمان وصولها لجميع

التعديل المقترح	درجة الأهمية			م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
	منخفضة	متوسطة	كبيرة		
					فرق العمل للتعلم منها.
				٤.	الاستفادة من الأخطاء الناتجة عن مخاطر سابقة بالمركز أو وحدات ضمان الجودة، في تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر في المستقبل.
				٥.	مراجعة الخطط المعتمدة من المركز لتجنب الأخطاء وضمان توافقها مع الظروف المتغيرة.
				٦.	تدريب فرق العمل بالمركز ووحدات ضمان الجودة على كيفية تقييم المخاطر واتخاذ قرارات لتجنب الوقوع في الأخطاء.
				٧.	تطبيق إجراءات رقابية بالمركز للتأكد من أن المخاطر لا تتجاوز الحدود التي قد تؤدي إلى أخطاء جسيمة.
				٨.	تقييم مراحل العمل بالمركز، للكشف المبكر عن الأخطاء المحتملة وتصحيحها باستمرار.
				٩.	اتخاذ الإجراءات الوقائية لتقليل احتمالية الوقوع في الأخطاء، مع وضع خطط احتياطية للتصحيح بالمركز.
				١٠.	محاكاة سيناريوهات للمخاطر المحتملة بالمركز، للتعامل مع الأخطاء المتوقعة في بيئة جامعية آمنة.
				١١.	مراجعة وتحديث المركز للسياسات والإجراءات بانتظام بناءً على تحليل الأخطاء لضمان توافق السياسات مع الأهداف الأكاديمية والإدارية.
أخرى تذكر: .....					

ولسيادتكم خالص الاحترام والتقدير على حسن تعاونكم،،،

الباحثان

## ملحق رقم (٩)

استمارة استطلاع آراء عينة من الخبراء بشأن إجراءات تحسين إدارة التناقضات

بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية (الجولة الثالثة)

سعادة الأستاذ الدكتور/ ..... الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحثان بإجراء بحث علمي بعنوان: تحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في

الجامعات المصرية (تصور مقترح)، ويتبع البحث أسلوب دلفي لتحقيق هدفه.

ويقصد بإدارة التناقضات (Paradox Management) "الاستخدام الفعال للموارد البشرية

والمادية المتاحة بمراكز ضمان الجودة في الجامعات وتوجيه الجهود لتحقيق التوازن بين مجالات

متضادة ظاهرياً، ولكنها مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، وتتشأ هذه التناقضات نتيجة

لمجموعة من العوامل، مثل: الندرة، التغيير، التعددية، إلى جانب التطورات التي تحدث على

المستوي التنظيمي والمستوى الفردي".

وتحدد مجالات التناقض في هذا البحث فيما يلي:

١. التغيير مقابل الاستقرار: ويظهر التناقض عند الموازنة بين الحاجة إلى إدخال تحسينات

وتطويرات جديدة بالجامعة (التغيير) مع ضرورة الحفاظ على العمليات والأنظمة الحالية التي

تعمل بكفاءة (الاستقرار).

٢. التعاون مقابل التنافس: بمعنى التناقض الذي ينشأ عند الموازنة بين العمل الجماعي المشترك

بين فرق الجودة بالمركز لتعزيز الأداء (التعاون) مع تشجيع المنافسة الصحية بينهم لتحفيز

الإبداع والابتكار (التنافس).

٣. المخاطرة مقابل تجنب الخطأ: ويظهر التناقض عند الموازنة بين اتخاذ المركز قرارات جريئة

واستكشاف فرص جديدة قد تنطوي على مخاطر (المخاطرة) مع الحرص على تقليل الأخطاء

والحفاظ على مستوى عالٍ من الدقة والجودة (تجنب الخطأ).

ويتطلع الباحثان إلى الوصول لتصور مقترح لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في

الجامعات المصرية، من خلال الآليات التالية:

٤. إدارة الأولويات Priority Management وتعنى إجرائياً "قدرة إدارة مركز ضمان الجودة

على تحديد المهام والأنشطة وترتيبها بناءً على درجة أهميتها وإلحاحها، لضمان استثمار مواردها

بشكل فعال".

٥. إدارة الوقت Time Management ويقصد بها إجرائيًا "قدرة إدارة مركز ضمان الجودة على انجاز المهام بفعالية وتخصيص الوقت وتنظيم المهام المتناقضة لضمان التوازن بين الأنشطة المطلوبة".

٦. إدارة الخطأ Error Management وتعني إجرائيًا "تركيز إدارة مركز ضمان الجودة على تعرف الأخطاء وتحليلها ومعالجتها بفعالية، بهدف تقليل تأثيرها وتعزيز التعلم منها، وعدم تكرارها مستقبلاً".

وانطلاقاً من خبرات سيادتكم؛ يسعدنا، ويشرفنا مشاركتكم في إبداء الرأي على الاستمارة المرفقة التي تمثل الجولة الثالثة.

ويتقدم الباحثان لسيادتكم بجزيل الشكر والتقدير على تعاونكم الصادق في إثراء البحث.

الباحثان

البيانات	
اسم الخبير	

المجال الأول: التغيير مقابل الاستقرار

م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية	درجة الأهمية		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة
التعديل المقترح				
<b>أولاً: إدارة الأولويات</b>				
١.	توجيه قرارات التغيير أو الاستقرار بناء على مراجعة الأهداف الاستراتيجية للجامعة.			
٢.	تحديد التغييرات الضرورية التنظيمية، أو التنفيذية، أو التقنية بالمركز، مع التركيز على الاستقرار في الفترات الحرجة.			
٣.	استخدام مصفوفة الأولويات لتصنيف التغييرات طبقاً لأهميتها، والتركيز على الأنسب منها للظروف الحالية بالبيئة الجامعية.			
٤.	عقد اجتماعات دورية للمعنيين بالتغيير من المركز والقيادات الجامعية، ووحدات ضمان الجودة بالكليات لتحديد الأولويات المشتركة وتعزيز التعاون بينهم.			

م	درجة الأهمية			الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
	كبيرة	متوسطة	منخفضة	
				التعديل المقترح
٥.				تحليل تأثير التغيير المطلوب تنفيذه على استقرار الأوضاع بالمركز، وفي حالة كون هذا التأثير سلبيا يتم تنفيذ التغيير تدريجياً.
٦.				مراجعة أولويات المركز بانتظام لتتناسب مع التطورات الجديدة التي قد تحدث في البيئة الجامعية.
أخرى تذكر: .....				
<b>ثانياً: إدارة الوقت</b>				
١.				تحديد فترات استقرار كافية بعد تنفيذ التغيير لتقييم مدى تحقيق أهدافه بالمركز.
٢.				جدولة توقيتات كافية بين مراحل تنفيذ التغيير للتكيف مع التغييرات الحادثة قبل إدخال تغييرات إضافية.
٣.				تحديد الأوقات الحرجة التي تتطلب استقراراً تاماً، وتأجيل التغييرات غير الضرورية.
٤.				المتابعة الدورية لتوقيتات تنفيذ التغيير، وإجراء التعديلات إذا تبين تأثيرها السلبي على استقرار العمل.
٥.				التواصل المستمر مع فرق العمل بالمركز ووحدات ضمان الجودة أثناء تنفيذ التغييرات، للحد من الارتباك.
٦.				وضع خطة لمواجهة الطوارئ التي قد تحدث أثناء تنفيذ التغييرات بالمركز، لعدم الإخلال باستقرار العمل.
أخرى تذكر: .....				
<b>ثالثاً: إدارة الخطأ</b>				
١.				وضع خطط استباقية لإدارة الأخطاء المحتملة أثناء تنفيذ التغيير على جميع المستويات التنظيمية بالجامعة.



التعديل المقترح	درجة الأهمية			م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
	منخفضة	متوسطة	كبيرة		
				٢.	تحليل أسباب الأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ التغييرات بالمركز ووحدات ضمان الجودة، لتصحيحها دورياً.
				٣.	تخصيص وقت لتحليل نتائج تنفيذ التغيير بالمركز أو وحدات ضمان الجودة، واتخاذ القرار المناسب بشأن استكمال التنفيذ أو تطبيق إجراءات تصحيحية.
				٤.	إعلان التوقيعات الزمنية لتنفيذ التغيير بالمركز، ووضع نظام لتسجيل الأخطاء للتعامل معها أولاً بأول.
				٥.	الاستجابة السريعة في تصحيح الأخطاء التي قد تحدث عند تنفيذ التغييرات المطلوبة بالمركز أو وحدات ضمان الجودة.
				٦.	عقد اجتماعات مع فرق العمل بالمركز للمشاركة في اكتشاف الأخطاء التي قد تحدث خلال عمليات التغيير بالسرعة المطلوبة.
أخرى تذكر : .....					

## المجال الثاني: التعاون مقابل التنافس

التعديل المقترح	درجة الأهمية			م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
	منخفضة	متوسطة	كبيرة		
أولاً: إدارة الأولويات					
				١.	تحديد الأولويات المشتركة لفرق العمل بالمركز، والتعاون لتحقيقها مع الحفاظ على روح التنافس الإيجابي بينهم.
				٢.	تحقيق التوازن بين المهام التي تتطلب التعاون وتلك التي تتطلب المنافسة لحفز فرق العمل على الإبداع.
				٣.	التركيز على التعاون في أداء المهام المشتركة، ثم إعطاء الأولوية للتنافس بين فرق العمل بالمركز بما

التعديل المقترح	درجة الأهمية			الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية	م
	منخفضة	متوسطة	كبيرة		
				يضمن التوازن بين الأنشطة.	
				نشر روح التعاون بين العاملين بالمركز لحل مشكلات العمل الجامعي مع حفزهم على المنافسة في إيجاد حلول أكثر فعالية.	٤.
				مراجعة أولويات العمل بالمركز دوريًا، وتعديلها عند الحاجة بما يحقق التوازن بين التعاون والتنافس بين العاملين فيه.	٥.
				تقديم مكافآت لفرق العمل بالمركز التي تتمكن من التعاون فيما بينها وتحقيق التميز في نفس الوقت.	٦.
أخرى تذكر: .....					
<b>ثانيًا: إدارة الوقت</b>					
				وضع خطة زمنية معلنة بالمركز متضمنة الأنشطة الفردية والأنشطة الجماعية المطلوب تنفيذها.	١.
				توزيع الوقت بشكل متوازن بين الأنشطة التعاونية والتنافسية بالمركز، لتحقيق الأهداف المرجوة.	٢.
				تخصيص المركز توقيتات احتياطية للتعامل مع الطوارئ بالمركز والتي تتطلب تعزيز التعاون بين فرق العمل أو إطلاق المنافسة بينهم.	٣.
				تحديد أوقات للاجتماعات السريعة لفرق العمل بالمركز لتعزيز التعاون في المراحل التمهيدية قبل بدء التنافس بينهم.	٤.
				وضع مواعيد مرنة تتيح الانتقال بسلاسة بين التعاون والتنافس وفقًا لاحتياجات العمل بالمركز ومستوى تقدمه.	٥.
				تخصيص توقيتات محددة لتقييم أداء فرق العمل	٦.

التعديل المقترح	درجة الأهمية			م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية
	منخفضة	متوسطة	كبيرة		
					بالمركز بعد كل مرحلة من التعاون أو التنافس، لتعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.
أخرى تذكر: .....					
<b>ثالثاً: إدارة الخطأ</b>					
				١.	مشاركة الأخطاء بين العاملين بالمركز و وحدات ضمان الجودة ومحاولة تقديم حلول مبتكرة لمعالجتها وتجنب حدوثها مستقبلاً.
				٢.	إتاحة الفرصة للتنافس بين أعضاء فرق العمل بالمركز لحثهم على تقديم أفضل الحلول للأخطاء، وتقاسم الخبرات فيما بينهم.
				٣.	إعداد تقرير دوري بالأخطاء المكتشفة والإجراءات التصحيحية المتخذة بالمركز ووحدات ضمان الجودة وتحديثها دورياً.
				٤.	وضع اجراءات وقائية لتجنب حدوث الاخطاء من خلال التعاون بين بين المركز ووحدات ضمان الجودة.
				٥.	وضع أهداف تنافسية بالمركز لتقليل الأخطاء، مع مكافأة فرق العمل بالمركز ووحدات ضمان الجودة التي تحقق أقل نسبة خطأ.
				٦.	إجراء تقييمات دورية لأداء العاملين بالمركز من حيث كيفية التعامل مع الأخطاء وتقديم أفضل الحلول.
أخرى تذكر: .....					

## المجال الثالث: المخاطرة مقابل تجنب الخطأ

م	الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية			التعديل المقترح
	درجة الأهمية	كبيرة	متوسطة	
<b>أولاً: إدارة الأولويات</b>				
١.				استخدام مصفوفة تحليل المخاطر لتحديد أولويات المخاطر المحتملة بالمركز ووحدات ضمان الجودة، لاتخاذ قرارات مناسبة بشأنها.
٢.				تحديد الأولويات لاتخاذ قرارات جريئة تستهدف تحقيق مكاسب كبيرة للمركز ووحدات ضمان الجودة.
٣.				تحديد أولويات المخاطرة المحسوبة بالمركز وتبادل الأفكار حول الحلول للأخطاء المتوقعة.
٤.				مشاركة فرق العمل في مراجعة الأخطاء التي حدثت في سياق التنافسية بالمركز، لتقديم نتائج أفضل مستقبلاً.
٥.				وضع إجراءات وقائية لتجنب الأخطاء بمشاركة المعنيين من المركز، مع حفزهم على التنافس لتطوير هذه الإجراءات.
٦.				وضع أهداف تنافسية بالمركز ووحدات ضمان الجودة لتقليل معدلات الأخطاء، مع مكافأة فرق العمل التي تحقق أقل نسبة خطأ.
أخرى تذكر: .....				
<b>ثانياً: إدارة الوقت</b>				
١.				تخصيص فترات زمنية مناسبة للتخطيط والمراجعة الدقيقة لضمان تقليل الأخطاء إلى أدنى حد بالمركز ووحدات ضمان الجودة.
٢.				تجربة الأفكار الجديدة بالمركز والتي تتطوي على مخاطر، مع مراقبة النتائج للحد من الأخطاء المحتملة.

التعديل المقترح	درجة الأهمية			الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية	م
	منخفضة	متوسطة	كبيرة		
				تقييم أداء المركز ووحدات ضمان الجودة كل فترة زمنية، لتحديد المخاطر التي أدت إلى أخطاء، وتصحيح الخطأ بسرعة.	٣.
				المراجعة المنتظمة للمخاطر المحتملة بالمركز، ومناقشة كيفية تجنبها أو التخفيف من آثارها.	٤.
				مراجعة أداء المركز ووحدات ضمان الجودة باستمرار أثناء العمل، للكشف المبكر عن الأخطاء وتصحيحها قبل تفاقمها.	٥.
				تخصيص زمن محدد لمواجهة الأخطاء المحتملة، لضمان جاهزية المركز للتعامل معها في الوقت المناسب وبالكفاءة المطلوبة.	٦.
أخرى تذكر: .....					
<b>ثالثاً: إدارة الخطأ</b>					
				وضع خطة طوارئ للمركز تتضمن إجراءات تصحيحية محددة لتطبيقها فور اكتشاف الأخطاء.	١.
				الاستفادة من الأخطاء الناتجة عن مخاطر سابقة بالمركز أو وحدات ضمان الجودة، في تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر في المستقبل.	٢.
				تطبيق إجراءات رقابية للتأكد من أن المخاطر لا تتجاوز الحدود التي قد تؤدي إلى أخطاء جسيمة بالمركز.	٣.
				تقييم مراحل العمل بالمركز، للكشف المبكر عن الأخطاء المحتملة وتصحيحها باستمرار.	٤.
				اتخاذ الإجراءات الوقائية لتقليل احتمالية الوقوع في الأخطاء، مع وضع خطط احتياطية للتصحيح بالمركز.	٥.
				محاكاة سيناريوهات للمخاطر المحتملة بالمراكز، للتعامل	٦.

التعديل المقترح	درجة الأهمية			الإجراءات المتوقعة لتحسين إدارة التناقضات بمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية مع الأخطاء المتوقعة في بيئة جامعية آمنة.	م
	منخفضة	متوسطة	كبيرة		
أخرى تذكر: .....					

ولسيادتكم خالص الاحترام والتقدير على حسن تعاونكم،،

الباحثان

## ملحق رقم (١٠)

## قائمة بأسماء السادة الخبراء المشاركين في جولات دلفي (مرتبة هجائياً)

م	الاسم	الوظيفة	جهة العمل
١.	أ.د. إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية الأسبق	كلية التربية جامعة حلوان
٢.	أ.د. أميمة حلمي عبد الحميد	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية	كلية التربية جامعة طنطا
٣.	أ.د. إيمان زغلول راغب أحمد	أستاذ الإدارة التربوية ورئيس شعبة السياسات	المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٤.	أ.د. دعاء منصور أبو المعاطي	استاذ طباعة المنسوجات مدير وحدة ضمان الجودة	كلية التربية النوعية جامعة حلوان
٥.	أ.د. رشا محمود خفاجي	مدير مركز ضمان جودة جامعة عين شمس سابقا وأستاذ بكلية البنات	كلية البنات جامعة عين شمس
٦.	أ.د. رشيدة السيد أحمد الطاهر	أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي	كلية التربية جامعة حلوان
٧.	أ.د. زكريا محمد هيبه	أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث	كلية التربية جامعة العريش
٨.	أ.د. سعاد بسيوني عبد النبي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية جامعة عين شمس
٩.	أ.د. سوزان محمد المهدي	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي	كلية البنات جامعة عين شمس
١٠.	أ.د. السيدة محمود إبراهيم سعد	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم ووكيل كلية التربية للدراسات العليا والبحوث	كلية التربية جامعة الإسكندرية
١١.	أ.د. شريف عبد الله سليمان	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية جامعة عين شمس
١٢.	أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية	كلية التربية جامعة عين شمس

م	الاسم	الوظيفة	جهة العمل
١٣.	د.د. عنتر محمد عبد العال	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية جامعة سوهاج
١٤.	د.د. كمال عبد الوهاب أحمد	أستاذ الإدارة التربوية ووكيل كلية التربية لشئون التعليم والطلاب	كلية التربية جامعة العريش
١٥.	د.د. ماجدة رفعت أبو الصفا	أمين عام جمعية إدارات ضمان الجودة باتحاد الجامعات العربية، مدير مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر	جامعة مدينة السادات
١٦.	د.د. محمد أحمد ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية جامعة الزقازيق
١٧.	د.د. محمد خميس حرب	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم	كلية التربية جامعة الإسكندرية
١٨.	د.د. محمد رجب فضل الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس	كلية التربية جامعة العريش
١٩.	د.د. مرفت صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية جامعة عين شمس
٢٠.	د.د. نبيل سعد خليل جرجس	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية جامعة سوهاج
٢١.	د.د. نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية جامعة عين شمس
٢٢.	د.د. نهلة سيد أبو عليوة	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية جامعة حلوان
٢٣.	د.د. نهى محمد زكريا العاصي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ووكيل كلية التربية لشئون التعليم والطلاب	كلية التربية جامعة قناة السويس