

## متطلبات تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية

### اعداد

**أ.د/ فتحي أحمد عبد الحليم**

الأستاذ المتفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية بقنا – جامعة جنوب الوادي  
Fathy.haleem72@yahoo.com

**أ.د/ أشرف محمود أحمد**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية بالبحرالاحمر-جامعة جنوب الوادي  
Ashraf.mahmoud56@yahoo.com

**أ/ ابتسام محمد عبد اللاه محمد**

باحثة لدرجة دكتوراه الفلسفة في التربية  
تخصص إدارة تعليمية  
كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي  
ibtsammohmed@yahoo.com

**أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي  
Alansary\_83@yahoo.com

## متطلبات تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية

أ.د/ فتحي أحمد عبدالحليم

الأستاذ المنفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي  
Fathy.haleem72@yahoo.com

أ.د/ أشرف محمود أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية بالبحر الأحمر-جامعة جنوب الوادي  
Ashraf.mahmoud56@yahoo.com

أ / إبتسام محمد عبد اللاه محمد

باحثة لدرجة دكتوراه الفلسفة في التربية  
تخصص إدارة تعليمية  
كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي  
ibtsammohmed@yahoo.com

أ.م.د / محمد صبري الأنصاري

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي  
Alansary\_83@yahoo.com

ال د ل :

يشهد العالم في الآونة الأخيرة ثورة علمية هائلة في كافة المجالات، هذه الثورة تحمل في طياتها متغيرات عديدة مثل العولمة، والثورة التكنولوجية، والانفجار المعرفي، والتقدم التقني، والتي ألقت بظلالها علي طبيعة حياة الأفراد والمنظمات والدول، وفرضت آليات عمل معينة، وأصبح الاهتمام بتجويد التعليم معيار التنافس بين الدول ، ويعد موضوع المنظمة البارعة من الموضوعات المهمة، ولاسيما أنه مع تسارع معدلات التغيير في العالم اليوم ازدادت أهمية هذا الموضوع باعتباره أحد الخيارات التي تلجأ إليها الجامعات لكي تتكيف مع متطلبات التميز والمنافسة، حيث تسعى الجامعات إلي أن تكون بارعة ومحقة لذاتها، وتحقيق التميز بما يحقق أهدافها وطموحاتها المستقبلية، ولتحسين وضعها الحالي تتطلب إعادة نظم إدارتها، وأساليب وطرق عملها، وسياستها، بما يمكن الجامعات من مواجهة التحديات، والتعامل معها، وتحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال وقدرتها علي التكيف والتغير من خلال الإبداع مع الاستمرار بنفس الوقت القيام بالأداء في الأمد القصير، بناء علي ما سبق يهدف البحث الحالي إلي التوصل إلي مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية بشكل فعال، اعتمد البحث علي المنهج الوصفي، واشتمل علي ثلاثة أقسام؛ تضمن القسم الأول الأسس النظرية للمنظمة البارعة بالجامعات، بينما تناول القسم الثاني واقع أداء الجامعات المصرية والتحديات التي تواجهها، وتضمن القسم الثالث والأخير المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية بشكل فعال.

ال د ل ا ف ا ح دة : المنظمة البارعة - الجامعات المصرية .

## Requirements for Achieving Ambidextrous Organization in Egyptian Universities

**Dr. Ashraf Mahmoud Ahmed**

Professor of comparative Education  
and Educational Administration  
Faculty of Education-  
South Valley University  
Ashraf.mahmoud56@yahoo.

**Dr. Fathey Ahmed Abdelhaleem**

Professor of comparative Education  
and Educational Administration  
Faculty of Education-  
South Valley University  
Fathy.haleem72@yahoo.com

**Dr. Mohamed Sabry Elansary**

Ass.Professor in comparative Education  
and Educational Administration  
Faculty of Education-  
South Valley University  
Alansary\_83@yahoo.com

**Ebtisam Mohamed Abdellah Mohamed**

A researcher for the Degree  
of Doctor Philology in Education  
Specialization "Educational Management"  
South Valley University  
ibtsammohmed@yahoo.com

### Abstract:

The world is witnessing a huge scientific revolution recently in all fields, this revolution carries with it many variables such as globalization, technological revolution, knowledge explosion, and technical progress, which cast a shadow on the nature of the lives of individuals, organizations and countries, and imposed certain mechanisms of work, and interest in improving The criterion of competition between countries. To improve its current situation, it requires the restoration of its management systems, its methods and methods of work, and its policy, in order to enable universities to face challenges and deal with them, and to achieve a balance between exploration and exploitation activities and their ability to adapt and change through creativity while continuing to perform in the short term. Based on the foregoing, The Current research aims to arrive at a set of basic requirements needed to achieve Ambidextrous Organization in Egyptian Universities. The research relied on the descriptive Methodology, and it implied following sections: the first one included the theoretical bases of Ambidextrous Organization in Universities, While the second one included the reality of achieving Ambidextrous Organization in Egyptian Universities and the challenges facing Egyptian Universities, the third and final one included the requirements achieve Ambidextrous Organization in Egyptian Universities effectively.

**KeyWords:** Ambidextrous Organization – Egyptian Universities.

## مقدمة :

تعد الجامعة قاطرة للتقدم العلمي والتنمية في المجتمعات المعاصرة؛ حيث تسهم في بناء الكوادر البشرية القادرة علي إنتاج المعرفة، وتطويرها، ونشرها، وتوظيفها في معالجة مشكلات المجتمع وقضاياها، وهذا ما دعا إلي ضرورة الاهتمام بتطوير أداء الجامعات، بما يمكنها من تحقيق رؤيتها ورسالتها، والأهداف المرجوة منها.

وتبرز الجامعات كأحد أهم المنظمات التي تقوم بدور فعال في تطور المجتمعات وتقدمها، وأنها السبيل لتجاوز التخلف والحقا بركب التطور، وتعد الجامعة قاطرة للتقدم العلمي والتنمية في المجتمعات المعاصرة؛ حيث تسهم في بناء الكوادر البشرية القادرة علي إنتاج المعرفة، وتطويرها، وهذا ما دعا إلي ضرورة تطوير أداء الجامعات، بما يمكنها من تحقيق رؤيتها، ورسالتها، والأهداف المرجوة منها.

وأصبحت الجامعة في عصر العولمة تسعى إلي التميز في أدائها، من خلال تبني سياسات واستراتيجيات ناجحة و متميزة في إدارة وتنظيم أعمالها، ولتحقيق التوازن بين الجامعات وقدرتها علي المنافسة ظهر ما يسمي بالمنظمة البارعة فهي بحاجة إلي مساهمة جميع من فيها لتحقيق أهدافها، وتحسين الإنتاجية، وإعادة هيكلتها وتنظيمها بما يتناسب مع مجريات العصر لتحقيق المنظمة البارعة.

ترجع البدايات الأولى وتنطلق فكرة المنظمة البارعة من موضوع أساسي في أدبيات الإدارة يطلق عليه تناقض التعلم (Learning Paradox)، وارتبط هذا المفهوم في البداية بإدارة الابتكار ومنذ ذلك الحين تم توسيع هذا المفهوم إلي مجالات إدارية أخرى مثل التعلم التنظيمي، والذي تنطلق قاعدته المعرفية من أفكار نظرية التعلم التنظيمي التي تعود جذورها التاريخية إلي علم النفس، ويعد دنكان (1976,168) (Duncan, أول من صاغ مصطلح المنظمات البارعة.

وظهرت فكرة المنظمة البارعة لأول مرة كرد فعل للتحويل من العمل الروتيني إلي بيئة تنافسية ديناميكية من قبل المنظمات وأظهر العديد من الباحثين أن لديهم القدرة التنظيمية علي اتباع أمرين مختلفين في نفس الوقت مثل كفاءة التصنيع والمرونة، والتمايز والتكلفة المنخفضة وتحديد المواقع الاستراتيجية، التكامل العالمي والاستجابة المحلية (Zacher & Wilden, 2014,815).

وتعرف المنظمة البارعة بأنها (O'Reilly & Tushman, 2010) هي التي تحقق نجاحا كبيرا في الواقع العملي من خلال استغلال الحاضر واستشراف المستقبل، وتتميز بقدرتها علي الاستكشاف وابتكار هياكل وعمليات جديدة. وذكر بأنها انغماس المنظمة بالأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية (التوسيعية) بشكل متزامن في أداء متطلبات عملهم داخل المؤسسات (صالح عبد الرضا، عامر علي، ٢٠١٢، ١). وتشير أيضا إلي قدرة المنظمة علي تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف مثل البحث والتجريب وأخذ المخاطر والبحث عن حلول بديلة، وأنشطة الاستغلال مثل التنفيذ وتجنب المخاطر وتقليل التباين في السلوك (BirkinShaw & Gupta, 2013).

وبالتالي يمكن تحديدها كمنظمة قادرة علي استكشاف بيئتها في وقت واحد واستغلال الفرص الناشئة أو بعبارة أخرى منظمة قادرة علي متابعة العمليات الحالية للتكيف مع البيئة التنافسية المتغيرة، حيث يشمل الاستكشاف قدرة الجامعة علي البحث والمخاطرة، الاستغلال هو قدرة الجامعة علي التنفيذ والإنتاج وتحسين وتنفيذ المهام.

ويمكن القول بأن الجامعات في أمس الحاجة لوجود المنظمة البارعة لقدرتها علي تجويد العمل، وتحقيق المزايا التنافسية، بعدما أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة Coleman (2015) إلي أهمية وجود المنظمة البارعة ودورها في صنع رؤية قوية

لفرقيها وتهيئة بيئة تعاونية تسمح بالمخاطرة وتشجع علي توليد الأفكار الإبداعية والتحسين المستمر، كما أظهرت نتائج دراسة برو هشام (٢٠١٧) إلي أن سر استمرار المزايا التنافسية هو انسجام العاملين مع الأهداف والعمل في بيئة تدعمهم وتساعدهم وتحقق لهم الاستمرار في العمل.

### مشكلة البحث:

بالرغم من الجهود التي تبذلها الإدارة بالجامعات، إلا أنها مازالت بحاجة إلي مزيد من التجديد والتطوير بما يتلاءم مع الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والعولمة، والانفجار المعرفي، والثورة الرقمية، ويتطلب ذلك وجود أعضاء علي درجة عالية من المهارة، وقادرة علي التكيف مع التغيرات المستمرة، ووجود العديد من المشكلات والتحديات التي تواجه الجامعات، حيث توصلت دراسة عبير همام (٢٠١٥) إلي اتسام الجامعات بوجود المركزية الإدارية المفرطة، تعقد الهياكل التنظيمية، نمطية وتقليدية التخصصات والبرامج، وهذا ما أشارت إليه دراسة وفاء عياد (٢٠١٢) حيث المركزية في الإدارة، والتعقيد والتسلسل، والتنظيم الهرمي، والروتين الوظيفي، وقلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، ويدعم ذلك ما أشارت إليه دراسة عبدالباسط محمد (٢٠١٧) حيث أشار إلي مركزية السلطة، وتعدد اللوائح والقوانين والإجراءات الروتينية اليومية.

ومن بين ما توصلت إليه دراسة أحمد مزيد (٢٠٠٦) أن الجامعة لا تقوم بتسويق الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس وأن البرامج الدراسية لا تراعي متطلبات سوق العمل، ولا تراجع برامجها الدراسية ولا تطورها بشكل يجعلها مواكبة لمتغيرات العصر ومستجداته، وزيادة أعداد الطلاب، وقلة الإفادة من مدخلات التعليم الإلكتروني للتغلب علي الطرق التقليدية، وما أشارت إليه دراسة هناء شحته (٢٠١٥) إلي الفجوة الهائلة بين الواقع الفعلي للجامعات والمستوي المطلوب الوصول إليه، الأمر

الذي يؤدي إلي تراجع الجامعات المصرية الذي يحقق لها ميزتها التنافسية بين مثيلاتها من الجامعات.

وأشارت دراسات ماهر أحمد حسن، عمر محمد محمد (٢٠٠٩)، عزة أحمد محمد الحسيني (٢٠١٢)، إلي ضعف قدرة الجامعات المصرية علي مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية التي تتسم بالحركة السريعة وقدرتها علي التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، الفجوة الهائلة بين الواقع الفعلي لمؤسسات التعليم الجامعي والمستوي المطلوب الوصول إليه الأمر الذي يؤدي إلي تراجع الجامعات المصرية عن تحقيق الريادة والتميز بين مثيلاتها من الجامعات، اقتصار ما تقدمه الجامعات المصرية لمجتمعها علي مجرد مشروعات دعائية، وانعزالها عن مشاكل البيئة المحيطة بها.

ولما كانت مصر تسعى في الفترة الحالية إلي النهوض بمستوي جامعتها، وتخريج الكوادر المؤهلة والقادرة علي مواكبة المتطلبات العالمية، وزيادة قدرة الجامعات التنافسية، لذا كان من الضروري الاتجاه نحو تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة، والوصول إلي جودة العمل، وتطبيق المداخل الإدارية الحديثة بالجامعات التي قد تكون المنظمة البارعة أحدها..

### **وعلي ذلك، تتحدد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:**

- ١- ما الأسس النظرية المرتبطة بالمنظمة البارعة بالجامعات؟
- ٢- ما واقع تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية؟ وما التحديات التي تواجهها؟
- ٣- ما متطلبات تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية؟

### **أهداف البحث:**

يهدف البحث إلي ما يلي:

1. التعرف علي الأسس النظرية المرتبطة بالمنظمة البارعة بالجامعات.
2. الوقوف علي واقع تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية، والتعرف علي التحديات التي تواجهها.
3. التوصل إلي متطلبات تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية.

### أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث فيما يلي:

- 1- أنه يتزامن مع الجهود المبذولة من الجامعات في الارتقاء بجودة أدائها وخدماتها من أجل الوصول إلي التميز، وبما يضمن لها ميزتها التنافسية.
- 2- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إغناء المكتبة العربية بموضوع حديث قد يحظى باهتمام الباحثين، ويعد هذا البحث نقطة الانطلاق لدراسات أخرى في المنظمة البارعة في مناطق ومجتمعات أخرى.
- 3- من المنتظر أن يستفيد من نتائج الدراسة المسؤولون عن الإدارة بالجامعة، بالإضافة إلي المعنيين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وطلاب وعاملين وأعضاء المجتمع المحلي.
- 4- قد تنبه المسؤولين من واضعي السياسات ومتخذي القرار في الجامعات إلي تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية لمواكبة التطورات وتحسين الأداء وتحقيق المزايا التنافسية، والتخلص من المشكلات التي تواجهها المنظومة الجامعية.

### منهج البحث:

في ضوء طبيعة مشكلة البحث الحالي وأهدافه، فإنه يسير وفقاً لخطوات المنهج الوصفي؛ حيث يتضمن وصفاً وتحليلاً لطبيعة المنظمة البارعة بالجامعات، وواقع



الجامعات المصرية والتحديات التي تواجهها، وذلك من أجل التوصل إلي مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية بشكل فعال.

بناء علي ما سبق، يسير الجزء التالي من البحث وفقاً لثلاثة أقسام، يدور القسم الأول حول الأسس النظرية للمنظمة البارعة بالجامعات، بينما يتناول القسم الثاني واقع الجامعات المصرية والتحديات التي تواجهها، أما القسم الثالث والأخير فسيتضمن مجموعة من المتطلبات الأساسية لتحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية، وفيما يلي عرض تفصيلي لتلك الأقسام الثلاثة علي النحو الآتي:

### **أولاً: المنظمة البارعة بالجامعات:**

يتضمن هذا الجزء التأصيل النظري للمنظمة البارعة بالجامعات، من حيث طبيعة المنظمة البارعة، وأهدافها، وخصائصها، وأبعادها، وفيما يلي عرض تفصيلي لتلك المحاور علي النحو الآتي:

### **1. طبيعة المنظمة البارعة بالجامعات:**

ينطوي عالم المستقبل علي تحديات تفوق التحديات التي يشهدها عالمنا الحاضر كما ونوعاً، إذ أن عملية ملاحقة التغيرات والتطورات في بيئة الأعمال وما تتطلب من ضرورة تخطيط عمليات التكيف المستمرة للجامعات، ولتحقيق النجاح والبقاء والديمومة والربحية، ولتكون أفضل من منافسيها فهي بحاجة إلي أن تعمل علي تحسين نفسها وتغييرها باستمرار.

ومع ازدياد ديناميكية البيئة العالمية، تواجه الجامعات حالة من الانقطاع والتغيرات السريعة، والعالم تحول من الابتكار المدمر إلي الابتكار الخلاق، والمنافسة

العالمية الشديدة، والتعديلات في الأنظمة الحكومية، والتغيرات في هياكل الصناعة، فهي دائماً بحاجة إلي أن تكون بارعة وتعمل علي استغلال ما هو متاح لها من فرص، والبحث عن فرص جديدة، بالشكل الذي يساعدها علي التكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها البقاء في سوقها المستهدف وتحقيق أهدافها (Beer, Voelpel, Leibold & Tekie,2005, 446).

وهذه التحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة دعت إلي إصلاح أداء الجامعات، وتعظيم قدرتها علي المنافسة بالسعي المستمر لتطوير جودة أدائها، وتحقيق التميز فيما تقدمه من خدمة تعليمية وبحثية ومجتمعية، بما يمكنها من التعامل مع هذه الأوضاع الجديدة بكفاءة، نظرا للدور البارز للجامعات في تحقيق التنمية الشاملة، وتحسين الموقف التنافسي لها بين الدول.

وترجع البدايات الأولى وتنطلق فكرة المنظمة البارعة من موضوع أساسي في أدبيات الإدارة يطلق عليه تناقض التعلم (Learning Paradox)، وارتبط هذا المفهوم في البداية بإدارة الابتكار ومنذ ذلك الحين تم توسيع هذا المفهوم إلي مجالات إدارية أخرى مثل التعلم التنظيمي، والذي تنطلق قاعدته المعرفية من أفكار نظرية التعلم التنظيمي التي تعود جذورها التاريخية إلي علم النفس، ويعد دنكان (1976,168) أول من صاغ مصطلح المنظمات البارعة، واقترح هيكل تنظيمي مزدوج للمنظمات التي تريد اتباع نهجين مختلفين نحو الابتكار، الأول أن تبدأ تطوير أنشطة مبتكرة أي استكشاف الابتكار، والثاني تنفيذ أنشطة مبتكرة أي استغلال الابتكار، وفسر أنها تتبع إما الاستكشاف أو الاستغلال ولكن علي المدى الطويل تتبع كلا النهجين، واقترح أيضا أن المنظمات تحل هذا التناقض بالمجيء بالبراعة، والذي أشار إلي قدرة المنظمة علي أن تدير أعمالها اليومية بكفاءة مع القدرة علي التكيف والتأقلم مع

التغيرات البيئية، وجاء للتأكيد إلي حاجة المنظمات إلي اعتماد هياكل تنظيمية مزدوجة لغرض تطبيق وتنفيذ الإبداعات الحالية وتقديم إبداعات جديدة.

ويعد بيترز ووترمان أول من اقترح أن المنظمات المتميزة تمتلك مجموعات متنوعة من الشخصيات المتناقضة وهما الاستكشاف والاستغلال، واقترحوا أن المنظمات تحتاج إلي أن تكون متساوية في الطلب في تنفيذ الأنشطة الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية من أجل ضمان المدى البعيد، وفي بداية التسعينات من القرن الماضي جاء البروفسور جيمس مارس (James March, 1991, 71) لتطوير وتوليد اهتمام أكبر بهذا المفهوم وخاصة في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين حيث يعد أول محفز للمجال حيث نشر مقالة أساسية بعنوان " الاستكشاف والاستغلال في التعلم التنظيمي وتعزيز مفهوم البراعة التنظيمية والتكيف مع المنظمة" مع التركيز علي العديد من الاحتمالات الجديدة (الاستكشاف والاستغلال) وأول من توحد مفهومي الاستكشاف والاستغلال حيث قام بتفسيرهما كمتعلمين مختلفين حيث يشير الاستكشاف إلي البحث والاختلاف، بينما يشير الاستغلال إلي التنقيح والكفاءة والاختيار والتنفيذ وهو ما يتطلب من المنظمات ضرورة توزيع المنظمات اهتماماتها ومواردها بين هذين التوجهين بالشكل الذي يضمن لها النجاح والاستمرار.

وظهرت فكرة المنظمة البارعة لأول مرة كرد فعل للتحول من العمل الروتيني إلي بيئة تنافسية ديناميكية من قبل المنظمات وأظهر العديد من الباحثين أن لديهم القدرة التنظيمية علي اتباع أمرين مختلفين في نفس الوقت مثل كفاءة التصنيع والمرونة، والتمايز والتكلفة المنخفضة وتحديد المواقع الاستراتيجية، التكامل العالمي والاستجابة المحلية (Zacher & Wilden, 2014, 815).

وبالتالي يمكن تحديدها كمنظمة قادرة علي استكشاف بيئتها في وقت واحد واستغلال الفرص الناشئة أو بعبارة أخرى منظمة قادرة علي متابعة العمليات الحالية

للتكيف مع البيئة التنافسية المتغيرة، حيث يشمل الاستكشاف قدرة الجامعة علي البحث والمخاطرة، الاستغلال هو قدرة الجامعة علي التنفيذ والإنتاج وتحسين وتنفيذ المهام (Rialti al.,2018,1093). واقترح (Mc Donough & Leifer, ,1983, 730) أن وحدات العمل تستخدم هياكل متعددة للتعامل مع الطوارئ المتعددة التي تواجههم، وأن التحدي الرئيسي هو تحقيق التوازن بين كمية التشابه وكمية الاختلاف والارتباط بين هذه الوحدات.

مما سبق يمكن القول بأن الجامعة كمنظمة بارعة تضم مفهومين مختلفين وهما الاستكشاف والاستغلال أو الاستثمار حيث يتطرق الاستكشاف إلي ابتكار الأنشطة أما الاستغلال فإنه يشير إلي تنفيذ الأنشطة وهذا يتطلب الإتقان والقدرة والمواءمة وتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال لتحقيق ميزة تنافسية وهذا يؤدي في النهاية إلي تحقيق كلا النهجين للوصول إلي جامعة بارعة.

## ٢. أهداف المنظمة البارعة بالجامعات:

تتمثل أهداف المنظمة البارعة في ما يلي:

(Deem, et al., 2007) (Raisch & Birkinshaw,2008).

- قدرة الجامعة كمنظمة بارعة علي تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف مثل البحث والمخاطرة، وأنشطة الاستغلال مثل التنفيذ والإنتاج وتحسين المهام.
- اعتماد هياكل تنظيمية مزدوجة لتطبيق وتنفيذ الإبداعات الحالية وتقديم إبداعات جديدة.
- كيفية التعامل مع الطوارئ المتعددة التي تواجه الجامعة.
- التحول من البنى الآلية ذات الدرجة العالية من المركزية والتسلسل الهرمي والتوحيد إلي الهياكل العضوية ذات المستويات العالية من اللامركزية والاستقلال الذاتي.

- قدرة الجامعة إلي أن تكون أكثر اتساقاً وفعالية، والتركيز علي سلطة صنع القرار.
  - التحول من النماذج التقليدية إلي النماذج الجديدة والمبتكرة.
  - بناء المعرفة والقدرات الجديدة لتحقيق ميزة تنافسية عالية.
  - القدرة علي التوفيق بين البراعة الداخلية للجامعة والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي ككل والبراعة الخارجية لها.
  - تشجيع الأفراد علي كيفية تقسيم وقتهم بشكل أفضل في إداراتهم لمطالب الأعمال.
  - تقديم التحفيز والتوجيه لجميع العاملين في الجامعة.
- مما عرض سابقاً يمكن القول بأن أهداف الجامعة كمنظمة بارعة بحيث يمكن تلخيصها في قدرة الجامعة علي متابعة أعمالها الحالية لكي تتكيف مع البيئة الخارجية، توزيع مهامها واهتماماتها ومواردها بين هذين التوجهين الاستكشاف والاستغلال بالشكل الذي يضمن لها النجاح والاستمرار، تحسين أعمالها مع وجود المرونة فيها، الانتقال من النماذج البسيطة إلي النماذج المعقدة.

### ٣. خصائص المنظمة البارعة بالجامعات:

تمتلك الجامعة كمنظمة بارعة عدة خصائص تنبع من داخلها وتميزها عن غيرها من الجامعات مما يؤدي إلي تفوقها في الحاضر والمستقبل وتحقق التفوق والأفضلية علي المدى الطويل ومن أهم الخصائص التي تتمتع بها الجامعة كمنظمة البارعة ما يلي: (يوسف حجيم الطائي وآخرون، ٢٠١٦، ١٣).

- أ- استخدام استراتيجيات التوافق.
- ب- استخدام الأعمال الحالية لاكتشاف فرص جديدة.
- ج- الاستثمار الأمثل في المشروعات المستقبلية.
- د- إدارة الأعمال المتكاملة أو الرائدة أو الناضجة فضلاً عن الأعمال الجديدة.

هـ - تشجيع الأعمال الناشئة.

و- استجابة للمتغيرات البيئية عن طريق تعديل هيكلها الداخلي والحفاظ علي علاقة تماثلية مع البيئة، وأن الهياكل الميكانيكية هي الأكثر مناسبة للظروف البيئية المستقرة نوعا ما، والهياكل العضوية تكون أكثر ملائمة للظروف البيئية المتغيرة.

ز- إنشاد النجاح في عملها عليها استثمار الحاضر لأجل استشرف المستقبل، وهذا يقود إلي تحسين استراتيجية المنظمة لإيجاد أعمال متطورة وتحسين الثقافة التنظيمية.

يتضح مما سبق بأن المنظمة البارعة تتميز بمجموعة من الخصائص منها القدرة علي التكيف والمرونة في أداء أعمالها، تشجيع الأفراد علي القيام بأعمالهم علي أكمل وجه، تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال، ووضع مجموعة من الأهداف وترجمة هذه الأهداف إلي مجموعة من الإجراءات التي يتم تنفيذها علي أرض الواقع، القيام بالأعمال الحالية مع إيجاد الفرصة لاستكشاف أعمال جديدة تحسن من أداء المنظمة.

وتظهر الجامعة كمنظمة بارعة في عدة خصائص منها: صياغة أهداف واضحة ووضع مجموعة من القرارات التي تدعم ذلك، تكوين فرق عمل كبيرة لصياغة استراتيجية واضحة ومتميزة وبارعة، ابتكار عمليات وهياكل جديدة تستجيب للتعامل مع المتغيرات البيئية، قدرتها علي استغلال الحاضر من أجل استشرف المستقبل، وأيضا القدرة علي الاستكشاف والاستثمار وإدارة المشاريع المستقبلية، تطلعها للسعي للريادة في الابتكار وذلك لأجل إضافة قيم جديدة للمنظمة، قدرة الأفراد علي التكيف والتوافق والتفاعل مع الجامعة.

٤. أبعاد المنظمة البارعة بالجامعات:

يمكن تحديد أهم أبعاد المنظمة البارعة كما ذكره (O'Reilly & Tushman, 2013, 7-12)

إذ تركز الجامعة كمنظمة بارعة علي أربعة أبعاد رئيسية وهي كالآتي:

- الاعة اله لة أو الآنة Simultaneous or Structural Ambidexterity
- الاعة ال ماعة أو ال لة Sequential Ambidexterity
- الاعة ال ماعة Contextual Ambidexterity
- الاعة القائة علي ال ماعة Leadership based on Ambidexterity

1- الاعة اله لة أو الآنة Simultaneous or Structural Ambidexterity

من الطرق المهمة التي تتبعها الجامعات اليوم في عملية تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص والعمل علي استغلالها، من خلال السعي إلي اتباع منهج متكامل والتركيز علي الكفاءات والأنظمة والحوافز والعمليات، والبرامج الخاصة بالثقافة الداخلية للجامعة وأن يكون لدي الجامعة خطط استراتيجية مشتركة علي مستوي الهيكل التنظيمي ككل، والعمل علي مجموعة شاملة من القيم تستهدف التركيز علي مفتاح البراعة والذي يتمثل في قدرة الجامعة علي العمل علي اغتنام الفرص الجديدة من خلال الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد.

وهي التي تتضمن فصل الاستكشاف عن الاستغلال في الجامعة لتغطية المطالب المتناقضة، ومن خلال هيكل مزدوج في الجامعة، الآليات المتكاملة الرسمية وغير الرسمية يجب أن تستخدم لتضمن تدفق المعرفة عبر الوحدات الاستكشافية والاستغلالية وقد يكون الانفصال ضروريا بسبب الطبيعة المختلفة للأنشطة الاستكشافية والاستغلالية

((Kraner,2018, 27),(Gschwantner &Martin,2016,374-375).

وتظهر البراعة الهيكلية في قدرة الجامعة علي التوفيق بين إداراتها للمطالب المتضاربة مثل المحاذاة والقدرة علي التكيف عن طريق وضعها موضع التنفيذ " الهياكل المزدوجة " بحيث يكون هناك وحدات عمل معينة أو مجموعات داخل وحدات العمل بحيث يتم التركيز علي المحاذاة وفي الجانب الآخر التركيز علي التكيف بحيث تشير المحاذاة إلي التوافق بين جميع أنماط الأنشطة في وحدة العمل بحيث يتم العمل معا لتحقيق نفس الأهداف، بينما القدرة علي التكيف تشير إلي القدرة علي إعادة تكوين الأنشطة في وحدة الأعمال بسرعة لتلبية المتطلبات المتغيرة وهذه القدرات معقدة وتحتاج إلي وقت طويل لتنفيذها ويمكن تحقيقها داخل الجامعة من خلال إنشاء هياكل مزدوجة، وبناء مجموعة من العمليات والأنظمة التي تشجع الأفراد علي إصدار أحكامهم الخاصة حول كيفية تقسيم وقتهم بين المطالب المتعارضة لأنشطة المحاذاة والتي تكون موجهة نحو تحسين الأداء علي المدى القصير وأنشطة القدرة علي التكيف والتي تكون موجهة نحو تحسين الأداء علي المدى الطويل، وتكون من أعلي لأسفل وتتحقق أيضا من خلال الفصل الهيكلي وتقسيم المهام والقيادة المناسبة (Chang,et al., 2016, 8).

وأشار (Birkinshaw & Gibson ,2004,50-51) أن البراعة الهيكلية هي إنشاء هيكل منفصل لأنواع مختلفة من الأنشطة، وتتحقق البراعة الهيكلية في الجامعة عندما.

- يتم تركيز الأنشطة التي تركز علي المحاذاة والقدرة علي التكيف مع وحدات منفصلة للفرق.
- توضع القرارات الأولية والتي تقع بين المحاذاة والتكيف في قمة المنظمة.
- للإدارة العليا دور في تحديد الهيكل، لجعل المبادلات التجارية بين المحاذاة والتكيف.



- طبيعة الدور الذي تقوم به واضح نسبيا ومحدد.
- مهارات الموظفين تكون أكثر تخصصا.

## ٢- البراعة المتتابة أو الـ لة Sequential Ambidexterity

هناك رأي يقول أنه من الممكن أن الجامعات تعيد تنظيم هيكلها بسبب الظروف البيئية المتغيرة وعلي ضوء هذا التغيير يمكن أن تطور استراتيجياتها وهذا يجعلها متكيفة مع البيئة لخلق حالة من الاستكشاف واستغلال الفرص البيئية وتطور الجامعات في عملية التكيف لهياكلها ولاسيما مع متغيرات السوق وكيفية مواجهة التغير والعمل علي تكيف هياكلها والعمليات الخاصة بها.

وهنا لابد أن تصاغ نظرية التوازن بين الجامعات والتغيرات البيئية وضرورة التوازن ما بين هياكلها وإعادة تصميمها وعملياتها والبيئة عبر عمليات متسلسلة وهذا مرتبط بالزمن وكلما كانت الجامعة كمنظمة بارعة قادرة علي التكيف مع الزمن والتغير الحاصل في البيئة استطاعت تحقيق الميزة التنافسية المناسبة لها.

ويمكن أن يكون هذا واضح في الجامعات الإلكترونية الصغيرة وكيف يمكن لهذه الجامعات أن تتكيف مع المتغيرات التكنولوجية، والمتغيرات التي تطرأ علي المنتجات، وهنا وضح الباحثون وبعد جدل طويل حول هذا الموضوع العديد من النقاط الرئيسية حول هذا الموضوع وهي.

أ- إمكانية الجامعات استبدال هياكلها الرسمية بالهيكل غير الرسمية.

ب-التغير في الثقافة التنظيمية وبما يتلاءم مع البيئة الخارجية.

ج- يمكن أن تكون المتغيرات المتسلسلة في الهيكل التنظيمي عن طريق تعزيز اللامركزية المؤقتة في عملها نتيجة التغيرات البيئية.

وهذه العملية تساهم في اكتشاف واستثمار الفرص البيئية التي يمكن أن تستغلها الجامعة مما يجعلها بارعة في نظام عملها، وهذا يركز علي البراعة المتتابة والتي

تحدث علي مدي فترات طويلة من الزمن، وهذه البراعة تعد من الآثار الإيجابية علي نمو الجامعات وتطورها.

وتتحقق البراعة المتسلسلة في الجامعة عن طريق إعادة تنظيم هياكلها للتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة، ويمكن استخدام هياكل نصفية للتوازن بين فترات الاستكشاف والاستغلال وتسمي هذه العملية بالتذبذب حيث تستطيع الجامعة التبديل بسهولة بين الهياكل الرسمية والهياكل غير الرسمية، والتسلسل يساعد علي التغيير في الهيكل التنظيمي لتعزيز اللامركزية بحيث يمكن أن تكون فعالة لأنشطة الاستكشاف والاستغلال، وتحقق أيضا عند استخدام وسائط متزامنة لكل من الاستكشاف والاستغلال.

### ٣- إعادة الاة Contextual Ambidexterity

البراعة السياقية هي القدرة السلوكية لإثبات التوافق في وقت واحد، أو القدرة علي التكيف عبر وحدة الأعمال بأكملها، لتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال من خلال سياق تنظيمي يتسم بمزيد من التفاعل والثقة والانضباط، يتطلب ذلك تشجيع الأفراد علي إصدار أحكامهم الخاصة بكيفية تقسيم وقتهم بشكل أفضل من خلال المحاذاة والقدرة علي التكيف في إدارتها لمطالب الأعمال، وهي مجموعة من العمليات والأنظمة داخل الجامعة التي تسهل وتشجع الوحدات التنظيمية للقيام بمهام متناقضة في نفس الوقت، وفيها لا توجد أي تعليمات أو أوامر واضحة من الجامعة للعاملين نحو الإجراءات الاستكشافية والاستغلالية وعلي ذلك يأخذ كل فرد هذه الإجراءات بناء علي حكمه (Birkinshaw & Gibson, 2004).

حيث يعتمد عمل العاملين فيها علي الاحتياجات الحالية، وهي تعني التكامل والسعي المتزامن للأنشطة الاستكشافية والاستغلالية في عمل وحدة واحدة، وهذا النهج يتطلب أنظمة أكثر مرونة، والهياكل التي تسمح للعاملين أن يقرروا من تلقاء أنفسهم كم

من الوقت يريدون الاستثمار في الأنشطة الاستكشافية أو الأنشطة الاستغلالية (Enger, et al., 2015)(Raisch& (Birkinshaw,2008,11-12).

وتختلف البراعة السياقية عن البراعة الهيكلية فيما يلي.

أ- التركيز علي الأفراد بدلاً من الوحدات وإجراء التعديل بين الاستكشاف والاستغلال.

ب- يتم تحقيق البراعة السياقية عندما يتفق الأفراد علي أن وحدتهم محاذاة وقابلة للتكيف.

ج- النظم والعمليات التنظيمية التي تمكن هذا التعديل الفردي لم يتم تحديدها بشكل ملموس بخلاف أنها تعزز الامتداد والانضباط والثقة مثل تأدية الأفراد في المنظمة لمهامهم اليومية الروتينية وهذا يسمى (استغلال)، ولكن عندما يغيروا وظائفهم باستمرار ليصبحوا أكثر فاعلية (استكشاف) هذا يسمى بالروتينيات الفوقية أو ما يشار إليه بالتوافق التوافقي.

وتوجد طريقة بديلة لوضع تصور البراعة السياقية وهي القدرة علي المواءمة والتكيف بوصفها ثقافة الجامعة التي تشجع كلاً من المرونة والتحكم داخل الوحدة الواحدة في العمل، وأن قواعد التكيف تتمثل علي سبيل المثال المخاطرة، وسرعة اكتشاف الفرص، الابتكار، وترتبط مع الأداء القوي في البيئات الديناميكية.

وتتحقق البراعة السياقية في الجامعة عندما- (Birkinshaw & Gibson, 2004, 50)  
51)

- يقسم وقت العاملين بين الأنشطة التي تركز علي المحاذاة والأنشطة التي تركز علي القدرة علي التكيف.
- توضع القرارات التي تنقسم بين المحاذاة والتكيف علي الخط الأمامي من قبل موظفي المبيعات- موظفي المكاتب- مكتب المشرفين.

- للإدارة العليا دور في تطوير سياق الجامعة في أي فعل فردي.
- طبيعة الدور الذي تقوم به من نسبياً.
- مهارات العاملين أكثر عمومية.

وفي نفس السياق تتحقق البراعة السياقية في الجامعة عندما يسير القادة في وحدة الأعمال علي سياق تنظيمي داعم، ولا يتحقق أداء وحدة الأعمال من خلال القيادة الكاريزمية ولا من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي أو ثقافة قوية، ولكن يتحقق ذلك ببناء مجموعة من النظم والعمليات التي تكون مجتمعة السياق الذي يسمح للقدرة بالمحاذاة والقدرة علي التكيف في وقت واحد وبالتالي الحفاظ علي أداء وحدة الأعمال، ولا تتحقق البراعة الهيكلية عن طريق الانفصال الزمني إنما عن طريق بناء سياق الأعمال التي تشجع العاملين علي القيام بأحكامهم الخاصة لتقسيم الوقت بين المطالب المتضاربة المحاذاة والقدرة علي التكيف التي تتخلل جميع الوظائف والمستويات بدلاً من الهياكل المزدوجة وهذا يكون نموذج أكثر استدامة وهذا أفضل من الفصل الهيكلية لأنه يسهل تكيف وحدة العمل بأكملها، حيث يتم إعطاء العاملين تعليمات واضحة وتلقي الحوافز التي تدعم أنشطة إما المحاذاة أو التكيف ولكن في وحدة بارعة السياق للكيفية التي تسمح للعاملين بتقسيم وقتهم بين الأنشطة والتوفيق بين المرونة والكفاءة (Birkinshaw & Gibson,2004,209).

وتشمل البراعة السياقية أربع سمات وهي الامتداد- الانضباط- الدعم- الثقة وتنقسم إلي بعدين.

البعد الأول: إدارة الأداء وهي تجمع بين (الامتداد والانضباط) حيث تهتم بتحفيز العاملين لتقديم نتائج عالية الجودة وجعلها مسؤولة عن أفعالهم، ويشير الامتداد إلي السياق الذي يكون فيه العاملين علي استعداد لتحقيق أهداف أكثر طموحاً، والانضباط هو السمة التي تشجع العاملين علي تحقيقها وما يفترض القيام به.

البعد الثاني: الدعم الاجتماعي وهي تجمع بين (الدعم والثقة) حيث تهتم بإشعار العاملين بالأمان وتنمية أدائهم، وإدارة الأداء والدعم الاجتماعي متبادلين التساوي في الأهمية، والحضور الأقوى سوف ينشئ أداء عال لسباق الجامعة بحيث يؤدي حقا إلى جامعة كمنظمة بارعة، حيث يشير الدعم إلى أنه يتضمن سياقاً يشجع العاملين علي المساعدة وتحمل بعضهم بعضا، في حين تمثل الثقة السمة التي تخلق بيئة عمل موثوقة حيث مزيج من الأداء السياقي يؤدي إلى مستوي أعلي من الأداء التنظيمي.

### د- إعادة القيادة علي مادة **Leadership based on Ambidexterity**

تصبح الجامعة بارعة من خلال القيادة حيث القادة يقودوا الجامعة من خلال عمليات الاستكشاف والاستغلال، ولكي تصبح الجامعة بارعة فإنها تحتاج للتعامل مع الإدارة المتناقضة والأهداف المتعارضة الاستكشاف مقابل الاستغلال ويكون في نفس الوقت مع نفس الجامعة للقدرة علي التعامل مع الثقافات المختلفة.

وتتحقق البراعة القائمة علي القيادة في الجامعة من خلال قدرة القادة علي الخروج من العمل الروتيني التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع إلي استكشاف فرص جديدة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتوزيع المهام والموارد والوقت بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال بشكل متزامن للتغلب علي التوترات المتناقضة للتعلم وتحقيق النجاح في العمل، وتحقيق التوازن بين السلوكيات المنفتحة التي تحفز التفكير عند اختلاف سلوكيات العاملين كالسماح بالأخطاء، وبين السلوكيات المنغلقة التي تتضمن اتخاذ الإجراءات الصحيحة ووضع الخطوط الإرشادية المنغلقة التي تتضمن اتخاذ الإجراءات الصحيحة ووضع الخطوط الإرشادية (Zacher & Rosing,2015,65)، والجامعة كمنظمة بارعة تستطيع أن تتفوق من خلال التركيز علي إما الاستكشاف أو الاستغلال.

**ثانياً: واقع تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية:**

يتناول هذا الجزء من البحث واقع الجامعات المصرية من حيث الوضع الحالي لأدائها، والتحديات التي تواجهها، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

#### ١- الوضع الحالي لأداء الجامعات المصرية:

تواجه الجامعات المصرية مشكلات تربوية عديدة تعيق حركتها، وهذه المشكلات متشابكة ومتداخلة، وواقع الجامعات المصرية يشير إلي أنها تعاني من مشكلات متنوعة تقلل من فعاليتها، ومن هذه المشكلات ما يلي: (أحمد محمود الزنفلي، ٢٠١٢، ١٥٦) (نادية حسن السيد، ٢٠١٨، ٢٢٠-٢٢١) (نهلة عبدالقادر هاشم، ٢٠٠٨، ٣٤٤).

- الميل إلي النمطية في النظم واللوائح والمناهج، واتساع الصلاحيات في التنظيم الإداري، حيث تغلب المركزية علي العمل الإداري في التعليم الجامعي، وهرمية التنظيم الإداري.

- غلبة الجو البيروقراطي علي الجامعة ووحداتها المختلفة ، سواء علي مستوى إدارة الجامعة أو الكلية أو القسم، إلا أنها تطغي علي القضايا العلمية والفنية، سواء في مجال المناهج أو طرق التدريس أو مستويات التعليم والتعلم أو شئون المكتبات أو التعلم الذاتي أو قضايا البحث العلمي.

- قدم اللوائح المنظمة للتعليم الجامعي في مصر والتشريعات وغياب السياسات التعليمية المعلنة الأهداف والمعالم، والخوف من الجديد ، وغياب المرونة ، ومقاومة التغيير .

- عزلة الجامعات عن التفاعل الإيجابي لتلبية احتياجات سوق العمل، حيث ينحصر دورها في إعداد الخريجين المؤهلين بالكفايات والمهارات اللازمة، وهذا نتيجة غياب الارتباط بين سياسات التعليم الجامعي والقوي العاملة وقطاعات المجتمع
- التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، حيث يواجه أعضاء هيئة التدريس العديد من المشكلات كالأمن الاقتصادي، فانخفاض مرتباتهم يؤدي إلي تسرب عدد كبير من الأساتذة ذوي الخبرة العالمية إلي البلدان ذات الدخل المرتفع.
- كما تواجه الإدارة الجامعية مشكلة سيادة ثقافة الأفراد داخل الجامعات، وغياب ثقافة النظام عند تغيير القيادات، سواء علي مستوى الإدارة العليا أو علي مستوى إدارة الكليات، أو الأقسام.
- يغلب الجمود علي التعليم الجامعي الذي أرسى دعائمه قانون الجامعات، وهو ما انعكس بالسلب علي جوهر العملية التعليمية ومحتواها من ناحيتين: أولها: غياب التخصصات المواكبة لروح العصر، وثانها: محدودية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التدرج الجامعي، والمفترض فيهم أنهم المعينون بالدرجة الأولى بصياغة سياسات الجامعة ، فالجامعة تشتمل علي نظام للكليات أو نظام للأقسام التي يفصل بينها العديد من الحواجز ، وهو ما أدي إلي الافتقار إلي مرونة تسمح ببلورة نظام بيئة متداخلة التخصصات، أو متجاوزة التخصصات في هذه المنظومة، ومن هنا برز الاحتياج إلي صيغ تتواكب مع متغيرات العصر، وتتماشي مع صعود أهمية المجالات البيئية والتخصصات المشتركة.

وهناك من يري أن الجامعات المصرية تواجه مجموعة من المشكلات وتتطلب حلاً عدة ومنها: (منير محمد بدوي، ٢٠٠٥، ٢٢٤) (عبدالله شحاته، ٢٠٠٥،

٩٦٨) (أشرف محمود، محمد جاد ٢٠٠٩، ٢٤-٢٥) (حسن محمد ، محمد العجمي، ٢٠٠٨،  
٧٩-٨٠)

- إهمال معايير الكفاءة والتميز في اختيار القيادات حيث إن كفاءة التعليم رهن كفاءة الإدارة ورهن بكفاءة إدارتها وبقدرتها علي التجديد والتطوير في أساليب الإدارة، ومرور فترة طويلة من الزمن علي صدور القوانين التي تحكم الجامعات المصرية وعلي الرغم من تطوير بعضها إلا أن روحها بقيت علي حالها مقيدة للعمل وقاتلة لأية مبادرات أو جهود تطويرية .
- غياب معايير تقييم الأداء للجامعات المصرية لضمان جودة مخرجاتها وتحقيق التميز، حتي يتم الكشف عن جوانب القصور بها أو تدعيم ايجابياتها.
- ضعف الثقافة التنظيمية لدي العاملين بالجامعات، والتي تعد المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، ونقطة بداية الانطلاق للتطوير والتغيير الفعال وعدم الأخذ بأساليب قيادية جديدة.
- تتجسد الأزمة الحقيقية للجامعة في أنها تركز جهودها في أدائها حول الدور التعليمي، ولقد أدي التركيز علي هذا الدور إلي فكرة جامعة الحرم المغلق وهي جامعة تنغلق علي نفسها، ولا تسعى لقيادة المجتمع بقدر ما تسعى لتلبية ما يملئها من سلطة المجتمع، وقد يؤكد هذا الفهم المقارنة بين الأنشطة التي تقوم بها الجامعة داخل أسوارها، وتلك التي تقوم بها خارجها.
- البطء في استجابة الجامعات لمطالب التطوير المستمر نظرا لتعقد الإجراءات البيروقراطية.



- ضعف قدرة الجامعات المصرية علي الاستجابة السريعة والمتلاحقة للمتغيرات المجتمعية.
  - انحصار بعض الجامعات المصرية في الحيز المحلي وعدم انطلاقها إلي التعامل مع المصادر العالمية سواء في استقطاب الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس أو مصادر المعرفة والتمويل.
  - ضعف الإمكانيات المادية للجامعات المصرية متمثلة في مبانيتها ومعاملها وتجهيزاتها.
  - جمود الخطط الدراسية ومناهجها، وعدم ملاحقتها لمستحدثات العصر.
  - ضعف الأنظمة الفعالة للمتابعة والتقييم والتي يمكن من خلالها الحكم علي مدي كفاءة هذه المؤسسات لتحقيق الأهداف المنشودة.
  - استدامة التمويل العام للخدمة التعليمية المقدمة للعدد المتزايد بالجامعات، لأن موازنات التعليم العالي لا تمثل الاحتياجات التصاعدية للكليات ، كما أنها لا ترتبط بتقييم مخرجاتها التعليمية.
  - ضعف المخرجات وعدم قدرتها علي المنافسة في الأسواق العالمية، وفقدان مصداقية بعض الشهادات التي تمنحها الجامعات المصرية.
- يستخلص مما سبق ان الجامعات المصرية تواجه الكثير من المشكلات، وعليها التغلب علي هذه المشكلات، لتحظي بتعليم يسعي إلي تحقيق التميز والوصول إلي البراعة في أدائها وتحسين خدماتها، وتكون قادرة علي المنافسة الدولية في ظل المتطلبات العالمية، ومن ثم أصبح تحويلها لجامعة بارعة مطلبا أساسيا لرفع كفاءة

مخرجات العملية التعليمية والارتقاء بمستويات الخريجين ورفع كفاءتهم، وتصبح الشهادات التي يحصلون عليها معترف بها عالمياً.

ويقع علي التعليم الجامعي عبء إعداد وبناء جيل جديد يحمل أفكار وثقافة متميزة لكي يواجه تحديات العصر، ويجيد تطبيق المعرفة بشكل مرن لملاحقة المتغيرات المعاصرة، وذلك من خلال تطوير محتوى برامج التعليم الجامعي علي أسس سليمة ومتوافقة مع المستجدات الداخلية والخارجية.

ويشير واقع الجامعات المصرية أنه علي الرغم من التطورات التي حدثت لتطوير وجودة مخرجاتها، إلا أنها ما زالت تحتاج إلي الجودة لتصبح أكثر تطوراً، وفي هذا الأمر أشارت الأدبيات التربوية والدراسات السابقة إلي وجود الكثير من التحديات التي تؤدي إلي تدني محتوى برامج التعليم الجامعي وضعف استجابته، بالإضافة إلي ضعف تحقيق الجودة والتميز في البرامج التعليمية والبحثية، كما تقف الجامعات المصرية أمامها العديد من المشكلات التي تحول دون تحقيق التميز في أدائها، عدم ملائمة استراتيجية الجامعات مع التوجهات العالمية وعدم وجود سياسة واضحة للتعامل معها (أحمد اسماعيل حجي، لبني محمود شهاب، ٢٠١٤، ٣٣-٣٤).

مما سبق يمكن القول بأن الجامعات المصرية تواجه مجموعة من التحديات التي تحول دون تحقيق أهدافها والتي تتمثل فيما يلي:

- ضعف قدرة الجامعة علي القيام بمهمة تنمية التفكير العلمي لدي الخريجين، وعلي التفكير بأسلوب علمي في المواقف الحياتية المختلفة.
- ضعف قدرة الجامعة علي مواجهة التحديات المحلية والعالمية وصياغة ملامح المستقبل المنشود.

- ضعف استغلال الجامعة للموارد والإمكانات المتاحة بما في ذلك الموارد البشرية، والمنشآت.
- القصور في التنسيق بين التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل.
- ضعف جودة البرامج التعليمية والبحثية مما يعوق التميز في الأداء.
- تعدد اللوائح والقوانين، وتعدد مستويات الرقابة.
- تدني كفاءة خريجي التعليم الجامعي، والقصور في الإعداد الأكاديمي للطلاب الجامعي.
- ضعف وجود رؤية ورسالة واضحة بمتطلبات سوق العمل بالجامعات المصرية.
- ضعف المهارات الحياتية ومهارات العمل الجماعي ومهارات الأداء التكنولوجي.
- الاعتماد علي الوسائل التعليمية التقليدية وقلة الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة.
- تمركز السلطة في المستويات الإدارية العليا بالجامعات المصرية.
- ضعف الارتباط بين التعليم الجامعي والصناعة وسوق العمل.

## ٢- الـات الـي تـاجـه الـامـعـات الـة:

هناك العديد من التحولات والمستجدات العالمية التي تواجه التعليم الجامعي وتتطلب إعادة هيكلة التعليم الجامعي وهذه التحديات تعيشها الجامعة وتتفاعل معها، وتحيط بالجامعة أيضا ، مما يجعل الجامعة مجبرة علي الإحاطة المتعمقة بها،

واستيعابها والتفاعل معها وهذه التحديات كما يلي: (أحمد اسماعيل حجي، لبني محمود شهاب، ٢٠١١، ٢٦-٢٨) (أشرف محمود، محمد جاد، ٢٠٠٩، ٢٠-٢٢) (حاتم فرغلي ضاحي، ٢٠٠٥).

- فرضت التحديات العلمية والتكنولوجية ظهور التعليم الجامعي الإلكتروني، وتزايد استخدام الإنترنت، وظهور المكتبة الرقمية، وتطور المناهج، وتطور مجالات البحث العلمي، والتوجه نحو تكامل المعرفة والاهتمام بال تخصصات البيئية والتكيف مع متطلبات مجتمع المعرفة، وظهور نظم جديدة للتعليم الجامعي عن بعد، وهذا فرض علي الجامعة تبني نماذج حديثة مثل الجامعة الإلكترونية، الجامعة الذكية، مراكز البحث العلمي وتطوير مراكز التميز.

- فرضت التحديات السياسية ظهور ديمقراطية التعليم الجامعي ، والتوسع في الفرص التعليمية، ودعم الاستقلال الجامعي، والاهتمام بتعليم الكبار وهذا فرض أدوارا جديدة علي التعليم الجامعي ، نشر ثقافة السلام ونبذ العنف، والأخذ بصيغ جديدة لتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية مثل: مشاركة الجامعة في تعليم الكبار والجامعات المفتوحة.

- فرضت تحديات العولمة تزايد الاهتمام بالتربية الدولية، وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلي تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات، زيادة التعاون والتبادل العلمي بين الجامعات ومراكز البحوث، تحالف الجامعات عبر الأنترنت، وتحقيق ميزة تنافسية وتحويل الجامعة كمنظمة بارعة.

- فرضت التحديات الاقتصادية خصخصة التعليم الجامعي، وتزايد اهتمام الشركات متعددة الجنسيات بالتعليم الجامعي، وتطبيق المعايير الاقتصادية علي الأنظمة

التعليمية وتوثيق العلاقة بين التعليم الجامعي وقطاعات العمل والإنتاج والبحث عن مصادر تمويل إضافية، ولذلك ظهرت مجموعة من الأدوار لمواجهة هذه التحديات تمثلت في: تحقيق التنمية الاقتصادية، تبني نماذج جامعية حديثة مثل الجامعات الذكية، الجامعات الافتراضية، الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والخدمية وتسويق المنتجات الجامعية، ظهور نماذج جامعية حديثة مثل الجامعة المتمركزة حول السوق وصيغ الجامعة من أجل الصناعة.

- فرضت التحديات الإعلامية والثقافية تزايد التقارب بين الجامعات ووسائل الإعلام، وزيادة الاهتمام بوسائل الإعلام التربوي والتقارب الثقافي والسلام العالمي، وظهور جامعة الهواء والاهتمام بالتعليم متعدد الأغراض، وقد فرض عدة أدوار منها: الحفاظ علي الهوية الثقافية والنهوض باللغة العربية.

- وفرضت التحديات البيئية تزايد الاهتمام بالتربية البيئية والتنمية المستدامة، وظهور التعليم من أجل التنمية للمعاش، وقد فرضت هذه التحديات أدوارا جامعية جديدة مثل: نشر الثقافة البيئية والمجتمعية والمساهمة في إنتاج تكنولوجيا نظيفة، وتحقيق التنمية البشرية المستدامة وتبني نموذج جامعة البيئة.

- تعليم القرن الحادي والعشرين إذا كان التعليم العربي يفتقر إلي الكفاءة، فإن التعليم للقرن الحادي والعشرين وخاصة التعليم الجامعي ينبغي أن يكون تعليما متميزا يتاح للجميع دون تمييز وهذا القرن شهد تغيرات جذرية وأنا في الطريق إلي أن تصبح المهن جميعا مع اختلافها أكثر تعقيدا نتيجة صبغها بلا استثناء بالتكنولوجيا، يسعى الأفراد إلي خلق فرص عمل لأنفسهم بجانب فرص العمل التي يشتغلونها ليوفروا لأسرهم حاجاتهم المتزايدة وتحقيق المتزايدة، وتحقيق الرفاهية، وهذه الأعمال

قد لا تكون في أماكن عمل تقليدية، تتزايد حاجات الأفراد لأن يكونوا علي دراية بالثقافات الأخرى وحضارات الغير وتعلم اللغات الأجنبية واستخدامها بإتقان، تزايد صعوبات الحياة في مجالات متنوعة، ولذلك فإن تعليم القرن الحادي والعشرين ينبغي أن يلبي احتياجات المتعلمين والمجتمع يواجه التحديات، تعليم يبني علي - وينهل من ويقدم- العلم والتكنولوجيا، والكمبيوتر، واللغات، والقيم، ومهارات الحياة وتحسينها مثل مهارات التعلم الذاتي والمستقل والمستمر، مهارات الحياة والعمل.

- الجودة وتقييمها وهي أمر مرتبط بجميع الوظائف والأنشطة المتنوعة للجامعات، إنها تشمل التعليم والتدريب والبحوث العلمية، وهذا يعني أن نوعية العاملين من أعضاء هيئة التدريس وإداريين وبرامج تعليم والبحث ينبغي أن تتصف بالجودة ويتضمن مفهوم الجودة الاهتمام بالمدخلات من طلاب وبني بيئة أكاديمية، كما يتضمن الاهتمام بالعمليات التعليمية والبحثية والمخرجات وقياس أدائها.

- الرقمنة: وهي تطبيق تقنيات التحول الرقمي، والانتقال بالخدمات التي تقدمها الجامعة إلى نموذج عمل مبتكر يعتمد على التقنيات الرقمية، يوفر التحول الرقمي كثيرا من الجهد والمال، وتحسين كفاءة العمل، وتحسين الجودة وتبسيط الإجراءات، ويقدم فرصة للتوسع والانتشار بشكل كبير بين العاملين في الجامعة، عن طريق حلول مبتكرة وبسيطة بعيدا عن الروتين.

ويتفق مع ما سبق ما حدده إدواردز (Edwards,2000,41) مجموعة من التحديات والمطالب التي تواجه الجامعات المصرية منها: تزايد أعداد الطلاب الملتحقه بالتعليم العالي من سن ١٨-٢٢ ، والتعليم والتعلم مدي الحياة، متضمنا كلاً من التربية المستمرة للخريجين (وخاصة التنمية المهنية المستمرة) وتجهيز فرصة ثانية للبالغين

الذين لا يستطيعون دخول التعليم الجامعي مع السن المتفق مع القواعد المقررة، وكذلك البحوث التطبيقية والتي لم تعد فقط تركز علي التكنولوجيا وعصر المعلومات، ولكن تركز أيضا علي المشكلات الاجتماعية الناتجة عن التكنولوجيا الجديدة وعولمة السوق، والمساهمة الاقتصادية، وتحسين الحياة الاجتماعية للمجتمع، كما شملت أجندة التعليم العالي مجموعة من الأمور يجب أن تؤخذ في الاعتبار منها: توسيع المشاركة، التحديث، والجامعات الالكترونية، والأعمال والمجتمع، والتنوع، والمحاسبية.

وبناء علي ما سبق، فإن الجامعات تواجه العديد من التحديات المحلية والقومية والإقليمية والعالمية في عالم سريع التغير في المعرفة التي تمثل القوة في الاقتصاد والمجتمع والمستقبل، وهذا يستدعي من الجامعات البحث عن إدراك القوة الكامنة لمستقبل مبني علي المعرفة، وهذا أدعي للكليات والجامعات لتقديم برامج أكاديمية متميزة تحقق التميز المستمر علي المدى الطويل.

### **ثالثاً: متطلبات تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية:**

اعتمدت الباحثة في اشتقاق المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق المنظمة البارعة بشكل فعال علي العرض السابق للإطار النظري للمنظمة البارعة، والدراسة النظرية لواقع الجامعات المصرية، وبعض الدراسات والأدبيات السابقة، ويمكن تصنيفها إلي متطلبات تنظيمية وإدارية، ومتطلبات تشريعية، وذلك من خلال ما يلي:  
(Reynolds, 2014)

#### **أولاً: متطلبات إدارة**

تحدد أهم المتطلبات التنظيمية والإدارية اللازمة لتحقيق المنظمة البارعة بشكل فعال

فيما يلي:

- ١- وجود آليات وقواعد معينة تسمح بالتطوير ومتابعة كل الأنظمة والعمليات التي تحقق الأداء المتوازن والتخطيط له بالشكل المطلوب.
- ٢- التوعية الشاملة والرؤية للعاملين للتعامل مع المعطيات والأسس الجديدة لأجل أن ينطلق التغيير بسلامة نحو تحقيق الجامعة كمنظمة بارعة.
- ٣- تحديد الرؤية المستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه الجامعات البارعة، ومشاركة أفراد المجتمع الجامعي في وضعها، وتكوين الرغبة الأكيدة لديهم لتحقيقها، بالإضافة إلي وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
- ٤- توفير الدعم من القيادات العليا بالجامعات لثقافة المنظمة البارعة، وذلك من خلال تطوير أداء أفراد المجتمع الجامعي، ودفعهم إلي تحقيق النجاح والتميز.
- ٥- تنمية الكوادر البشرية بالجامعة من خلال تشجيع أعضاء المجتمع الجامعي من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم علي المناقشات البناءة، وتقديم الأفكار البارعة والمبدعة، وتنمية مهاراتهم ومعارفهم، والاعتراف بجهودهم الهادفة إلي تحقيق البراعة في العمل.
- ٦- توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية والمالية اللازمة لضمان تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات؛ وذلك من خلال إيجاد مصادر تمويل بديلة بجانب التمويل الحكومي، مثل: شراكة مؤسسات المجتمع المختلفة مع الجامعات، تعظيم الاستفادة من الموارد المتوفرة بالجامعة لخدمة أهدافها.
- ٧- تنمية ثقافة تنظيمية جديدة تشجع علي ترسيخ قيم ثقافة المنظمة البارعة وذلك من خلال عقد الندوات، وورش العمل، والاجتماعات مع أفراد المجتمع الجامعي لتحويل تلك القيم والمعتقدات السلوكية المرتبطة بالمنظمة البارعة إلي واقع وممارسات عملية.
- ٨- تبني الجامعات نماذج المنظمة البارعة التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة لغيرها من الجامعات الأخرى، وتحقق من خلالها نتائج غير مسبوقه بين مثيلاتها من الجامعات الأخرى.



- ٩- مراعاة التنوع في الاستعانة بالأساليب أو الأدوات المستخدمة لقياس نجاح الجامعات في تحقيق المنظمة البارعة؛ حيث إن كل أسلوب من الأساليب له خطواته المنهجية المحددة بما يساعدها علي تحقيق ميزتها التنافسية.
- ١٠- إحداث تطوير في النظم الإدارية المنظمة للعمل الجامعي، من خلال تجنب التعقيدات الإدارية والمعوقات البيروقراطية في العمل، وتخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للعمل البارع.
- ١١- استحداث وحدات للأنشطة الاستكشافية والاستغلالية التي يمكن أن تساعد في تقديم بعض الخدمات المتنوعة التي تلبي احتياجات المجتمع الجامعي والمجتمع الخارجي بما يجعلها جامعة بارعة ورائدة في تقديم خدماتها.
- ١٢- القيادة والالتزام: توفر مجموعة من القادة القادرين علي استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية التي تشجع علي الإبداع والابتعاد عن الروتين والبيروقراطية.
- ١٣- وضع رؤية استراتيجية وخطة عمل يقوم بها مجموعة من المتخصصين ولديهم قدرة علي التطوير ولديهم رؤية مستقبلية قادرة علي تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال لتحقيق في النهاية الجامعة البارعة.
- ثالثاً: ملاحظات

وتتحدد أهم المتطلبات التشريعية التي تسهم في تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية فيما يلي:

- ١- وضع التشريعات والأنظمة المناسبة التي تسمح بدخول وتحقيق أي تغيير يمكن أن يحدث في الجامعات ويتمتع بقدر من المرونة المناسبة التي تساعد علي التطوير بحيث تتمشي مع متطلبات المنظمة البارعة.

- ٢- إنشاء بنية تنظيمية مناسبة تشمل الأنماط والعمليات والثقافات التي تحافظ علي الوضع الراهن مع السعي لتحويلها إلي منظمة بارعة.
  - ٣- وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بتخصيص المسؤوليات والوظائف والعمليات المختلفة وتكون فعالة ومرنة ومبتكرة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
  - ٤- تدعيم القدرة المؤسسية للجامعات المصرية، من خلال تعظيم الاستفادة من نظم المعلومات ومصادرهما، والمعامل، والبنية التحتية المتاحة ودعمها، واستخدام التقنيات الحديثة في التعليم والتعلم، واستيعاب التخصصات العلمية الحديثة والمجالات الإبداعية والابتكارية، وتقوية الروابط بين الجامعات والمجتمع والصناعة وسوق العمل لإحداث التطوير المستمر.
  - ٥- السعي نحو تنمية كفايات أعضاء المجتمع الجامعي لكي تستوعب عمليات التطوير والتحسين المستمرة.
  - ٦- إصدار القوانين والقرارات واللوائح المنظمة التي تسهم في تحقيق جميع المتطلبات السابق ذكرها.
- من خلال ما تقدم من متطلبات تتضمن تحقيق الجامعة كمنظمة بارعة وتتفاعل هذه المتطلبات وتتكامل مع بعضها لتحقيق منظومة البراعة، ولكل جامعة لها أولوياتها ومتطلباتها الخاصة بها وتختلف من جامعة لأخرى ومنها وجود رؤية شاملة ومتطورة، وهيكل تنظيمي مناسب يسمح بالتطوير، بناء استراتيجية وفق رؤية ورسالة واضحة، وقيادة فعالة ذات إبداع وابتكار، وقوي بشرية تؤمن بالتطلع للمستقبل ذات مهارات وقدرات عالية تصل بالجامعة إلي أن تكون منظومة بارعة.
- ومن ثم يتضح بأن الجامعات البارعة هي التي تفي بهذه المتطلبات وقادرة علي تنفيذها حيث تستند إلي مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تساعدنا إلي أن تكون جامعة مبدعة ومبتكرة وبارعة وتحقق ميزة تنافسية.

## وهناك مجموعة من الصادات والقرحات لخدمة الجامعة الجامعات المصرية:

- وفي النهاية يتقدم البحث ببعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية وهي كما يلي:
- أن يظهر الاهتمام بالمنظمة البارعة في رؤية الجامعات حتي يمكن تحويل جامعاتنا إلي جامعات بارعة، علي أن يشارك جميع أعضاء المجتمع الجامعي في وضع هذه الرؤية.
- الاهتمام بتنمية القيادات الجامعية لأنها تعد حجر الزاوية الرئيسي في نشر ثقافة المنظمة البارعة داخل الجامعة، عن طريق تنمية مهاراتهم الإدارية وتنمية معارفهم.
- وجود قنوات اتصال فعالة لزيادة التواصل بين قيادات الجامعة والعاملين فيها.
- الاستفادة من المنظمات البارعة ومن خبرات بعض الجامعات البارعة في الدول المتقدمة في تحويل جامعاتنا إلي جامعات بارعة مع مراعاتنا لطبيعة الواقع المصري.
- نشر ثقافة وفلسفة المنظمة البارعة عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات التي توضح قيمة المنظمة البارعة والانفتاح علي الأفكار البارعة والمبدعة.
- وجود خطة استراتيجية واضحة للجامعات يمكن من خلالها التعرف علي نقاط القوة ومواطن الضعف الداخلية والخارجية، وإشراك أعضاء المجتمع الجامعي في وضع الخطة مما يقلل من مستوي مقاومة التغيير.
- تقييم الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين في الجامعة في ضوء مفاهيم المنظمة البارعة مع وضع جدولة للأولويات في تلبية هذه الاحتياجات.
- الاستفادة من الدراسات والأبحاث التي تهدف إلي تحقيق المنظمة البارعة وتسهم في تطوير الجامعات المصرية.

- الاهتمام بالبارعين داخل الجامعة وتحفيزهم وتوفير كافة الإمكانيات لهم بما يضمن بقائهم وعدم هجرتهم للخارج.

**المراجع:**

أحمد اسماعيل حجي، لبني محمود شهاب (٢٠١١). العظ العالي والامعي القارن  
حل العال جامعات الق واسد اتات ال ن م مع العفة. القاهرة:  
عالم الكتب.

أحمد محمود الزنفي (٢٠١٢). ال الاسد ات بي للعظ ال امعي "دورة في تلة  
م ليات ال ال ال امة". القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

أحمد مزيد محمود عبدالشافى (٢٠٠٦). تخطيط التعليم بجامعة المنصورة حتى عام ٢٠٢٢  
باستخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي. رسالة د راه. كلية التربية. جامعة  
المنصورة.

أشرف محمود أحمد، محمد جاد حسين (٢٠٠٩). ضان جدة مسد ات العظ العالي في  
ضء معاي ه ات ال اع ماد ال ولاة. القاهرة: عالم الكتب.

برو هشام (٢٠١٧). دور القيادة الإدارية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسات  
الاقتصادية تطبيق ممارسات نموذج فيفر للقيادة الفعالة للعنصر البشري. ملة  
ال لراسات الاق ادة ال اء . (١٠) ١٨٠-١٩٣.

حاتم فرغلي ضاحي (٢٠١٥). الأدوار ال قلة للعظ ال امعي في ضء م لات  
الألة ال ال الة. القاهرة: الدار العالمية.

حسن محمد حسان، محمد حسنين العجمي (٢٠٠٨). العظ ال امعي ال اص وتاف الفص  
العظ الة. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.

صالح عبد الرضا رشيد، عامر علي حسين العطوى (٢٠١٢). القيادات البارعة في  
المؤسسات التعليمية الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد الثقافي. المؤتمر العلمي  
الدولي. عولمة الإدارة في عصر المعرفة. جامعة الجنان. طرابلس- لبنان. ٤٤-١.

١٥-١٢/١٧

عبدالباسط محمد دياب (٢٠١٧). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية  
بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: (جامعة سوهاج نموذجاً).  
ال لة ال ال الة الة الة هاج. (٤٩) ٦٣٧-٥٦٧.



وفاء عياد علي (٢٠١٢). متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية "تصور مقترح". رسالة د. راه. كلية التربية. جامعة كفر الشيخ.

يوسف حجيم الطائي، عامر عبد كريم الذبحاوي، علي حميد هندي العلي (٢٠١٦). التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. ١٨ (٣) ٦-٢٢.

Beer, M., Voelpel, S., Leibold, M. & Tekie, E. (2005). Strategic Management as Organizational Learning. Developing fit and Alignment through a disciplined Process. Long Range Planning. 5(38)445-465.

Birkinshaw J. & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. Academy of Management Perspectives. 4(27)287-298.

Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. MIT Sloan Management Review. 47-55.

Chang, U., Yang, Y., Martin, P., Chi, H. & Tsai-Lin, T. (2016).

Entrepreneurial universities and research ambidexterity. A multilevel analysis. Tech novation.(54)7-21.

Coleman, J. (2015). An Exploration of the role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in online Learning Units. Ph.D. The George Washington University. Boston University.

Deem, R., Hillyard, S. & Reed, M. (2007). Knowledge. higher education and the new managerial-ism. The changing management of UK universities. New York. NY. Oxford University Press.

Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization. Designing dual structures for innovation. In: R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. Slevin

- (Eds.). The management of organization (167-188). North-Holland. New York.
- Edward, K. (2000). International Aspects of Bench marketing, Paper Presented to the Conference on " Quality Assurance in Higher Education: Standards, Mechanisms and Mutual Recognition", Bangkok, Thailand, 8-10|11, 41-46.
- Enger, O., Martinsen, L. & Tommervik, E. (2015). How Ambidextrous is your Company's Culture? M.A. thesis. Norwegian University of Science and Technology. Department of Industrial Economics and Technology Management.
- Gschwantner, S.& Martin, R. (2016). Management Control Systems and Organizational Ambidexterity. Manage Control. (27)371-404.
- Kraner, J. (2018). Innovation in high Reliability Ambidextrous Organizations. Analytical Solutions toward Increasing Innovate Activity. Springer International Publishing A.G: Switzerland.
- March, J. (1991).Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science. 2(1)71-87.
- MC Donough, E.& Leifer, R. (1983). Using Simultaneous Structures to cope With uncertainty. the Academy of Management Journal. 4(26)727-735.
- O' Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2010). "The Ambidextrous Organization". the Ambidextrous Organization- Harvard Business Review.1-6.
- O' Reilly, C.A.& Tushman, M.L. (2013). Organizational Ambidexterity. Past.Present and Future. Academy of Management Perspectives. (11)1-30.



- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity. Antecedents, outcomes. and moderators. Journal of Management. 34(3)375–409.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity. Antecedents, outcomes. and moderators. Journal of Management. 34(3)375–409.
- Reynolds, H.(2014). Organizational Ambidexterity at Department Level. PH.D. College of Management and Technology. Wallden University.
- Rialti, R., Marzi, G., Silic, M. & Ciappei, C. (2018). "Ambidextrous Organization and agility in big data era. The role of business Process Management Systems" Business Process Management Journal.24(5) 1091-1109.
- Zacher, H. & Wilden, R. (2014). Adaily dairy Study on Ambidextrous Leadership and Self- Reported Employee innovation. Journal of Occupational and Organizational Phycology 4(87)813-820.
- Zacher, H.& Rosing, K. (2015). Ambidextrous Leadership and Team Innovation. Leadership Organization. Development Journal. 56 (1)54-68.