

## تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)

إعداد

أ. د. مرفت صالح صالح ناصف      د. أسامة عبد السلام علي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية      مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة عين شمس      كلية التربية – جامعة عين شمس

أ. رانيا حسن محروس

مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية جامعة عين شمس

### مقدمة

تعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التي يمكن أن تعتمد عليها الأمم في تحقيق نموها وتقدمها خاصة في عصر المعرفة من خلال ما تقوم به من نشاطات تعليمية وما تقدمه من بحوث علمية وخدمات للمجتمع، وبدون الجامعات يصعب تحقيق تقدم معرفي أو اجتماعي أو اقتصادي حقيقي فهي أهم عناصر تحقيق التنمية الشاملة ونهضة المجتمعات وركناً أساسياً من أركان بناء الدولة.

ولما كانت الجامعات في حاجة إلى تحقيق النجاح ودعم قدرتها التنافسية، ومن ثم فهي في حاجة إلى التطوير والتغيير المستمر، ومن ثم هناك حاجة أن تكون جامعة بارعة تعمل على استغلال ما هو متاح لها من فرص والبحث عن فرص جديدة، بالشكل الذي يساعدها على التكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها للبقاء في سوقها المستهدف وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها.<sup>(i)</sup>

وتعرف البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات على تحقيق التوافق بين الكفاءة في إدارة الأعمال الحالية والتكيف مع التغيرات البيئية وتحديث البراعة في المنظمات التي تسعى لتحقيق الكفاءة على المدى القصير مع توفير القدرات التي تحتاجها من أجل البقاء طويل المدى.<sup>(ii)</sup>

وتتضمن البراءة التنظيمية بعدين أساسين، وهما بعد الاستغلال **Exploitation**: وهو بناء الخبرات وتطوير وتحقيق الكفاءة في الأنشطة التي تتصل بالاختيار والتنفيذ والإنتاج في مجالات الخدمات الحالية والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق والمستفيدين،<sup>(iii)</sup> ويتضمن تحسين الأنشطة والخدمات المقدمة أي الاهتمام بجودة وكفاءة الخدمات وتدريب العاملين والاستخدام الفعال للموارد المادية المتاحة وتطوير المعارف داخل المنظمة وتحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات التكنولوجية والاحتفاظ بالمستفيدين الحاليين<sup>(iv)</sup>، **وبعد الاستكشاف Exploration**: ويقصد به الأنشطة الريادية التي تقوم بها المنظمات والتي تتكون من التغيير والتجريب والابتكار والبحث في مجالات الخدمات الجديدة والأسواق والمستفيدين، ويعكس الاستكشاف المرونة وخوض المخاطر والقدرة على الاختلاف ويفترض أن السلوكيات والعمليات التنظيمية تعزز اكتشاف الحلول الجديدة للمشكلات التي يتم تشخيصها،<sup>(v)</sup> كما يتضمن التعامل مع المتغيرات البيئية باستمرار البحث عن المعارف الجديدة، ودعم الأفكار الجديدة عن طريق التطوير والتخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية والبحث عن الوسائل التكنولوجية الجديدة واستخدامها باستمرار لجذب المستفيدين الجدد، والتوسع في السوق من خلال تقديم الخدمات الجديدة.<sup>(vi)</sup>

وباستقراء ما سبق يتضح أن الاستغلال يستند على الابتكار التدريجي حيث يعتمد على الموارد المتاحة في الجامعة لإحداث تحسن في الأساليب والتقنيات والخدمات بالاعتماد على المعرفة الصريحة وروتين العمل فيها، أي أن مفهوم الاستغلال يركز على تحقيق الكفاءة والجودة في الخدمات التي تقدمها الجامعة، بينما الاستكشاف يركز على تقديم الخدمات الجديدة وابتكار حلول جديدة للمشكلات واستحداث الابتكارات في بيئة العمل لضمان البقاء التنافسي على المدى البعيد.

وتعرف الجامعة البارعة بالجامعة القادرة على تحقيق الكفاءة والقدرة على التكيف للتعامل مع ضغوط المنافسة في الوقت الحاضر مع استكشاف الخدمات والحلول الجديدة للمشكلات.<sup>(vii)</sup>

ويتضح مما سبق أن البراءة التنظيمية للجامعة تتضمن قدرة الجامعة على استثمار الفرص والكفاءات المتاحة لتحقيق التحسين في الخدمات الحالية، مع استكشاف الفرص

وابتكار وتقديم الخدمات الجديدة والحلول المبتكرة للمشكلات بنفس القدر من التوازن وذلك لدعم الميزة التنافسية المستدامة لها.

لذا فإن تحول الجامعة إلى جامعة بارعة يضم مجالين أساسيين في إطار من التعاون الوثيق وهما اكتشاف معارف جديدة واستثمار المعارف المتراكمة بالفعل، وهذان المجالان يعملان بجانب بعضهما البعض وقد يكون التعاون في شكل وحدة تنظيمية تضم ذوي الخبرة من منسوبي الجامعة. (viii)

ولقد بُذلت عدة جهود لتحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية حيث يقوم صندوق العلوم والتنمية التكنولوجية المنح والدعم للعديد من الجامعات المصرية لدعم الأنشطة الابتكارية وتطوير الخدمات التي تعتمد على المعرفة والتكنولوجيا (ix)، بالإضافة إلى النمو السريع للبيئة الداعمة للتكنولوجيا من خلال الحاضنات التكنولوجية وبعض منظمات المجتمع المدني، (x) كما قامت اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد بدعم وتمويل مبادرات لضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي من خلال عدة مشروعات منها مشروع خطة استراتيجية لتوكيد الجودة في الجامعات ومشروع إنشاء مراكز مستدامة للجودة داخل كل كلية وجامعة وإدراجه ضمن الهيكل التنظيمي، (xi) وتعكس هذه الجهود توفير الدعم للأنشطة الابتكارية بالجامعات من جهة ، وتحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها الجامعة.

### مشكلة البحث

على الرغم من الجهود المبذولة لتحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية، إلا أن هناك عدة مشكلات تمثل عائقاً أمام تفعيل البراعة بها، وتشمل ما يلي:-

#### ١- مشكلات تتعلق ببعيد الاستكشاف، وتتمثل في:

أ. غياب منظومة واضحة وشاملة وقوانين وتشريعات محفزة للابتكار في مؤسسات البحث العلمي في مصر. (xii)

ب. غلبة الأساليب الإدارية التقليدية في وضع الميزانية والانفاق والمعاملات المالية. (xiii)

ج. ضعف عدد براءات الاختراع المسجلة سنويًا من الجامعات والمراكز البحثية حيث لا تتعدى ٠.٥ % من إجمالي البراءات. (xiv)

د. ضعف وجود بيئة داعمة للابتكار والبحث العلمي، واقتصار دور الجامعات على منح الدرجات العلمية، وتدني ثقافة الابتكار ووجود بعض اللوائح المعوقة لأصحاب الملكيات الفكرية.<sup>(xv)</sup>

هـ. ضعف اتباع الجامعات للتوجهات الحديثة في مجال تطوير البرامج الدراسية.<sup>(xvi)</sup>  
و. ضعف وجود سياسة لاكتشاف ورعاية المواهب بالجامعات.<sup>(xvii)</sup>

ويتضح مما سبق قلة الأنشطة الابتكارية التي تقوم بها الجامعات حيث أنها ما زالت تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية وعلى المناهج التقليدية، ويرجع ذلك إلى ضعف ثقافة الابتكار وضعف الإطار التشريعي المحفز له، مما نتج عنه قلة التجديد والإختراعات بالجامعات، مما يشير إلى ضعف البراعة التنظيمية ببعدها الاستكشافي.

## ٢- مشكلات ترتبط ببعده الاستغلال، وتتمثل في:

أ. ضعف الاستفادة من نتائج البحوث وتوظيفها لزيادة جودة العملية التعليمية.<sup>(xviii)</sup>  
ب. قلة وجود خطط علمية تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس.<sup>(xix)</sup>

ج. الانخفاض الملحوظ في جودة التعليم العالي والترتيب المتأخر للجامعات دولياً، وانخفاض مستوى تنافسيتها.<sup>(xx)</sup>

د. ضعف الاستفادة من امكانات القطاع الخاص، حيث تضعف قدرة الجامعات على اجتذاب تلك القطاعات للمشاركة في المشروعات البحثية.<sup>(xxi)</sup>

هـ. ضعف قدرة الجامعات على التكيف مع البيئة وضعف قدرتها على الاستفادة من المصادر العالمية سواء استقطاب الطلاب أو مصادر المعرفة العلمية والبحثية ومصادر التمويل.<sup>(xxii)</sup>

ويتضح مما سبق ضعف قدرة الجامعات على توظيف الموارد المتاحة حيث تضعف قدرتها على تطوير أداء العنصر البشري كأعضاء هيئة التدريس، وضعف توظيف نتائج البحوث، وقلة الاستفادة من موارد القطاع الخاص، مما نتج عنه ضعف جودة وكفاءة الخدمات التي تقدمها الجامعات، وتراجعها إلى مراكز متأخرة عالمياً وانخفاض مستوى تنافسيتها، ومن ثم ضعف البراعة التنظيمية ببعدها الاستغلالي.

وفى ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث فى السؤال الرئيس التالى:

كيف يمكن تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية:

١- ما الأسس النظرية للبراعة التنظيمية فى الجامعات المعاصرة؟

٢- ما واقع البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية ؟

٣- ما الإجراءات المقترحة لتحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالى إلى:

١. التعرف على الأسس النظرية للبراعة التنظيمية فى الجامعات المعاصرة
٢. التعرف على واقع البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية.
٣. التوصل إلى عدة إجراءات تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالى فيما يلى:

- أنه يتزامن مع جهود وتوجهات وزارة التعليم العالي نحو الإرتقاء بأداء منظومة التعليم الجامعي في مصر.
- أنه يهتم بتحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية بما يحقق الميزة التنافسية لها.
- قلة الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية في الجامعات المصرية على حد علم الباحثة.
- أن الإجراءات التي تم التوصل إليها من خلال البحث يمكن الاستفادة منها في تحقيق البراعة التنظيمية ومن ثم تطوير الوضع الحالى للجامعات المصرية وذلك لمواجهة التحديات المحلية والعالمية.

### حدود البحث

يركز البحث الحالى على البراعة التنظيمية، من حيث:

- أ. الاستغلال من حيث جودة وكفاءة الخدمات الجامعية.
- ب. الاستكشاف من حيث المرونة والتجديد وابتكار الخدمات الجديدة.

## مصطلحات البحث

يتضمن البحث الحالي المصطلح الرئيس التالي:

- البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity:

تعرف البراعة التنظيمية بأنها " القدرة على انجاز وتحقيق مختلف الأنشطة في وقت واحد داخل المنظمة كالاستغلال والاستكشاف ".<sup>(xxiii)</sup>

وتعرف على أنها" التوازن بين أبعاد وجوانب متعددة في وقت واحد وهي التوجه قصير المدى على الكفاءة والاستغلال مع التوجه طويل المدى على التحالفات والاستكشاف".<sup>(xxiv)</sup>

وتعرف أيضاً بأنها " قدرة المنظمة على تحقيق الاستغلال والاستكشاف على حدٍ سواء حتى تستطيع التنافس في التكنولوجيا والأسواق الحالية بتحقيق الكفاءة والتحسين التدريجي في الخدمات، والتنافس في التكنولوجيا والأسواق الجديدة والتي تحتاج إلى المرونة والاستقلالية والتجريب".<sup>(xxv)</sup>

وبذلك اجمعت الثلاثة تعريفات السابقة على أن تحقيق البراعة يستلزم القدرة على الجمع بين استغلال أي تحقيق الكفاءة في الخدمات المقدمة، والاستكشاف والذي يقوم على المرونة والتجريب للتوصل إلى خدمات أكثر ابتكارًا، وأن الجمع بين هذين البعدين داخل المنظمة شرط أساسي لتحقيق البراعة التنظيمية بها.

كما تعرف بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الاندماج بين المعرفة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية في الوقت نفسه، على أن تشجع رؤية المنظمة القيادات والإدارة العليا على خوض المخاطر والمشاركة في الإبداع.<sup>(xxvi)</sup>

وهي " القدرة على تعديل السلوك لتسهيل تحقيق الابتكار والإبداع مع التأكيد على دور القيادة في دعم الابتكار من خلال إزالة العوائق ووضوح المعلومات وتوفير الموارد والدعم ومكافأة السلوك المبتكر".<sup>(xxvii)</sup>

وتعرف البراعة التنظيمية أيضاً بأنها " القدرة على مواصلة الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد؛" أي قدرة المنظمة على تقسيم الوقت واهتمام الإدارة بالموارد المالية والبشرية لتسهيل الاستكشاف والاستغلال.<sup>(xxviii)</sup>

ويتضح تركيز الثلاثة تعريفات السابقة على متطلبات تحقيق البراعة في المنظمات وتتضمن دعم القيادات للسلوك المبتكر، وتوافر المعلومات ووضوحها، وتوفير الموارد الموارد المادية والبشرية.

وبتحليل التعريفات السابقة حول البراعة التنظيمية يتضح ما يلي:

- أن الهدف من تحقيق البراعة التنظيمية هو دعم البقاء طويل المدى وتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة.
  - أن البراعة التنظيمية تتضمن بعدين أساسيين هما: استغلال الموارد والمعارف المتاحة لتحقيق الكفاءة في الخدمات المقدمة، واستكشاف خدمات جديدة والتي تحتاج المرونة والتجريب والابتكار.
  - أن تحقيق البراعة التنظيمية يساعد دعم القدرة التنافسية للمنظمات، وتعزيز تنافسيها على المدى القصير والبعيد.
  - أن تحقيق البراعة التنظيمية يستلزم وجود دعم من قبل الإدارة العليا في المنظمة ومكافأة السلوك المبتكر وتوافر المعلومات ووضوحها.
- وفي ضوء ما سبق يتبنى البحث الحالي التعريف الإجرائي للبراعة التنظيمية بالجامعة بأنها قدرة الجامعة على إحداث التوازن بين استغلال الموارد المتاحة لتحقيق جودة وكفاءة الخدمات التي تقدمها في الوقت الحالي، مع استكشاف وتقديم الأفكار والخدمات الجديدة التي تحتاج التجريب والابتكار والمرونة، وذلك من خلال توافر الدعم من القيادات الجامعية ومكافأة السلوك المبتكر وتوافر المعلومات ووضوحها، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية لها على المدى الطويل.

## منهج البحث

يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الموضوع والذي "يهتم بالرصد والمتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو على عدة فترات من أجل التعرف على تلك الظاهرة من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتفسيره". (xxix)

## خطوات البحث

يسير البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

١. تحديد الأسس النظرية للبراعة التنظيمية في الجامعات المعاصرة.
٢. وصف واقع البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية.
٣. وضع مجموعة من الإجراءات لتحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية. وبناءً على ما سبق يتضمن البحث الأجزاء التالية:-

### أولاً: البراعة التنظيمية بالجامعات المعاصرة:

ويمكن توضيح الأسس النظرية للبراعة التنظيمية بالجامعات من خلال ما يلي:

#### ١- ماهية البراعة التنظيمية في الجامعات

تعود كلمة البراعة ambidexterity إلى الكلمة اللاتينية ambidexter وتعني قدرة الإنسان على استخدام كلتا اليدين اليمنى واليسرى بسهولة ويسر، وتقوم نظرية البراعة على فرضية أساسية وهي " أن المنظمات القادرة على استغلال الأعمال القائمة مع استكشاف الفرص الجديدة في وقت واحد قد تحقق أداءً فائقاً مقارنة بالمنظمات التي تركز على أحدهما على حساب الآخر".<sup>(xxx)</sup>

وتعرف البراعة بأنها "قدرة المنظمة على الاستفادة من الأصول والموارد الموجودة في الوقت الذي تكون فيه قادرة على البحث عن الفرص الجديدة واغتنامها".<sup>(xxxi)</sup>

وهناك من يعرف البراعة التنظيمية على أنها "قدرة مؤسسة ما على الاستفادة بفعالية من فرص السوق الحالية أثناء الإبداع والابتكار لمواجهة تحديات الأسواق المستقبلية"،<sup>(xxxii)</sup> أي تبني رؤية واستراتيجية طويلة الأجل تسمح بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الوقت الراهن والمستقبل.

ولكي تكون المنظمات بارعة فإن ذلك يتطلب من القيادات إنجاز مهمتين هما:<sup>(xxxiii)</sup>

- أ. استشعار التغيرات في بيئاتهم التنافسية بما في ذلك التغيرات المحتملة في التكنولوجيا والمنافسة والمستفيدين والقوانين.
- ب. اقتناص الفرص من خلال الاستعانة بالأصول الملموسة وغير الملموسة لمواجهة التحديات الجديدة.



وباستقراء ما سبق يتضح أن القيادات الجامعية لها دور مركزي في تتبع تغيرات البيئة الخارجية ومحاولة توظيف الموارد التنظيمية المتاحة في اقتناص الفرص بشكل يساعد على تحقيق النجاح المستقبلي.

وعلى مستوى الجامعة تشير البراعة التنظيمية إلى " قدرة الجامعة على القيام بأنشطة موازية لأنشطتها التقليدية والتي تركز على التعليم والبحث، مثل التشارك مع المستفيدين".  
(xxxiv)

ويفترض هذا المفهوم أن تقوم الجامعة بوظيفتين: أحدهما القيام بدورها التقليدي كمرکز للتعليم والبحث، والآخر القيام بالأنشطة التي تشمل تسويق المعارف التي تم إنتاجها والمشاركة مع أصحاب المصلحة .

كما تعني البراعة أن تكون الجامعة قادرة على بناء القدرات وتفعيل العمليات التي تشجع وتعزز أنشطة (تسويق المعرفة) إلى جانب القيام بأنشطتها الأساسية (إنتاج المعرفة)، أي تحويل مخرجاتها البحثية التقليدية (منشورات وبراءات اختراع وأي ملكية فكرية أخرى تمتلكها الجامعة) إلى مخرجات تجارية للمستفيدين من خلال قنوات نقل المعرفة، وفي إطار ذلك تقوم بالتوفيق بين الهياكل والعمليات والأهداف المتناقضة بنجاح لتنفيذ كلا النشاطين بالتساوي. (xxxv) أن تتضمن البراعة تحقيق التوازن بين مهام التدريس والبحث أي إضفاء الطابع التجاري على المعرفة **Knowledge** و**Commercialisation**، ويمكن النظر إلى الجامعة التي تقوم بهذه الوظائف باعتبارها جامعات بارعة تسعى لتلبية احتياجات فئات مختلفة كالطلاب والباحثين إلى جانب الصناعة والمجتمع ككل. (xxxvi)

وبذلك يمكن القول أن الجانب البحثي للبراعة التنظيمية في الجامعات يتضمن إنتاج المعارف التي تتسم بالجودة والارتباط باحتياجات الجهات المستفيدة سواء كانت أفراد أو مؤسسات، وتطوير قنوات التواصل مع المستفيدين ومحاولة تسويق تلك المعارف بما يعود بالفائدة على كل من الطرفين، وعلى الجامعات أن تقوم بتطوير هياكلها وعملياتها وقدراتها الداخلية لتحقيق هذين الهدفين من إنتاج وتسويق المعرفة.

وتعرف البراعة التنظيمية في الجامعات أيضًا بأنها " قدرة الجامعة على استكشاف فرص جديدة إلى جانب استغلال الفرص المتاحة لدعم المزايا التنافسية في المجالات

التي تعمل فيها الجامعة، فهي القدرة على متابعة اتجاهين استراتيجيين في نفس الوقت والسعي لتحقيق توجه غير مسبوق، أي القدرة على الاستفادة من فرص الاستكشاف والاستغلال بما يوازن بين الاحتياجات قصيرة وطويلة الأمد". (xxxvii)

وباستقراء ما سبق يمكن القول أن تعريفات البراعة التنظيمية بالمنظمات عامة والجامعات خاصة تتضمن ما يلي:

- أن البراعة التنظيمية تقوم على تلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين مع الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق وظروف البيئة المحيطة، حيث تتضمن سعي الجامعة نحو تحقيق الابتكار التدريجي في الخدمات الحالية مع المحافظة على معدلات عالية للأداء على المدى البعيد.
- أن البراعة التنظيمية تتضمن الاستغلال الأمثل للمعارف المتاحة ومحاولة البحث عن المعرفة الجديدة واستثمارها لخدمة أغراض الابتكار في الجامعة.
- أن تحقيق البراعة يستلزم إحداث تغيير في الهيكل والثقافة التنظيمية، كما يتطلب الاستثمار الفعال للموارد المتاحة.
- أن الجامعات البارعة تقوم بإحداث التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف بقدر متساوٍ.
- أن القيادات الجامعية لها دورًا هامًا في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال إحداث التكامل بين الجهود الفردية والتنظيمية المتنوعة، والمساهمة في توفير المناخ التنظيمي الملائم.
- أن تحقيق البراعة التنظيمية يستلزم بناء جسور الثقة والتعاون بين الجامعات والجهات الخارجية سواء كانوا أفراد أو منظمات بما يعود بالنفع على كل من الطرفين.
- أن العنصر البشري داخل الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين له دورًا محوريًا في تحقيق البراعة بما يمتلكه من مهارات وقدرات.
- أن البراعة تساعد في بناء ميزة تنافسية للجامعة بتركيزها على تحقيق التميز والابتكار في الخدمات المقدمة على المدى القصير والبعيد.

## ٢- أبعاد البراعة التنظيمية في الجامعات

تقوم البراعة التنظيمية على بعدين هما الاستغلال والاستكشاف وكلا البعدين يتطلب نوع مختلف من المهارات والاشخاص والعمليات وأحياناً نوع مختلف من القيادة. (xxxviii)

أ- الاستغلال *Exploitation*

كما يعرف الاستغلال أيضاً بأنه " قدرة المنظمة على الاستفادة من كل ما يستثمر من موارد للحفاظ على العمليات اليومية بالتركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة" (xxxix), أي يكون التركيز على تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة في الوقت الحاضر.

ويتضمن الاستغلال مجموعة واسعة من الأنشطة التي تشكل جزءاً من الأعمال اليومية وتحقق نتائج فورية وتعزز العمليات قصيرة المدى في المنظمة. (xi)

ويرتبط الاستغلال بمفاهيم مثل الروتين والتقاليد أو العادات, وينطوي على عمليات تحافظ على الكفاءة والتوازن من خلال وضع المعايير المرتبطة بالانتاج والتطوير والتنفيذ وعدد من الممارسات التي قد تسمح للمنظمة أن تصبح فعالة, وبالتالي فإن الاستغلال يسمح للمنظمة أن تستفيد إلى أقصى حد من الموارد والممارسات القائمة من أجل الحفاظ على الوضع الراهن. (xii)

ويرتكز الاستغلال كأحد بعدي البراعة التنظيمية على الاستثمار الفعال للموارد بشكل يؤدي إلى تحقيق ابتكار تدريجي في العمليات اليومية وتحسين في نوعية الخدمات المقدمة بما ينتج عنه رضا المستفيدين وتحقيق تميز تنافسي مؤقت, أي نقل المنظمة إلى واقع أفضل يمكنها من تعظيم تأثيرها في بيئتها السوقية في الوقت الحاضر.

وعندما تسعى المنظمة إلى تحقيق مفهوم الاستغلال فإنه يكون لديها درجة أكبر من اليقين في العمل والوضوح في الأنشطة بينما تقوم بتخصيص وقت أقل للابتكارات الجذرية في بيئة العمل بشكل يؤدي إلى تقادم المعرفة التنظيمية على المدى الطويل والمتوسط, وتكون المعرفة الصريحة هي الأكثر حضوراً بها, مع الاهتمام بفكرة الاستمرارية والروتينية والمعايير والتكرار مما يؤدي إلى زيادة مهارات وكفاءات العاملين ومن امكانية نيل المكافآت على مستوى العاملين وعلى مستوى المنظمة ككل, ويتميز الاستغلال بزيادة التفاعلات بين العاملين داخل المنظمات وزيادة النمو الاقتصادي القائم على المعرفة الموجودة والتعلم الروتيني والتركيز على خفض التكاليف, ويتم استخدام

المعايير الفنية والإجراءات الرسمية في حل المشكلات وفي إجراءات النقل والاحتفاظ  
بالعاملين. (xlii)

ويتضح من ذلك أن العمليات الإدارية المرتكزة على الاستغلال تتسم بالوضوح  
والروتينية مع قلة الاختلاف بين الوحدات التنظيمية وزيادة مستوى الرقابة المركزية  
بها، ويكون الهدف هو تطوير المعارف والمهارات المتوفرة بالفعل بها وتحسين قنوات  
الاتصال والتسويق الحالية والتوسع التدريجي في الأنشطة والخدمات المقدمة، ففي  
الجامعات يتم التوسع التدريجي في الخدمات الجامعية كالخدمات المرتبطة بالتدريس  
والبحث العلمي، مع ادخال التحسينات والتوسعات التدريجية في القدرة التكنولوجية الراهنة،  
مع وضوح إجراءات العمل وتبادل المعرفة والمعلومات المتاحة دون السعي إلى تحقيق  
الاختلاف في الهدف بين الوحدات التنظيمية.

والاستغلال هو مجموعة من الأنشطة التي تنشأ في الجامعات بهدف توليد المعرفة  
وتسهيل نشرها، ويرتبط الاستغلال بالنشاط التقليدي للجامعات مثل التدريس والبحث. (xliii)  
والجامعات التي تتبع النهج الاستغلالي تسعى إلى إعادة تنظيم الإجراءات الروتينية  
لتحقيق مزايا تنافسية، وهذه الجامعات تعمل على صقل وتعزيز الخدمات المقدمة لتلبية  
احتياجات الأسواق، من خلال تجميع ودمج وإعادة دمج الموارد الموجودة لديها، وبذلك  
تستطيع الجامعات توسيع المعارف والخدمات القائمة وزيادة كفاءة قنوات التوزيع  
الحالية، فقد تصبح الجامعات أفضل في جذب أعضاء هيئة التدريس الذين يمكنهم تعزيز  
قدرات وكفايات البحث والتدريس وتحسين الترتيب الجامعي. (xliv)

ويكون لإستراتيجيات الاستغلال عوائد مؤكدة على جودة الخدمات المقدمة إلا أن  
نجاح هذه الاستراتيجيات قد يكون قصير الأجل في مواجهة التغيرات البيئية، لذلك فإن  
الاستراتيجيات الاستغلالية تشير إلى سلوك الجامعة الذي يتصف بالصقل والتنفيذ  
والكفاءة والانتاج والاختيار، والتركيز على استخدام الموارد والقدرات القائمة في تعزيز  
الخدمات كالبرامج والدرجات، وعليه تحصل على نتائج مرضية للأداء من خلال التحكم  
بدقة في التكاليف والخدمات والأسواق.

ويتضمن الاستغلال الرقابة المستمرة والالتزام باللوائح التي تكفل تحقيق الأداء قصير المدى على النحو الملائم ويشمل ذلك على سبيل المثال استمرار مراقبة أعداد الطلاب ومستويات الرضا لديهم.<sup>(xlv)</sup>

أي يكون التركيز في التوجه الاستغلالي داخل الجامعات على وضع المعايير ومحاولة الوفاء بها بشكل يساعد على تحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات الحالية كتطوير البرامج الدراسية والأنشطة البحثية أو استقطاب مزيد من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومشاركة الجهات المجتمعية، ويكون التركيز على بناء الخبرات مع الالتزام باللوائح ووضوح اجراءات التقويم لتفعيل بيئة وظروف العمل دون الحاجة إلى تقديم أفكار مبتكرة أو خدمات تختلف عما تقدمه الجامعات المماثلة.

### ب- الاستكشاف: *Exploration*

يشير الاستكشاف إلى تلك الأنشطة والإجراءات التي يتم تعلمها من خلال المخاطرة من أجل التعرف على طرق ومداخل جديدة للأشياء، ويشير إلى التعلم من خلال التجريب والإبداع.<sup>(xlvii)</sup>

كما يعرف الاستكشاف بأنه قدرة المنظمة على الخروج خارج نطاق ممارساتها وعملياتها اليومية لتصور ومتابعة مشروع جديد، أو هو السعي وراء معرفة جديدة من الأشياء التي قد تصبح معروفة،<sup>(xlviii)</sup> ومن ثم يرتبط الاستكشاف بالأنشطة الجديدة والمبتكرة والتقليل من الممارسات التقليدية .

ومن السمات المميزة للاستكشاف أنه يتجاوز الهياكل الحالية ويسعى إلى تطوير الحلول المبتكرة بالاستفادة من المعارف المتاحة داخل المنظمة وبتطوير المعارف الجديدة، وإقامة شراكات جديدة.<sup>(xlviii)</sup>

وبالتالي يساعد الاستكشاف على توظيف المعارف المتاحة والبحث عن معارف أخرى جديدة لتوظيفها في إحداث التجديد في العمليات أو الخدمات التي تقدمها الجامعات.

وتعد الابتكارات الاستكشافية ابتكارات جذرية مصممة لتلبية احتياجات المستفيدين والأسواق الناشئة وهي تقديم خدمات جديدة لتلبية احتياجات الأسواق الجديدة، وبناءً على ذلك تنتج الابتكارات الاستكشافية عن البحث عن إجراءات تنظيمية جديدة للتكنولوجيا

والعمليات والخدمات, وتتطلب معرفة جديدة أو الخروج عن نطاق المعارف الموجودة وتمييز بالبحث والتجريب والابتكار وخوض المخاطر. (xlix)

ويُفهم مما سبق أن الاستكشاف يتضمن مجموعة الإجراءات والسلوكيات والعمليات التنظيمية التي تعزز اكتشاف حلول جديدة للمشكلات وطرق جديدة لأداء العمل في الجامعة, حيث يرتبط بالتخصصات الإبداعية ومحاولة الاستفادة من الجهات الخارجية لفهم وتطبيق واستيعاب المعارف الخارجية, ويرتبط الاستكشاف بتوقع الحاجات المستقبلية للجهات المستفيدة والعمل على تلبيةها بشكل مستمر.

ويشمل الاستكشاف جميع الأنشطة التي وضعتها الجامعات لتسويق بحوثها, مثل أنشطة تسويق الافكار والتكنولوجيا مع المؤسسات الأخرى. (i)

والجامعات التي تتبنى الاستراتيجية الاستكشافية تسعى إلى إحداث تغييرات جذرية وحشد الموارد الجديدة والتوسع من خلال الابتكار في المنتجات والخدمات, وهذه الجامعات التي تتخبط في استكشاف الفرص الجديدة تقوم بالانفتاح الخارجي ووضع برامج جديدة من خلال البحث والاكتشاف والتجربة واتخاذ قرارات متعلقة بالمخاطر وغيرها من الأنشطة, وتتطلب الاستراتيجية الاستكشافية موارد ومعلومات جديدة تساعد على: (ii)

(١) تطوير المصادر والمعلومات الحالية.

(٢) تقديم تصميمات جديدة من الخدمات.

(٣) تطوير قنوات التوزيع على مجموعات مختلفة من المستفيدين.

وتظهر النواتج المرتبطة بالاستكشاف على المدى البعيد حيث تسعى الجامعات إلى بناء قدرات جديدة للتكيف مع التغيرات البيئية المضطربة, فالجامعات التي تتبنى التوجه الاستكشافي تقوم بالتركيز على المسح والبحث وجمع المعلومات عن التكنولوجيا والأسواق سواء المحلية أو البعيدة من أجل تحديد فرص جديدة للتنمية والتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة. (iii)

ومن ثم يمكن القول بأن تفعيل التوجه الاستكشافي في الجامعات يرتبط باحداث تغيير في بيئة العمل الحالية, وأداء وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بطريقة مبتكرة, وتحسين الموقف التنافسي تجاه التحديات الخارجية, وذلك من خلال

إجراء تغيير جذري وكامل في شكل الخدمات المقدمة وطريقة أدائها واقتحام أسواق جديدة واستخدام تكنولوجيا ومعارف أكثر تطورًا.

### ج- العلاقة بين الاستغلال والاستكشاف في الجامعات

يوضح الجدول التالي الفروق بين الاستغلال والاستكشاف في المنظمات، ومنها الجامعات.

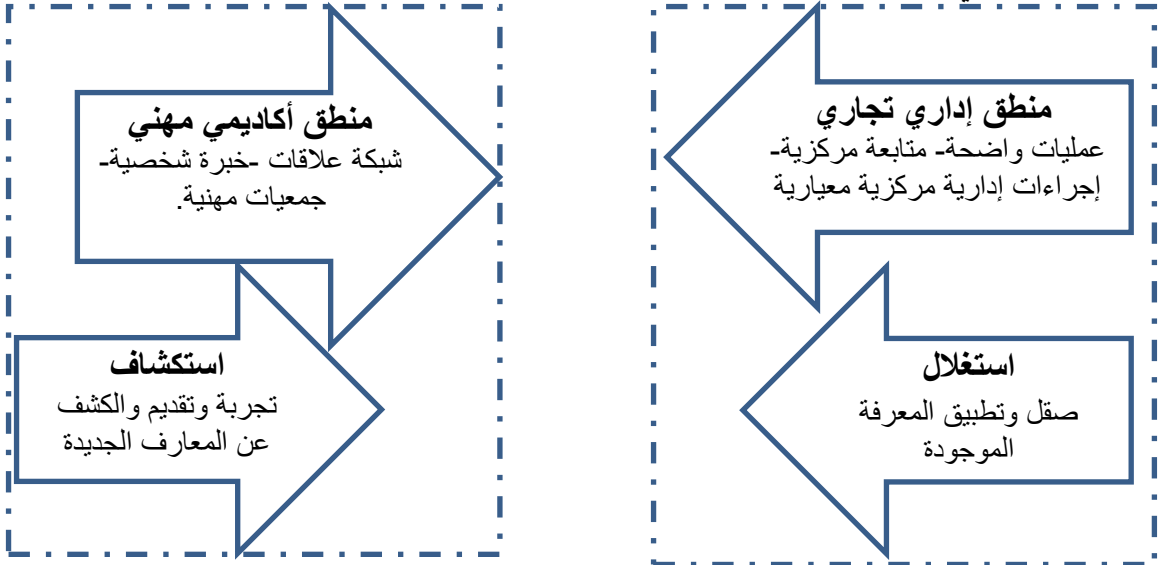
جدول رقم (١) يوضح الفروق بين الاستغلال والاستكشاف<sup>(iii)</sup>

أوجه الفروق	الاستكشاف	الاستغلال
الهدف	الوصول إلى ابتكارات جذرية مصممة لتلبية احتياجات المستفيدين والأسواق الناشئة	الوصول إلى ابتكارات تدريجية مصممة لتلبية احتياجات المستفيدين والأسواق الحالية
النواتج	منتج جديد، قنوات توزيع جديدة، أسواق جديدة	تطوير منتج حالي، قنوات توزيع حالية، أسواق حالية
الأساليب المستخدمة	البحث، الاختلاف، المرونة، التجارب، خوض المخاطر	الصلق، الانتاج، الكفاءة
مدى النتائج	على المدى البعيد	منافع على المدى القصير
الوضع الهيكلي	عضوي (كثير من المرونة واللامركزية)	ميكانيكي (مزيد من الرسمية والمركزية)
حالة التكيف	مرن	مستقر
قواعد العمل	ارشادية موجهة للاستكشاف	روتينية
صنع القرار	قيادة ضمنية	قيادة صريحة

نوع الاتصالات	أفقية	رأسية
الحوكمة	نصح وتعلم	قرارات يتخذها الرؤساء

يتضح من الجدول السابق أن هناك اختلاف في طبيعة كل من الاستغلال والاستكشاف يرجع ذلك إلى اختلاف الهدف لكل منهما حيث يهدف الاستكشاف إلى التوصل إلى إجراءات للعمل أو خدمات أكثر ابتكارًا تخدم احتياجات المستفيدين على المدى الطويل، بينما يهدف الاستغلال إلى تطوير الخدمات الحالية والحفاظ على موقع تنافسي متميز على المدى القصير، وفي سبيل تحقيق هدف كل منهما يختلف نمط التنظيم الإداري في كلاهما عن الآخر، حيث يتسم في الاستكشاف بالمرونة والتشارك والاتصال الأفقي بين مختلف الوحدات في المنظمة، ويتسم الاستغلال بالتسلسل الرأسي وتدرج السلطة .

وعلى صعيد الجامعات يمكن توضيح الفروق بين الاستغلال والاستكشاف من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (١) يوضح الفروق بين الاستغلال والاستكشاف في الجامعات (liv)

يتضح من الشكل السابق أن هناك منطق مختلف يحكم أنشطة الاستغلال والاستكشاف في الجامعة وينبع ذلك من اختلاف طبيعة كل منهما ففي حين يحكم الاستغلال المنطق



الإداري القائم على المركزية والوضوح في الإجراءات والمعايير وتطوير المعارف القائمة، بينما يعتمد الاستكشاف على بناء العلاقات والتجمعات المهنية والخبرات والروابط الجماعية بين العاملين بالجامعة بما يساعد على بناء وتقديم المعارف الجديدة.

وهناك بعض الآراء التي ترى أن الاستغلال والاستكشاف نشاطين متناقضين، ولكن في الحقيقة هناك نوع من التآزر بين الاستغلال والاستكشاف حيث يساعد كل منهما على تحقيق مستويات عالية من الآخر. (١٧)

فقد أكدت إحدى الدراسات أنه على الرغم من الاستغلال والاستكشاف يختلفان فيما بينهما اختلافاً جوهرياً وتحتاج المنظمات إلى تقسيم الاهتمام والموارد بين هذين النشاطين إلا أنهما مترابطين في نفس الوقت، حيث أن الاستكشاف شرط أساسي للاستغلال وفي نفس الوقت تعتمد فوائد الاستكشاف على الروتين والقواعد والإجراءات والمعرفة المتراكمة من خلال الاستغلال. (١٨)

ويتضح من ذلك أنه بالرغم من أن العلاقة بين الاستكشاف والاستغلال قد تختلف بين المنظمات إلا أن وجودهما معاً أمر ضروري لضمان النجاح المؤسسي على المدى الطويل.

مما سبق تتضح طبيعة العلاقة بين الاستكشاف والاستغلال في الجامعات كما يلي:

- أن العلاقة بين الاستكشاف والاستغلال تشمل كلا من التناقض والتكامل، حيث يتطلب كل منهما أنواع مختلفة من الأنشطة والإدارة والعمليات والموارد التنظيمية المختلفة،
- أن هناك تكامل بين الاستكشاف والاستغلال حيث يولد الاستغلال المزيد من الموارد والمعارف المستقرة والثابتة، والتي بدورها يمكن استخدامها لاستثمارات وجهود استكشافية، كما أن الاستكشاف يولد الأرباح والمكاسب والمعرفة الجديدة وطرق جديدة لأداء العمل يمكن استغلالها.
- الحاجة إلى كل من القطبين على حد سواء لتحقيق البراعة التنظيمية، وتفعيل كل منهما يشكل شرطاً ضرورياً للنمو والتجديد التنظيمي وبناء القدرة التنافسية للجامعة.

### ٣- أنواع البراعة التنظيمية بالجامعات

على الرغم من أن هناك أنواع مختلفة لتحقيق البراعة إلا أنها تشترك في تمكين الأفراد من إظهار التعاون والمهارات والمبادرات والقدرات على القيام بمهام متعددة<sup>(vii)</sup>, وفيما يلي توضيح لأنواع البراعة.

#### أ- البراعة الهيكلية *Structural Ambidexterity* :

تعود فكرة البراعة الهيكلية إلى (دونكان ١٩٧٦) حيث رأى أن المنظمات تقوم بإدارة البراعة (التوفيق بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف) من خلال إجراء الفصل الهيكلي داخلها بحيث تكون بعض الوحدات التنظيمية مسؤولة عن أنشطة الاستغلال والبعض الآخر مسؤل عن أنشطة الاستكشاف العالي (لتسهيل الانتاج الشامل من جهة، وتحقيق الابتكار الجذري من جهة أخرى).<sup>(viii)</sup>

وتعرف البراعة الهيكلية بأنها "وجود وحدات متباينة داخل المنظمات تتخصص في الاستغلال أو الاستكشاف لتحقيق كلتا القدرتين في وقت واحد على مستوى المنظمة، فيكون هناك وحدات أكثر مركزية وأكبر حجماً مسؤولة عن الاستغلال، ووحدات أقل حجماً وأكثر لا مركزية مسؤولة عن الاستكشاف".<sup>(ix)</sup>

أي تتضمن البراعة الهيكلية التعامل مع الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد ويكون ذلك مفيد في البيئة سريعة التغير لأن المنظمات يكون لديها مجموعة مختلفة من الجوانب عليها التعامل معها كالتكنولوجيا الجديدة أو الاسواق وقد يكون من الصعب الجمع بين هذه الأنشطة في نفس الوحدة التنظيمية.

ويفهم من ذلك أن البراعة الهيكلية تقوم على إحداث التوازن بين استثمار الفرص الحالية وتقديم الخدمات المبتكرة، من خلال إحداث انفصال هيكلي في الوحدات التنظيمية فتكون بعض الوحدات ذات طبيعة ريادية في تقديم الخدمات الجديدة ووحدات أخرى تركز على تحقيق الجودة في الخدمات الحالية وتنفيذ الابتكارات الناتجة عن الوحدات الاستكشافية بهدف الجمع بين هذين النشاطين في وقت واحد، ويتم التنسيق بين الوحدات المختلفة من خلال القيادة لمحاولة الاستفادة المتبادلة من امكانات ومعارف الوحدات بما يخدم رؤية المنظمة ككل.

وبالانتقال إلى السياق الجامعي يتمثل التحدي الرئيس في إنشاء هيكل جديد أو سياق تنظيمي لتنسيق الاستكشاف والاستغلال أي بناء هياكل تنظيمية جديدة تهدف إلى الجمع بين الاستكشاف والاستغلال.<sup>(ix)</sup>

واستجابة للمطالب الخارجية تقوم الجامعات البارعة بإنشاء وحدات تنظيمية تمكنها من التكيف مع السوق مثل إنشاء مراكز بحثية متعددة التخصصات وفي نفس الوقت تقوم الوحدات الأخرى كالأقسام الأكاديمية بالتركيز الأكبر على التدريس والأبحاث الرئيسية، بينما في نفس الجامعة قد يكون لمراكز البحوث رسالة خاصة في تسويق البحوث، وتركز معايير التقييم الرسمي لأعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية على أدائهم في التدريس والبحث، بينما ترتبط قواعد قياس الأداء بتسويق البحوث لجذب التمويل الصناعي أو تعزيز نقل التكنولوجيا، وبذلك تستطيع الجامعة من خلال التنوع بين هذه الوحدات تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف.<sup>(ixi)</sup>

ويتم تحقيق البراعة من خلال وحدات تركز على الاستكشاف باعتباره له طبيعة ابتكارية في تسويق الخدمات الجامعية ونتاج البحوث المبتكرة التي تخدم احتياجات المجتمع عن طريق مراكز بحثية متعددة التخصصات، وكوحدات أخرى مهمتها تقديم الخدمات التدريسية والبحثية بجودة عالية، وتختلف معايير تقييم تلك الوحدات تبعاً لمهامها فتكون معايير تقييم أداء الكليات مثلاً معايير أكاديمية، بينما معايير تقييم مراكز البحوث معايير تجارية مرتبطة بالسوق.

#### ب- البراعة السياقية *Contextual Ambidexterity* :

ظهر مصطلح البراعة السياقية على يد بيركشنو وجيبسون (Julian Birkinshaw and Cristina Gibson) عام (٢٠٠٤م) وتقوم فكرة البراعة السياقية على أن يتولى الأفراد والجماعات الذين يعملون ضمن أي مستوى إداري في المنظمة مسؤولية تحديد الفرص الخارجية ومطابقتها مع الحلول الداخلية.<sup>(ixii)</sup>

ويرى جيبسون وبيركشنو أن السياق التنظيمي أكثر أهمية من الهيكل لتحقيق البراعة التنظيمية، ويتكون هذا السياق من الأنظمة والعمليات والمعتقدات التي تكون بمثابة إرشادات لسلوك الأفراد، ويتم تحقيق البراعة بواسطة مختلف الوسائل السلوكية والاجتماعية<sup>(ixiii)</sup>، وتعرف البراعة السياقية بأنها "القدرة السلوكية للمنظمة على تحقيق

التوافق والتكيف في وقت واحد) التوفيق بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف) عبر الوحدات التنظيمية بالكامل داخل المنظمة ويظهر ذلك في سياق المنظمة ككل". (lxiv)

ويؤكد هذا المدخل على أن السياق التنظيمي يتسم بالمرونة والدعم والنظام ويطلق على هذا المدخل لتحقيق البراعة التنظيمية بالبراعة السياقية لأنه يركز على الخصائص والصفات التي يتسم بها السياق التنظيمي والتي تسهل تحقيق البراعة، حيث يؤكد أن أفضل طريقة لتحقيق البراعة هي بناء وحدة الأعمال التي تشجع الأفراد على اتخاذ قراراتهم الخاصة فيما يتعلق بتقسيم وقتهم وجهدهم بين مطالب الاستغلال والاستكشاف بالمنظمة ويعتبر هذا المدخل هو الأكثر استدامة لأنه يسهل تحقيق التكيف بين وحدات العمل بأكملها داخل المنظمة. (lxv)

ويلاحظ مما سبق أن تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات وفقا للبراعة السياقية يتم على مستوى كل الوحدات التنظيمية وعلى مستوى الأفراد وجماعات العمل دون إجراء فصل هيكلية بين الوحدات، وذلك للحد من التنافس والصراع على الموارد بين الوحدات والأفراد والاستفادة القصوى من المعرفة، وذلك بتوفير الثقافة والمناخ التنظيمي المحفز على تحقيق الجودة في الخدمات الحالية مع تبني أفكار ابداعية واستكشافية والمساهمة في تطويرها وتنفيذها داخل كل وحدة بما يتناسب مع طبيعتها.

ويمكن تعريف السياق التنظيمي بشكل عام بأنه "النظم والعمليات والمعتقدات التي تشكل سلوك الأفراد في المنظمة مثل الثقافة والمناخ داخل وحدة العمل". (lxvi)

وقد قام كل من جيبسون وبيركنشو بوصف السياق التنظيمي من خلال أربع سمات وهي: (lxvii)

- (١) الانضباط **Discipline** : ويشير إلى دفع العاملين إلى السعي طوعاً لتلبية جميع التوقعات من خلال الالتزام بالمعايير وتوفير آليات شفافة للتغذية الراجعة .
- (٢) الامتداد **Stretch** : تكوين هوية جماعية وطموح مشترك بين العاملين لتحقيق أهداف أكثر طموحاً.
- (٣) الدعم **Support** : أن يكون لكل فرد دوافع شخصية للعمل، وفهم أن مساهمة الفرد هي قيمة للمنظمة وإعطاء عمله معنى شخصي، ويتضمن تقديم المساعدة للآخرين،

ويمكن تعزيز ذلك من خلال تبني نمط الإدارة غير المتسلطة والذي يساعد على نقل المسؤوليات للعاملين ومنحهم حرية التصرف.

(٤) الثقة *Trust* : توفير مناخ من الثقة المتبادلة ووضع إجراءات تتسم بالإنصاف واتاحة

المشاركة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن الشفافية والكفاءة في مسائل التوظيف.

وقد تم تقسيم هذه السمات إلى نوعين من العناصر المترابطة وهما: (xviii)

- إدارة الأداء *Performance Management* :تتضمن الانضباط والامتداد ويرتبط بكيفية حث الأفراد على تحقيق أداء عالي الجودة مع محاسبتهم عن مهامهم ومسئولياتهم.

- الدعم الاجتماعي *Social Support* : وتتضمن الثقة والدعم، ويشير إلى توفير الأمن والفرص اللازمة لإنتاج منتج يتسم بالجودة.

وبالنظر إلى سمات السياق التنظيمي السابقة يتضح أنها تجمع بين كل من بعد العمل والبعد الانساني حيث تركز على الالتزام بتحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال التحديد الواضح للأدوار والمسئوليات ومحاسبة العاملين تجاهها من جهة، وجعل بيئة العمل داعمة ومحفزة لهم من جهة أخرى من خلال زيادة الشعور بالأهمية والقيمة الذاتية لكل فرد، وزيادة فرص التعاون المشترك بين العاملين لتحقيق الأهداف وزيادة مستويات الثقة بين بعضهم البعض وبين المنظمة.

وأكد (جيبسون وبيركنشو) أن الجمع بين الدعم الاجتماعي وإدارة الأداء يؤدي إلى تحقيق البراعة التنظيمية، في حين وجود خلل في هذه الصفات فيؤدي ذلك إلى ظهور الاطار التنظيمي دون المستوى الأمثل، فعلى سبيل المثال المنظمات التي تركز على النتائج بشكل أكبر (التوجه المدفوع بالنتائج) يكون مستوى الأداء التنظيمي مرتفع ولكن لفترة محدودة حيث يفقد العاملون طبيعتهم الشخصية المنفردة وتجعلهم مسلوبين الشخصية وغالبًا ما تعاني من معدل تغيير وتبديل عالي للعاملين، وبالتالي من الصعب تحقيق البراعة التنظيمية، كما أن المنظمات التي تركز على الدعم الاجتماعي بشكل اكبر من تحقيق مستوى الأداء المطلوب تكون البيئة التنظيمية جاذبة للعاملين وتجعلهم يستمتعون بالعمل والبيئة الجماعية ولكن نادراً ما يتناسب مستوى الأداء

التنظيمي مع امكانات العاملين وأيضاً تكون البراعة التنظيمية منخفضة،<sup>(lxix)</sup> ويوضح الشكل التالي أنواع السياق التنظيمي.



شكل رقم (٢) يوضح أنواع السياق التنظيمي<sup>(lxx)</sup>

ويتضح من الشكل السابق أن السياق التنظيمي يشمل عدة أنواع وفقاً لبعدي الأداء والبعيد الاجتماعي:

- سياق عالي من الدعم الاجتماعي مع مستويات منخفضة من الأداء: والذي تركز فيه المنظمة على البعد الاجتماعي بتوفير دعم اجتماعي كبير للعاملين بدرجة أكبر من التركيز على بلوغ الأداء المنشود.

- سياق عالي من الاداء مع مستويات منخفضة من الدعم الاجتماعي (السياق الاحتراقي): وفيه يكون التركيز على تحقيق مستويات عالية من الأداء دون الاهتمام بالبعد الاجتماعي وتوفير الدعم الاجتماعي المناسب للعاملين، ويطلق على هذا النوع من السياق التوجه المدفوع بالنتائج.

ويمكن توضيح أهم الفروق بين البراعة السياقية والبراعة الهيكلية وفقاً للجدول التالي

جدول رقم (٢) يوضح أهم الفروق بين البراعة الهيكلية والبراعة السياقية (lxxi)

الأبعاد	البراعة الهيكلية	البراعة السياقية
المستوى	على مستوى الأنشطة والمبادرات	على مستوى الأفراد
تحقيق البراعة	التركيز على الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية من خلال فرق عمل أو وحدات مستقلة	العاملين الفرديين الذين يقومون بتقسيم وقتهم للتوفيق بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف
صنع القرارات	على مستوى الإدارة العليا	بخطوط متوازية بين المشرفين والمدراء والعاملين
دور الإدارة العليا	تحديد الهياكل وتحديد أنشطة الاستغلال والاستكشاف	تطوير السياق التنظيمي الذي يعمل فيه الأفراد
طبيعة المهام	محددة وواضحة	مرنة نسبياً
مهارات العاملين	أكثر تخصصاً	أكثر عمومية
جوانب التركيز	الهيكل التنظيمي	الثقافة التنظيمية
جوانب القوة	الاتساق الداخلي - حد أدنى من النزاعات - حماية الاستكشاف	حد أدنى من التكاليف - تضافر بين جهود الاستغلال والاستكشاف

الأبعاد	البراعة الهيكلية	البراعة السياقية
جوانب الضعف	نفقات إدارية أعلى - تضافر محدود	إرهاق الأفراد
عوامل النجاح	تحقيق التكامل بين الاستغلال والاستكشاف	تمكين الأفراد من الجمع بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف

يتضح من الجدول السابق أن هناك قدر من التشابه والاختلاف بين كل من البراعة الهيكلية والسياقية، وتكمن أوجه التشابه أن كلاهما يهدف إلى الجمع بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف داخل المنظمة الواحدة، وأنها يحتاجان إلى دعم وقناعة وتنسيق من الإدارة العليا، ويكمن الاختلاف الأساسي بين النمطين السابقين للبراعة في أن التركيز في البراعة الهيكلية يكون على الهيكل التنظيمي وتقسيم أنشطة البراعة بين مختلف الوحدات، بينما البراعة السياقية ينصب اهتمامها على الثقافة التنظيمية ودور العاملين كأفراد في تحقيق البراعة من خلال توفير المناخ والبيئة التنظيمية الملائمة، وبالتالي تختلف نوع المهام والأدوار تبعاً لنوع البراعة المتبع، فتكون المهام والأدوار أكثر تحديداً في البراعة الهيكلية، بينما تتطلب البراعة السياقية اتساع نطاق مهام ومهارات الأفراد باعتبارهم العامل الأساسي في تحقيق البراعة.

#### ٤ - متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات

يتطلب تحقيق البراعة التنظيمية الفهم الجيد لاحتياجات المستفيد وتحقيق جودة عالية في كل من العمليات الاستغلالية والاستكشافية، كما يتطلب توفير الحوافز لكل من الاستغلال والاستكشاف ووضع الأهداف وقياس النتائج، وأن تقوم المنظمة بصياغة الأهداف والتقييم واعتبار الأنشطة الاستكشافية على نفس القدر من أهمية الأنشطة الاستغلالية. (Ixxii)

كما يتطلب تحقيق البراعة بناء الرؤية المشتركة، وتحقيق التكامل الذي يمكن أن يقلل الصراع بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة عن طريق فهم أساليب عمل وأنشطة الوحدات، وتوفير فرص التفاعلات غير الرسمية المتكررة لربط الأفراد في الوحدات المختلفة. (Ixxiii)



وقد أكدت إحدى الدراسات ان تحقيق البراعة التنظيمية يتطلب ما يلي: (lxxiv)

أ. معرفة الوضع الحالي للمنظمة وبيئة العمل داخلها وتقييمه من حيث المواهب والهيكل والثقافة السائدة.

ب. وضع رؤية واضحة ومقنعة وتحديد أسباب الحاجة إلى التقدم والنمو، على ألا تكون الرؤية مفرطة في الطموح وأن تشمل جوانب مختلفة للنمو غير السبل التقليدية التي تشهدها المنظمة، وأن يتم تحديد الأولويات التي يستلزم الاهتمام بها في التخطيط المستقبلي مع التأكيد على وضوح الأهداف والدور الهام الذي يقوم به قادة المؤسسات في هذا الجانب.

ج. إدخال طرق جديدة للتفكير والابتكار: أن التحول لتحقيق البراعة التنظيمية يتطلب إدخال مصطلحات جديدة بطريقة واضحة ومفهومة، فيستلزم أن يتعرف العاملون في جميع المستويات التنظيمية على الفلسفة الكامنة وراء البراعة التنظيمية والتفريق بين الاستغلال والاستكشاف، حيث تساعد هذه المعرفة على تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتي يستلزم اغتنامها.

د. الاهتمام بالمحاسبية: يتطلب تحقيق البراعة التنظيمية وضع المعايير والمقاييس المرتبطة بالمحاسبية عن الأعمال الحالية والمستقبلية، وعلى الرغم من التركيز على الأعمال الحالية التي تحقق منافع قصيرة المدى للمنظمة، إلا أنه يتطلب التركيز على الأنشطة الاستكشافية التي تحقق البقاء التنافسي للمنظمة على المدى البعيد، أى وضع الأنظمة التي تمكن المنظمات من الاستمرار في جميع الأعمال الحالية والمستقبلية، مع التأكيد على دور القيادات في السعي لتحقيق التقدم في جميع المجالات.

وقد رصدت دراسة أخرى المتطلبات التالية لتحقيق البراعة في الجامعات: (lxxv)

- اتباع سياسات وسن قوانين لريادة الأعمال وخاصة أصحاب المشاريع الجامعية.
- زيادة ميزانية البحوث الجامعية.
- النظر في البنى التنظيمية التي تعزز البراعة، وتحسين الاتصالات التنظيمية، ودمج العمليات الداخلية والخارجية.

- اعتماد البرامج الاستراتيجية التي تتضمن أهداف طويلة المدى حول ريادة الأعمال.
  - زيادة التعاون مع القطاع الخاص حيث يتطلب تحقيق البراعة التعاون داخل البنية الجامعية وخارجها.
  - إجراء جلسات واجتماعات لتبادل الرأي وتحديد القضايا المشتركة.
  - توفير دورات تدريبية لأعضاء المجالس الجامعية، ولأعضاء هيئة التدريس لزيادة قدراتهم لتمكينهم من أداء الأنشطة في وقت واحد.
  - تحقيق البراعة على النطاق الفردي والتنظيمي من خلال تحسين القدرة على القيام بالتعليم وأنشطة البحث في وقت واحد.
  - دعم التكيف التنظيمي والبنى التحتية والأنشطة السياقية في الجامعة بتوافر الثقافة التنظيمية المناسبة، وتحقيق الربط الشبكي بين الوحدات والأقسام الأكاديمية والإدارية وتوفير الموارد اللازمة لتعزيز مهارات البراعة.
- وبذلك يمكن القول أن متطلبات تفعيل البراعة في الجامعات تتضمن الاهتمام بالبعد المستقبلي وبناء الاستراتيجيات بالاعتماد على تقييم الوضع الحالي للجامعة، وتحديث الهيكل التنظيمي بإتاحة قدر أكبر من الحرية واللامركزية للوحدات الاستكشافية، مع تحسين فرص التعاون المشترك وتبادل المعارف والمعلومات بين مختلف هذه الوحدات، وتوفير الموارد المادية للجامعة سواء بالتمويل الحكومي أو الاعتماد على موارد بديلة بالاستفادة من الامكانيات الذاتية للجامعة، وتوفير الثقافة التنظيمية المشجعة على التجديد والابتكار وإتاحة فرص مشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة في صنع القرار.

### ثانيًا: واقع البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية

يتم تحليل واقع البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية بالتركيز على ما يلي:

#### ١. الاستغلال:

وضعت وزارة التعليم العالي استراتيجية لتطوير التعليم العالي في فبراير ٢٠٠٠ بغرض خلق مناخ إيجابي لتحسين جودة وكفاءة التعليم العالي من خلال: (lxxvi)

أ. الإصلاح التشريعي.

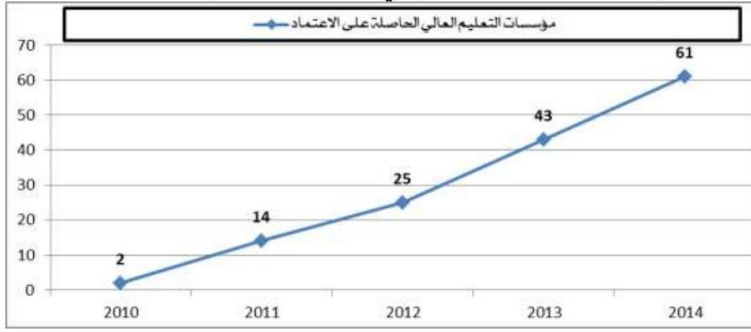
## ب. إعادة الهيكلة المؤسسية.

## ج. وضع آليات مستقلة لضمان الجودة واستحداث أنظمة لتقييم الأداء.

وقد تم ترجمة هذه الإستراتيجية إلى ٢٥ مشروع تشمل جميع محاور التطوير في إطار خطة ممتدة حتى عام ٢٠١٧ وتنفذ على ثلاث مراحل، بدمج (١٢) مشروع من المشروعات ٢٥ إلى ست مكونات وتم إعطائهم الأولوية ليمولوا من خلال الاتفاقية الموقعة بين الحكومة المصرية والبنك الدولي، ويعتبر مشروع ضمان الجودة والاعتماد أحد أهم تلك المشروعات والذي يهدف إلى ضمان جودة التعليم والتحسين المستمر ورفع كفاءة أداء مؤسسات التعليم العالي المصرية من خلال: (lxxvii)

- نشر ثقافة الجودة في المجتمع الأكاديمي.
  - إنشاء نظم داخلية للجودة بمؤسسات التعليم العالي في مصر.
  - إنشاء مراكز ضمان الجودة بالجامعات الحكومية.
  - وضع المعايير القومية الأكاديمية المرجعية للبرامج الدراسية المختلفة.
- وقد تم إنشاء وحدات لتقويم الأداء وضمان الجودة في الجامعات المصرية، حيث انشئت هذه الوحدات في جميع الجامعات الحكومية بموافقة المجلس الأعلى للجامعات لكي تصبح ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة، ويتم تعيين مديرين لها من قبل رؤساء الجامعات. (lxxviii)

ونجحت وزارة التعليم العالي من خلال خططها السابقة والمشروعات التي تبنتها في السنوات الماضية في نشر ثقافة الجودة في الأوساط الجامعية في مؤسسات التعليم العالي عامة، (lxxix) فهناك تطور في أعداد المؤسسات الجامعية التي حصلت على الاعتماد المحلي في إطار رؤية الوزارة ودعمها وتحفيزها للكليات للحصول على الاعتماد في إطار رفع الجودة التعليمية للمؤسسات التعليمية، (lxxx) ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (٢)

يوضح تطور عدد مؤسسات التعليم العالي التي حصلت على الاعتماد المحلي خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١٤ (lxxxix)

يتضح من الشكل السابق أن هناك تطور في عدد مؤسسات التعليم العالي التي حصلت على الاعتماد، فقد ارتفع العدد من مؤسستين عام ٢٠١٠ إلى ١٤ مؤسسة عام ٢٠١١، إلى أن وصل العدد إلى ٦١ مؤسسة عام ٢٠١٤.

وقد بلغ عدد الكليات الحاصلة على الاعتماد الأكاديمي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ٨٧ كلية عام ٢٠١٧، ثم ارتفع هذا العدد إلى ٩٨ كلية عام ٢٠١٨ وبنسبة زيادة قدرها ١٢.٦% (lxxxii)، مما يدل على أن هناك توجه من مؤسسات التعليم العالي نحو التطوير المؤسسي واستيفاء معايير الجودة للحصول على الاعتماد.

وقد نتج عن ذلك وضع رؤية ورسالة معلنه للجامعات بشكل رسمي على الصعيد الوطني، وتحتوي رسالة الجامعات المصرية على ثلاثة قطاعات رئيسية هي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، فجامعة الإسكندرية- على سبيل المثال- لديها رسالة تتناول هذه القطاعات الثلاثة، إلا أن رسالتها تنبثق من قربها من البحر الأبيض المتوسط والصحراء، حيث تم التركيز على التعاون بين دول البحر المتوسط والدراسات الخاصة بالصحراء. (lxxxiii)

وأصبح لدى غالبية الجامعات استراتيجية سواء على مستوى الجامعة أو الكليات لتحقيق رؤيتها التعليمية والبحثية، وأن الجامعات في مصر تستخدم مشاورات واسعة وتقارير داخلية وشراكة مع الدولة لوضع استراتيجياتها. (lxxxiv)

وقامت الجامعات المصرية بوضع أهداف استراتيجية ووضعت خطط لبلوغها، وغالبًا ما يتم قياس تحقيق الأهداف باستخدام استقصاءات كمية عن الأداء. (lxxxv)

ويتضح مما سبق وجود نظام لضمان الجودة في الجامعات المصرية، وغالبًا ما يتم ضمان الجودة تحت مسؤولية جهة مستقلة.

وعلى سبيل المثال قطعت جامعة عين شمس شوطاً كبيراً في إرساء نظم الجودة الداخلية في جميع كلياتها، حيث حصلت ٦٠٪ من كلياتها على الاعتماد، كما خضعت الجامعة للتقييم الدولي، وتتضمن التوجهات الإستراتيجية للجامعة: الابتكار في التعليم والتعلم والتدويل والارتقاء بالتصنيف الدولي للجامعة ودعم المستقبل المهني للطلاب وريادة الأعمال وإشراك المجتمع في بحث علمي له مردود تستلزم التواصل الدائم مع المجتمع المحلي والإقليمي والدولي. (lxxxvi)

كما اتجهت العديد من الجامعات المصرية إلى التواصل مع الجامعات الأجنبية، حيث وقعت جامعة القاهرة (٤٨) اتفاقية وبروتوكول ومذكرات تفاهم مع أكثر من ٢٧ جامعة ودولة، واتخذ التعاون الدولي أشكالاً متعددة مثل توقيع الاتفاقيات ومذكرات التفاهم لإنشاء درجات علمية مشتركة وتبادل الأساتذة والطلاب. (lxxxvii)

كما تم توقيع اتفاقية بين جامعة بنها وجامعة ساري البريطانية عام ٢٠١٦، وبين جامعة بنها وعدد من الجامعات الصينية كجامعة شيانج شيان وجامعة زوهاوتونج وجامعة هوبي للاقتصادات وغيرها من الجامعات، تضمنت تعاون في مختلف المجالات العلمية والبحثية والاكاديمية. (lxxxviii)

وبناء على ما سبق يتضح أن مشروع ضمان الجودة والاعتماد من أهم المشروعات التي تنعكس إيجابياً على تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية من خلال ما يلي:

- إتاحة فرص المشاركة بين الجامعة والجهات المستفيدة من داخل الجامعة وخارجها للوفاء بمعايير الاعتماد، وبلوغ رؤية ورسالة الجامعة.
- نشر ثقافة الجودة والتحسين المستمر وتطوير الأداء داخل الجامعات وكلياتها.
- إنشاء وتحديث الدراسات الذاتية بشكل دوري والذي يمكن الاستفادة منه في تحديد وضع الكليات والمساعدة في تطويره لبلوغ الوضع المستهدف.

- تشجيع وضع خطط لاستغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة في تطوير أداء الجامعة وقيامها بوظائفها.

ولكن على الرغم من الجهود المبذولة لضمان الجودة داخل الجامعات المصرية وكلياتها، إلا أنها ما زالت تعاني العديد من المشكلات والتي تعتبر معوقاً لتحقيق البراعة التنظيمية بها وفيما يلي تفصيل ذلك:

(أ) الندرة النسبية للموارد المتاحة وضعف استغلالها الاستغلال الأمثل: حيث توجد ندرة في الموارد المتاحة بمؤسسات التعليم العالي، هذا إلى جانب غياب الاستخدام الأمثل لتلك الموارد. (lxxxix)

(ب) ضعف الإنتاج البحثي وضعف جودة الأبحاث التي تنتجها الجامعات، بالإضافة إلى ضعف جودة التعليم وضعف مستوى الخدمة التعليمية في الجامعات،<sup>(xc)</sup> فهناك مشكلات تمس جودة وفعالية منظومة التعليم العالي، إضافة إلى ضعف إعداد الطالب وتجهيزه لسوق العمل بسبب المناهج الدراسية التي غالباً ما تكون غير وثيقة الصلة بالواقع العملي الذي يعيشه الطلاب ولا تتصل بشكل كبير بتخصصهم.<sup>(xci)</sup>

(ج) تأخر ترتيب مصر في بعض المؤشرات العالمية المرتبطة بالبحث العلمي في الجامعات ورغم تحسن ترتيب مصر في بعض المؤشرات، إلا أن الترتيب مازال متأخر وخاصة في مؤشرات الابتكار العالمي، وانفاق الشركات على البحث والتطوير، وجودة العلوم والرياضيات، والتعاون بين الجامعة وقطاع الصناعة، وبراءات الاختراع لكل مليون نسمة.

(د) ضعف توافر الوحدات التنسيقية المعنية بتطوير برامج الشراكة البحثية، وضعف وضوح أهداف الكليات في خدمة المجتمع، وضعف توزيع الأدوار الخاصة بتنمية المجتمع والبيئة على الأقسام المختلفة بالكليات، وضعف وجود خطط شاملة لمواجهة المشاكل التنموية والبيئية بها.<sup>(xcii)</sup>

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الجامعات المصرية يواجهها العديد من المشكلات التي ترتبط ببعيد الاستغلال كأحد بعدي البراعة التنظيمية حيث تضعف قدرتها على الاستثمار الفعال للموارد المتاحة لها واستخدامها لتحسين نوعية الخدمات المقدمة والتي ترتبط بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ويؤكد على ذلك تأخر ترتيب الجامعات

المصرية في التصنيفات الدولية نتيجة لضعف جودة الخدمات المقدمة مقارنة ببعض الجامعات الأجنبية.

وباستقراء ما سبق يمكن القول أنه على الرغم من أن مشروع ضمان الجودة والاعتماد كأحد المشروعات المطبقة في الجامعات المصرية كان له أثر إيجابي في نشر ثقافة الجودة والتطوير ورفع قدرة العديد من الجامعات على تحسين وتطوير أدائها التعليمي والبحثي ونحو زيادة قدرتها على التخطيط الإستراتيجي والتشارك مع المجتمع المحلي والدولي، وما نتج عن ذلك من انشاء وحدات لضمان الجودة بالجامعات والكليات كان لها دور في توفير المعلومات وإعداد الدراسات الذاتية والخطط الاستراتيجية، إلا أن الجامعات المصرية ما زالت تعاني من العديد من المشكلات والتي ترتبط بقدرتها على تحقيق البراعة التنظيمية ببعديها: البعد الاستغلالي حيث تضعف قدرتها على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الجودة في البرامج والخدمات، والبعد الاستكشافي حيث تقل فرص الابداع والتجديد بالجامعات وكلياتها.

## ٢. الاستكشاف

أصدرت الدولة قانون بإنشاء أودية للعلوم وحاضنات للتكنولوجيا بالجامعات حيث نص القانون على " لهيئات التعليم العالي والبحث العلمي إنشاء أودية للعلوم والتكنولوجيا وحاضنات تكنولوجية بقرار من الوزير المختص، وبعد موافقة السلطة العلمية المختصة، وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون ضوابط وإجراءات إنشائها وتنظيم عملها وإدريتها"، كما نصت المادة الثالثة من نفس القانون على "لهيئات التعليم والبحث العلمي منفردة أو بالاشتراك مع الغير استغلال البحوث العلمية للنهوض بالمجتمع وتوفير موارد ذاتية لها للنهوض بأغراضها في مجالات البحث العلمي والتنمية وخدمة المجتمع، وذلك على النحو الذي تبينه اللائحة التنفيذية لهذا القانون، دون الإخلال بأحكام قانون حماية حقوق الملكية الفكرية الصادر بالقانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٢. (xciii)

وقد نظر القانون إلى أودية العلوم والتكنولوجيا باعتبارها مناطق تنشأ فيها حاضنات تكنولوجية تهدف إلى تعزيز الابتكار وتطوير التكنولوجيا ونقلها وتسويقها بالتعاون مع الجهات المعنية المحلية والدولية وذلك لدعم الاقتصاد المبني على المعرفة والوصول إلى منتجات محلية الصنع، وعرف الحاضنات التكنولوجية على أنها المعامل والكيانات

الداعمة للبحث العلمي والابتكار والتي تنشأ بغرض تقديم خدمات الأعمال والتسهيلات الفنية والعلمية لمشروعات البحث العلمي وآليات المساندة والاستشارات الفنية وللمبتكرين والشركات الناشئة من خلال مخرجات البحث العلمي.<sup>(xciv)</sup>

وباستقراء ما سبق يتضح ان هناك إطار تشريعي يدعم تحقيق البراعة في البحث العلمي بالجامعات، حيث أكد القانون على دور الحاضنات التكنولوجية وأودية العلوم في تقديم الدعم للبحوث العلمية المبتكرة وترجمة مخرجات البحث العلمي وتحويلها إلى سلع وخدمات وتسويقها على شكل منتجات وخدمات يستفيد منها المجتمع، وبالتالي يتم التأكيد على دور البحث العلمي في دعم الاقتصاد الوطني، وتدعيم الروابط بين الجامعة والاحتياجات التنموية في المجتمع.

ولقد تم إطلاق أول حاضنة أعمال في الجامعات الحكومية المصرية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة لتكون مركز للتميز في مجال ريادة الأعمال بالجامعات الحكومية.<sup>(xcv)</sup>

كما تم إطلاق عدة مبادرات قومية بأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا كجهة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتعزيز الابتكار بالجامعات وربط البحوث باحتياجات المجتمع ومنها:

(١) البرنامج القومي للتحالفات بالمشاركة مع الجامعات والمراكز البحثية والصناعة الوطنية ومنظمات المجتمع المدني والجهات الحكومية ذات الصلة، ويأتي هذا البرنامج في الإطار التنفيذي لاستراتيجية البحث العلمي في العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وهو أحد البرامج القومية بأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا وخطتها التنفيذية لربط البحث العلمي بالصناعة واحتياجات المجتمع والمعتمدة من مجلس الأكاديمية رقم ٦٢ لسنة ٢٠١٥ ويهدف البرنامج إلى تعميق التصنيع المحلي وتجميع القدرات البحثية والبشرية وتوحيد جهودها وتكاملها، وربطها بالصناعة والمجتمع المدني ومؤسسات الدولة ذات الصلة، وتهيئة بيئة مشجعة لتقديم حلول مبتكرة وتطبيقية، ويتكون كل تحالف من (١٠) جهات على الأقل تعمل في نفس المجال ومؤسسات الدولة ذات الصلة (ثلاثة أعضاء من كل تحالف على الأقل من الصناعة)، وبلغ عدد التحالفات التي ترعاها الأكاديمية في المرحلة الأولى ٨



تحالفات،<sup>(xcvi)</sup> ثم وصل هذا العدد (١٥) تحالف ويشارك في تنفيذها أكثر من ١٢٠ مؤسسة بين جامعات ومعاهد ومراكز بحثية ومؤسسات صناعية ومؤسسات مجتمع مدني.<sup>(xcvii)</sup>

(٢) **بنك الابتكار المصري**: وهو بوابة الكترونية متكاملة تسمح بتطوير الأفكار المبتكرة بغرض تسويقها لتحقيق عائد ملموس في سوق العمل والمجتمع، وتستند منهجية بنك الابتكار على مشاركة التحديات الراهنة وتحويلها إلى فرص استثمارية باستخدام حلول ابتكارية، ويسعى بنك الابتكار إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>(xcviii)</sup>

(أ) توفير منفذ تسويقي للابتكارات والأفكار والحلول لإبراز المقدره الوطنية في الابتكار والاختراع.

(ب) عرض الاختراعات والابتكارات الخاصة بالأفراد والجامعات والمؤسسات البحثية (ج) تقديم حلول ابتكارية للتحديات التكنولوجية التي تواجه الشركات بما يسهم في تطويرها، أو خلق فرص تسويقية جديدة من خلال تطبيق ابتكارات.

(د) إتاحة فرص التشارك والتعاون بين المبتكرين وبين المستثمرين والجهات المانحة.

(هـ) نشر ثقافة الابتكار بين الأجيال القادمة.

مما سبق يمكن القول أن بنك الابتكار المصري يمثل فرصة لتشجيع الابتكار بالجامعات، من خلال تشجيع الباحثين على تقديم أفكار مبتكرة مرتبطة بمشكلات حقيقية يعاني منها المجتمع أو تقديم مبتكرات تكنولوجية ومساعدتهم على تسويق هذه المبتكرات، مما يسهم في نشر ثقافة الابتكار والاستكشاف في الجامعات من جهة وزيادة البحوث التطبيقية المرتبطة باحتياجات المجتمع من جهة أخرى.

وعلى الرغم من الجهود السابقة إلا أن هناك ضعف في مواكبة التشريعات والنظم والآليات الحاكمة للتعليم العالي مع متطلبات العصر الحديث،<sup>(xcix)</sup> بالإضافة إلى ضعف البيئة الداعمة للابتكار في مصر، كما يتضح ضعف تلك البيئة عامة مما يستلزم التركيز على الجانب التشريعي في عملية دعم الابتكار واستغلال نتائج البحوث في الجامعات، ونشر شبكة دعم الابتكار بشكل كاف بما في ذلك الحاضنات التكنولوجية.<sup>(c)</sup>

ولقد رصدت بعض الدراسات عديد من المشكلات والتي ترتبط ببعده الاستكشاف في الجامعات المصرية، وهي:

(أ) أن كافة الجهود الرامية لتطوير أداء الكليات والأقسام والوحدات الإدارية بالجامعات المصرية تعزى للاستفادة من الخبرات السابقة دون التطرق لاستقطاب الكوادر العلمية ذات الرؤى المتجددة، كما أن المنظومة الإدارية بالجامعات المصرية ما تزال تتعد عن مستجدات التقنيات الفكرية والمتمثلة في تطبيق أحدث النظريات الإدارية والقيادية في إدارة الجامعات المصرية، وضعف التوظيف الأمثل للتقنيات الإلكترونية ذات التطبيقات العملية الهادفة لإيجاد بدائل ابتكارية لكافة مشكلات أبعاد المنظومة الجامعية.<sup>(ci)</sup>

(ب) الميل الواضح إلى التمييط في التنظيم والمناهج والأساليب بين المؤسسات الجامعية الحكومية من نفس المستوى بدعوى كفاءة فرص العدالة بين طلابها، مما يفقد تلك المؤسسات فرص التميز والتنافس والتطوير المبدع باستخدام الطاقات العلمية والفكرية المتاحة لأي منها.<sup>(cii)</sup>

(ج) قلة عدد براءات الاختراع المنتجة على مستوى كل كلية.<sup>(ciii)</sup>

كما توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى ما يلي:<sup>(civ)</sup>

(أ) ضعف توافر بيئة جاذبة لاستقطاب الأفكار المبدعة بالجامعات المصرية، وبالتالي فإن براءات الاختراع التي يحصل عليها الأفراد بإجتهدات شخصية.

(ب) ضعف قدرة الجامعات على تنمية ورعاية الإبداع في شتى المجالات التكنولوجية.

(ج) ضعف قدرة الجامعات على استغلال الاكتشافات العلمية الحديثة والمخترعات المبتكرة.

كما احتلت مصر المركز ١٠٨ عام ٢٠١٣، والمركز ٩٩ عام ٢٠١٤ في مؤشر الابتكار العالمي الصادر عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية وجامعة كورنيل وتقييمه لا يشمل فحسب على مخرجات ومدخلات عملية الابتكار بل يشمل أيضًا سياسات الابتكار التي تبين مدى المشاركة في قطاع الصناعة ومراكز الأبحاث والجامعات التي تتمثل في عدد من المشروعات المشتركة ومجال الاختراع بين المحليين والدوليين.<sup>(cv)</sup>

ويتضح مما سبق أن الجامعات المصرية تميل إلى التمييط وقلة التجديد والابتكار في الخدمات التي تقدمها والأساليب الإدارية والتكنولوجية التي تتبعها، ويظهر ذلك في قلة

تقديم أفكار مبتكرة أو خدمات تختلف عما تقدمه الجامعات المماثلة ونقص الإبداع وبراءات الاختراع على مستوى الكليات وتأخر ترتيب مصر في مؤشر الابتكار العالمي، ومن ثم تضعف قدرتها على تحقيق البراعة التنظيمية ببعدها الاستكشافي.

### ثالثاً: الإجراءات المقترحة لتحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية

في ضوء ما سبق عرضه من طبيعة البراعة التنظيمية بالجامعات المعاصرة عموماً وواقع البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية، يمكن تحديد عدة إجراءات لتحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية فيما يلي:

#### ١- تحديث الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية،، ويتحقق ذلك عن طريق:

- أ. تبسيط الهيكل التنظيمي للجامعات والقضاء على ازدواجية وتكرار الوظائف.
- ب. إعادة هيكلة بعض الوحدات الإدارية بالجامعة عن طريق دمج بعضها أو إلغاء أخرى بما يتناسب مع رؤية كل كلية ورسالتها.
- ج. تطوير اللوائح وإجراءات العمل بما يسمح بسهولة الأداء وبما يساعد في تقليل بعض القيود التشريعية ومرونتها.
- د. تعزيز خطوط الاتصال الأفقي والرأسي بين الوحدات والكليات وبين الجامعات وبعضها وتعزيز الترابط الشبكي بينها.
- هـ. إعادة توزيع العمالة داخل الجامعة والكليات وفقاً لطبيعة كل منها.
- و. استكمال الوصف الوظيفي لكافة الوظائف المستحدثة بالهيكل التنظيمي.
- ز. تبني أنماط أخرى أكثر حداثة من الهيكل التنظيمي التقليدي تسمح بتبادل المعلومات والخبرات والتشارك بين مكونات الجامعة.
- ح. الاستفادة من خبرات الجامعات العالمية والتي حققت تصنيف متميز في التصنيفات العالمية للجامعات.

#### ٢- توفير السياق التنظيمي الملائم لتحقيق البراعة، ويتحقق ذلك عن طريق:

- أ. تكريم ذوي الأبحاث العلمية المتميزة وتشجيع تقديم أفكار ومشروعات ابداعية.
- ب. عقد ورش عمل وندوات تثقيفية حول التجديد والابتكار في العمل الجامعي.
- ج. تعزيز الثقة المشتركة بين العاملين بعضهم البعض وبين القيادات الجامعية.

- د. توفير فرص الدعم المشترك والتنمية الذاتية لأعضاء هيئة التدريس.
- هـ. تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات، وتوفير فرص تقوية العلاقات الانسانية بينهم، والتركيز على العمل الجماعي ودعم البيئة التي تشجع أعضاء المجتمع الجامعي على الابتكار والإبداع.
٤. تعزيز دور الحاضنات التكنولوجية وأودية العلوم في تحسين مخرجات البحث العلمي، ويتحقق ذلك عن طريق:
- أ. استكمال مقرات حاضنات العلوم والتكنولوجيا بجميع الجامعات وكلياتها.
- ب. تقويم دور الحاضنات الموجودة من حيث توفير تسهيلات البحث العلمي المبتكر وربطه باحتياجات المجتمع.
- ج. تعزيز التواصل بين الشركات والمؤسسات المجتمعية والفرق البحثية بالحاضنات من جهة أخرى.
٥. تشجيع الابتكار والاستكشاف في الخدمات التعليمية، ويتحقق ذلك عن طريق:
- أ. تطوير المراكز البحثية التابعة للجامعات وتعزيز دورها في القيام بالبحوث التي تلبي الاحتياجات المجتمعية
- ب. تبني ودعم الأفكار والمشروعات المبتكرة المقدمة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- ج. حصر احتياجات سوق العمل وإيقاف القبول بالبرامج غير المناسبة لتلك الاحتياجات، والتوسع في البرامج غير التقليدية وإضافة تخصصات ومجالات علمية جديدة تنافسية، وتعزيز تدريس المقررات المشتركة في التخصصات البيئية الحديثة.
- د. تشجيع تبادل الأساتذة والخبراء بين الجامعات لتبادل الأفكار والخبرات المختلفة.
- هـ. تعزيز فرص التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والجهات الممولة للبحث العلمي على المستوى المحلي والاقليمي والدولي.
- و. تكوين فرق بحثية على مستوى كل جامعة لإجراء أبحاث تنافسية، وإحداث التكامل بين تلك الوحدات وكليات الجامعة.

٦. تحسين نوعية الخدمات الجامعية المقدمة والتي ترتبط بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ويتحقق ذلك عن طريق:
- أ. التوسع في تقديم الدعم والتسهيلات اللازمة لجودة التعليم والبحث العلمي بالكليات والجامعات.
- ب. إجراء تقويم دوري للكليات المعتمدة للوقوف على مدى استمرارية جودة العمل بها
- ج. وضع نظام واضح لتقديم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الجامعات للحصول على الاعتماد الدولي، وربط حصول الجامعات على الاعتماد بالحوافز والمنح.
- د. ربط انشاء الكليات والبرامج والمقررات بمعايير الجودة والاعتماد المحلية والدولية
- هـ. إجراء تقويم دوري للبرامج التعليمية المقدمة بالكليات بهدف تطويرها وتحديثها.
- و. تتبع الخريجين وتيسير سبل التواصل معهم، من خلال بناء قاعدة بيانات للخريجين، وعقد لقاءات دورية معهم لتتبعهم في سوق العمل، وذلك لتحديد مدى الحاجة إلى تطوير برامج الدراسة الحالية بالكليات .
- ز. تطوير إجراءات القبول وتحديد الطاقة الاستيعابية للكليات ورفعها إلى الحكومة عبر تقارير سنوية حول الإمكانيات المادية والبشرية بالكليات وأعداد الطلاب التي يمكن استيعابهم سنويًا بالأقسام بما يتناسب مع تلك الإمكانيات، ويسهم في تحقيق الاستفادة المثلى للطلاب من البرامج المقدمة.
- ح. اضعاء البعد الدولي على المقررات والبرامج الدراسية والانفتاح على التطورات المعرفية بالعالم، من خلال تقديم برامج دراسية مشتركة مع جامعات أجنبية.

## مراجع البحث

- (أ) محمود محمد أمين وألفن ناظر، "دور البراعة التنظيمية في الحد من الأثر التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك، **المجلة العربية للإدارة**، الصادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد الثالث، العدد الثاني، ديسمبر، ٢٠١٥، ص ٣٣٠.
- (ب) Yang Dapeng and Others, "A Process Study of Strategic Entrepreneurship: Viewing from ambidexterity and dynamic capability", **3rd international Conference on Education ,Management and computing Technology (ICEMCT)**, (Amsterdam: Atlantis Press,2016), P.836.
- (ج) Norbert M.seel(E.d), **Encyclopedia of the Science of Learning**, ( New York, Springer Science and business Media,2012), p. 1249.
- (د) محمود محمد أمين وألفن ناظر، "دور البراعة التنظيمية في الحد من الأثر التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك، **المجلة العربية للإدارة**، الصادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد الثالث، العدد الثاني، ديسمبر، ٢٠١٥، ص ٣٥١.
- (هـ) Norbert M.Seel, **Op.Cit**, p .1249.
- (و) محمود محمد أمين وألفن ناظر، مرجع سابق، ص ٣٥١.
- (ز) Fatemeh Didevar and others, Identifying Ambidexterity Components of University Entrepreneurship, Case Study: University of Tehran, **International Journal of Business and Technopreneurship**, Vol. 4, No. 3, Oct 2014,P.
- (ح) Krzysztof Leja and Emilia Nagucka, Creative Destruction Of the University, CPP RPS Volume 43 The Center for Public Policy Studies (CPP) Poznan University,2013,p.8.
- (ط) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، صندوق العلوم والتنمية التكنولوجية، **التقرير السنوي يوليو ٢٠١٠**، (القاهرة: صندوق العلوم والتنمية التكنولوجية، ٢٠١٠)، ص ١٤.
- (ث) وزارة التعليم العالي، **الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠**، (القاهرة: وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥)، ص ٢٨.
- (ج) وحدة التخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي، **التعليم العالي في مصر: التقرير الوطني - ملخص**، ٢٠١٠، ص ١٥.
- (د) وزارة التعليم العالي، **الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠**، مرجع سابق، ص ٣٣.
- (هـ) السعيد السعيد بدير، "تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة (دراسة تحليلية)"، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد الخامس، ٢٠١٥، ص ٢١٦.
- (و) وزارة التعليم العالي، **الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠**، مرجع سابق، ص ١٦٩.
- (ز) معهد التخطيط القومي، **تطوير منظومة التعليم العالي في مصر، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية**، رقم ٢٨٦، ديسمبر ٢٠١٧، ص ٢٣٩.
- (ح) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، **الكتاب السنوي ٢٠١٦ / ٢٠١٧**، (القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٧)، ص ٢٨.
- (ط) وزارة التعليم العالي: وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، **استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠**، (القاهرة: وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥)، ص ٧٤.
- (ث) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، **خطة التنمية المستدامة لجمهورية مصر العربية ٢٠٣٠**، ص ١٦٣.

- (<sup>xxix</sup>) المعهد المصري للدراسات، تراجع مصر في المؤتمرات الدولية ٢٠١٧، تقارير سياسية، أبريل ٢٠١٨، ص ٣.
- (<sup>xxx</sup>) وزارة التعليم العالي : وحدة التخطيط الإستراتيجي ودعم السياسات، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٧٦.
- (<sup>xxxi</sup>) منظمة اليونسكو ، تقرير اليونسكو للعلوم ، ٢٠١٥، ص ٤٢٥.
- (<sup>xxxii</sup>) طلعت حسيني إسماعيل ، "تعبئة موارد مالية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات" ، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق)، العدد ٩٥، العدد الثاني، أبريل ، ٢٠١٧، ص ٤١.
- (<sup>xxxiii</sup>) Mehdi Knosrow- pour (E.D), **Encyclopedia of Information Science and Technology** ,third edition, (New York: information science Reference:2014), p. 60.
- (<sup>xxxiv</sup>) Eric H.Kessler (E.D), **Encyclopedia of Management Theory**,(London: Saga Publication:2013), P.
- (<sup>xxxv</sup>) Charles A.O'Reilly and Michael L.Tushman , **Organizational Ambidexterity; Past, Present and Future**, (Bosten: Academy of management perspective ,2013), p.3.
- (<sup>xxxvi</sup>) Matthew R. Marrvel (E.D), **Encyclopedia of New Venture Management**, (London: saga publication:2012), P.91.
- (<sup>xxxvii</sup>) Stven G.Roggelberg, **The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology**, (London: saga publication:2016), p
- (<sup>xxxviii</sup>) E.G.Carayannis (ed.), **Encyclopedia of Creativity, Invention ,Innovation and Entrepreneurship**,( New York :Springer Science &Business Media LLC,2017),p.1
- (<sup>xxxix</sup>) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي : النظرية والتطبيق**، (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠)، ص ٤٣.
- (<sup>xxx</sup>) Tor Bøe-Lillegraven, "Untangling the Ambidexterity Dilemma through Big Data Analytics" **Journal of Organization Design**, JOD, 3(3), 2014,p.27.
- (<sup>xxxii</sup>) Alexandro F .Armour., "Achieving Contextual Ambidexterity Through the Implementation of High Performance Work Systems (HPWS)." **Dissertation, Georgia State University**, 2015. P.4
- (<sup>xxxiii</sup>) Angeliki Papachroni& Loizos Heracleous and Sotirios Paroutis, Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 2014, p.9.
- (<sup>xxxiiii</sup>) Charles A. O'Reilly III& Michael L. Tushman, Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit, **California Management Review**, Vol.53, No.4, 2011, p.6.
- (<sup>xxxv</sup>) Abhijit Sengupta and Amit Ray, "University Research and Knowledge Transfer: A Dynamic View of Ambidexterity in British Universities" ,**Research Policy** 46(5), 2017.,p.5.
- (<sup>xxxvi</sup>) **Ibid**,p.6.
- (<sup>xxxvii</sup>) Paul Benneworth (e.d),"**Understanding knowledge Disclosure of Bio Scientists More than a question of contextual and organizational ambidexterity?**" , Centre for Higher Education Policy Studies(CHEPS (University of Twente, Working Paper ,No. 03/2015,p.6.
- (<sup>xxxviii</sup>) T C Melewar &Bang Nguyen, Five areas to advance branding theory and practice, **Journal of Brand Management**, Volume 21, Issue 9, 2014, p.762.
- (<sup>xxxix</sup>) José Francisco Enríquez," Decision-making and Strategic Management as Sources of Sustained Competitive Advantage in a High Cost Private Multi-campus University in México, Ph.D. in Management and Business Administration, Corvinus University of Budapest, 2016,p.62.
- (<sup>xl</sup>) ممدوح زكي أحمد عويس، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس والخمسون، العدد الثاني، فبراير ٢٠١٥، ص ٢٤٧.
- (<sup>xl</sup>) José Francisco Enríquez,Op.Cit,p.62.

- (<sup>xli</sup>)Staci Lynne Ripkey, "Organizational Change and Ambidexterity in Higher Education: A Case Study of Institutional Merger", **Research in Organizational Change and Development**. Vol.25, 2017, p.291.
- (<sup>xlii</sup>)Silvio Popadiuk,"Scale for Classifying Organizations as Explorers, Exploiters or Ambidextrous", **International Journal of Information Management**, Vol.32 (2012),p.76
- (<sup>xliiii</sup>) AlejandroL Saez Munoz , Exploration and Exploitation at Universities, Degree in Business Administration, **Final Project Work**, Department d'Administració d'Empreses i Màrqueting, Universitat Jaume I,2016..p15
- (<sup>xliiv</sup>) Bang Nguyen and Others, Brand ambidexterity and Commitment in Higher Education: An Exploratory Study", **Journal of Business Research**, Volume 69, Issue 8, August 2016,p.3.
- (<sup>xliiv</sup>)Jaime Gil Aluja," Methods for Decision Making in an Uncertain Environment", Proceedings of the World Scientific proceedings series on computer engineering and information science, Congress, Reus, Spain, 6-8, June 2012,p.400.
- (<sup>xlivi</sup>)Do Yong and Others, "The Structure of Individual Creativity Revelation Processes with Task Characteristics and Social Characteristics, Science and Technology: International Conference, UNESST 2011, Held as Part of the Future Generation Information Technology Conference, FGIT 2011, in Conjunction with GDC 2011, Jeju Island, Korea, December 8-10, 2011,p.219.
- (<sup>xlvii</sup>)Staci Lynne Ripkey, "Organizational Change and Ambidexterity in Higher Education: A Case Study of Institutional Merger" , **Research in Organizational Change and Development**. Vol.25,2017, p.290.
- (<sup>xlviii</sup>)Florence Charue- Dubocabfnd Others ,Managing exploratory innovation. Back to the Future ,May 2010,Roma,Italy. 2010 European Academy of Management Conference; **Track: innovation into the future**,p.18.
- (<sup>xlix</sup>)Justin Jansen ,Ambidextrous organizations : A multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and performance, Erasmus research institute of management, Rotterdam : Erasmus university, 2005,p.18.
- (<sup>l</sup>)Alejandro Saez Munoz,**Op.Cit**,p.15.
- (<sup>l</sup>)Bang Nguyen and Others,**Op.Cit**,p.2.
- (<sup>lii</sup>)**Ibid**, p.2.
- (<sup>liii</sup>)Justin Jansen ,"Ambidextrous Organizations: A multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative innovation and Performance", Erasmus university Rotterdam. Erasmus research institute of management, Rotterdam : Erasmus universiteit, 2005, p19.
- (<sup>liiv</sup>)C. Sarrico et al. (Eds.), **Global Challenges, National Initiatives, and Institutional Responses**,(Boston :Sense Publishers,2016),p.244.
- (<sup>liv</sup>)Joachim Hafkesbrink, "**Ambidextrous Organizational and Individual Competencies in Open Innovation: The Dawn of a new Research Agenda** ", Journal of Innovation Management, JIM 2, 1 (2014),.p.12.
- (<sup>lv</sup>)Silvio Popadiuk" Scale for Classifying Organizations as Explorers, Exploiters or Ambidextrous", **International Journal of Information Management**, 32 (2012),,p.78
- (<sup>lvii</sup>)Julian Birkinshaw and Cristina Gibson, "Building Ambidexterity in to an Organization", **Management Review**, Vol.45, NO.4, 2004,p. 45..
- (<sup>lviii</sup>)Neil Turner, "The Management of Ambidexterity – An Intellectual Capital Perspective", **PHD thesis**, School of Management, University of Bath,2011,p.31
- (<sup>lix</sup>)Mehdi Khosrow-Pour(E.d), **Encyclopedia of information science and technology**, Third Edition (New York: Information Science Reference,2014),p.60
- (<sup>lx</sup>)Krzysztof Leja and Emilia Nagucka, **Creative Destruction Of the University**, The Center for Public Policy Studies (CPP), Poznan University, Volume 43 ,2013,p.7
- (<sup>lxi</sup>)Paul Benneworth (e.d),**Op.Cit**,p.6
- (<sup>lxii</sup>)Leonel Cezar and Others, **Op.Cit**.
- (<sup>lxiii</sup>)Lennart Hinrichs,"Organizational Ambidexterity, Strategic Purity and Corporate Venture Units", **Otago Management Graduate Review**, Volume 13 2015,p.13.



(lxiv) Coleman, Nancy J., Ed .D, An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units, **PHD Dissertation**, Department of Human and Organizational Learning, George Washington University, 2016..p.14..p.14.

(lxv) Nina Gusenleitner, **Op.Cit**,p.149.

(lxvi) W. Henning Blarr, **Organizational Ambidexterity Implications for the Strategy-Performance Linkage**, (New York, Springer Science and Business Media, 2011), p73.

(lxvii) See:

- **Ibid**, p.73.

- Marko Rillo,, Strategy Making during Ambidexterity Cycles ,**PHD thesis**, School of Management, University of St. Gallen, 2016, p.23.

(lxviii) Retno Kusmastutt and Others , "Developing Innovation Capability of SME through Contextual Ambidexterity", **International Journal of Administrative Science & Organization**, Vol.22, No.1, January 2015, P.54.

(lxix) Julian Birkinshaw and Cristina Gibson, "Building Ambidexterity in to an Organization", **Management Review**, Vol..45, NO.4, 2004, p.48

(lxx) Retno Kusmastutt and Others, **Op.Cit**, P.55.

(lxxi) see:

- Mohamad Faizal Ahmad Zaidi and Siti Norezam Othman, Structural Ambidexterity vs. Contextual Ambidexterity: Preliminary Evidence from Malaysia, **2nd International Conference on "Role Of Multidisciplinary Innovation For Sustainability And Growth Policy"** (MISG-2015), p.23.

- Wenyu Derek & Shan L.pan, "The Development of Transformation Ambidexterity: A Comparative Study Of Four Leading IT Organization" (2016). PACIS 2016 Proceedings Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), p3

(lxxii) Klas Palm & Johan Lilja, "Key Enabling Factors for Organizational Ambidexterity in The Public Sector", **International Journal of Quality and Service Sciences**, Vol. 9 Issue, 1, 2017, pp16-17.

(lxxiii) Burgers, Henri and Jansen, Justin J.P, " Organizational Ambidexterity and Corporate Entrepreneurship: the Differential Effects on Venturing, Innovation and Renewal Processes" , **Frontiers of Entrepreneurship Research**: Vol. 28:, Article 2, 2008, p.4.

(lxxiv) Ryan Frederick, "Making Innovation Work: Ambidextrous Organizations in the Seniors Housing and Care Industry", **Seniors Housing & Care Journal** , Volume 23 Number 1, 2015, pp 80-82.

(lxxv) Fatemeh Didevar and Jahangir Yadollahi, **Op.cit**, p.397.

(lxxvi) وزارة التعليم العالي: وحدة إدارة المشروعات, دليل المتابعة والتقييم للمشروعات الممولة من برنامج التطوير المستمر

والتأهيل للاعتماد بمؤسسات التعليم العالي, الإصدار الأول, ٢٠٠٩, ص ٣.

(lxxvii) المرجع السابق, ص ٣.

(lxxviii) محمد أحمد حسين, "تصنيف الجامعات عالميًا في كل من جمهورية مصر العربية وتايوان: دراسة مقارنة", **مجلة التربية**

المقارنة والدولية, الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية, السنة الثانية, العدد الرابع, ٢٠١٦, ص ٢٢١.

(lxxix) وزارة التعليم العالي, استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر, مرجع سابق, ص ٣٠.

(lxxx) المرجع السابق, ص ٣٣.

(lxxxi) المرجع السابق, ص ٣٣.

(lxxxii) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي, إنجازات وزارة التعليم العالي عام ٢٠١٨ والخطة المستقبلية في عام ٢٠١٩,

ديسمبر ٢٠١٨, ص ١١.

(lxxxiii) البنك الدولي, الجامعات تحت المجهز: مقارنة معيارية لحكومة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في الشرق

الأوسط وشمال أفريقيا, ٢٠١٣, ص ٩٧.

- (lxxxiv) البنك الدولي، مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير: ١٠٠ جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تمهد الطريق، ٢٠١٣، ص ٢٠.
- (lxxxv) المرجع السابق، ص ٢٢.
- (lxxxvi) جامعة عين شمس، استراتيجية جامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣، ص ص ٨-٩.
- (lxxxvii) جامعة القاهرة، ملخص إنجازات جامعة القاهرة: أول أغسطس ٢٠١٧- يوليو ٢٠١٨، ص ٤.
- (lxxxviii) جامعة بنها، تقرير أداء وإنجازات قطاع الدراسات العليا والبحوث (أكتوبر ٢٠١٤- أغسطس ٢٠١٨)، ص ٤٨.
- (lxxxix) ج.م.ع، خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، ص ١٦٤.
- (xc) المفوضية المصرية للحقوق والحريات، تعليم بلا رؤية وجامعات بلا جودة: قراءة في ترتيب الجامعات المصرية، ٢٠١٦، ص ٣٦.
- (xci) محمد أحمد حسين، مرجع سابق، ص ٢١٦.
- (xcii) محمد محمدي محمد مخلص، "تصور مقترح للمتطلبات الإدارية والتنظيمية بالجامعات المصرية للقيام بمسئولياتها المجتمعية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية"، مجلة كلية التربية- جامعة المنوفية، العدد الثاني، ٢٠١٨، ص ١٣٤.
- (xciii) رئاسة الجمهورية، قانون رقم ٢٣ لسنة ٢٠١٨ حوافز العلوم والتكنولوجيا والابتكار، الجريدة الرسمية، العدد ١٦ مكرر (أ) في ٢١ أبريل ٢٠١٨، مادة (٢)، ص ٥.
- (xciv) المرجع السابق، ص ٥.
- (xcv) جامعة القاهرة، ملخص إنجازات جامعة القاهرة: أول أغسطس ٢٠١٧- يوليو ٢٠١٨، ص ٤.
- (xcvi) وزارة التعليم العالي، استثمار في المستقبل: البحث العلمي في مصر، ٢٠١٧، ص ٨.
- (xcvii) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تقرير حصاد البحث العلمي في أرقام: إنجازات وزارة البحث العلمي ٢٠١٨ مقارنة بعام ٢٠١٧، مرجع سابق، ص ٣.
- (xcviii) يرجع إلى موقع بنك الابتكار المصري. <https://eib.eg>, accessed at 18-8-2019.
- (xcix) وزارة التعليم العالي: وحدة التخطيط الإستراتيجي ودعم السياسات، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٧٦.
- (c) معهد التخطيط القومي، التحول لاقتصاد قائم على المعرفة في مصر، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، رقم ٢٧٧، ٢٠١٧، ص ٩٢.
- (ci) أحمد نجم الدين أحمد، مرجع سابق، ص ١٤١.
- (cii) محمد أحمد حسين، مرجع سابق، ص ٢٥٧.
- (ciii) رئاسة مجلس الوزراء: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الكتاب السنوي ٢٠١٥ / ٢٠١٦، ص ٧٦.
- (civ) أحمد محمد عبد العزيز، "دور هندسة القيمة في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات البقطة الإستراتيجية- منظور إستراتيجي"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد الأول، ٢٠١٦.
- (cv) شريف محمد علي أحمد، "دور الجامعات العربية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي ضوء تجارب دولية"، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٧.