

إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية "تصور مقترح"

إعداد

د/ نجلاء محمد خيرت
المركز القومي لامتحانات
والتقويم التربوي

د/ منار محمد جابر
مدرس الإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة بني سويف

المحتويات

الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- * مشكلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- * أهمية الدراسة.
- منهج الدراسة وأدواتها.
- * مصطلحات الدراسة.
- الدراسات السابقة.

المحور الأول: إدارة الأقطاب وتطبيقاتها بالجامعات.

- ماهية إدارة الأقطاب.
- مبادئ إدارة الأقطاب بالجامعات.
- خصائص إدارة الأقطاب بالجامعات.
- مميزات تطبيق إدارة الأقطاب بالجامعات.
- المهارات اللازمة لإدارة الأقطاب.
- مراحل تطبيق إدارة الأقطاب بالجامعات.
- مكونات الخرائط القطبية.

المحور الثاني: القدرة التنافسية للجامعات

- ماهية القدرة التنافسية.
- أسس بناء القدرة التنافسية للجامعة.
- مكونات القدرة التنافسية.
- معايير القدرة التنافسية المحلية.
- معايير القدرة التنافسية العالمية.
- واقع القدرة التنافسية بالجامعات المصرية.

المحور الثالث: التصور المقترح لإدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية

- أسس التصور المقترح.
- أهداف التصور المقترح.
- مراحل تطبيق التصور المقترح.
- متطلبات تنفيذ التصور المقترح.

• معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها.

إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية

"تصور مقترح"

د. منار محمد جابر . د. نجلاء محمد خيرت

مقدمة:

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتطورات سريعة في المجالات الاقتصادية والسياسية والتجارية والتكنولوجية والمعرفية؛ وفي ظل ما تشهده الساحة الاقتصادية في العالم من تصاعد حدة المنافسة، وفي ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة، انتقل التنافس الذي تشهده الأسواق العالمية بين مؤسسات الأعمال إلى مؤسسات التعليم العالي، وأصبحت المنافسة التي تواجهها الجامعات حقيقة واقعية في السنوات الأخيرة بفعل هذه التغييرات الموجودة في بيئاتها علي الصعيدين الداخلي والخارجي، وعلي المستويين المحلي والعالمي، وخاصة بعد حصول العديد من الجامعات علي الاعتماد سواء من مؤسسات محلية أو عالمية.

وأصبح التوجه الدولي لترتيب المؤسسات بمختلف أنواعها في ضوء مكانتها التنافسية أمراً لا مفر منه، فتنقرير التنافسية الدولية الذي يصدر كل عام عن منتدى الاقتصاد العالمي، يصنف الدول وفقاً لمكانتها التنافسية في المجال الاقتصادي بشكل مباشر، لكن هذا المجال لا ينفصل عن عددٍ من المجالات الحيوية الأخرى داخل أية دولة على مستوى العالم، ويحظى التعليم بشكل عام بمكانة خاصة في هذا التقرير ليحدد المكانة التنافسية للدولة، فضلاً عن الاهتمام بالعلاقة بين التعليم العالي والتدريب بعد التخرج من الجامعة، كأحد البنود التي تحدد المكانة التنافسية العالمية للدولة (World Economic Forum, 2017)، ويؤكد تقرير التنافسية العالمية أن جودة التعليم العالي تعد واحدة من اثنتي عشرة ركيزة تقاس بها تنافسية الدول؛ ولذا فجودة التعليم العالي

والتدريب أمر حاسم للاقتصادات التي ترغب في التقدم في سلسلة القيمة إلى ما هو أكبر من عمليات الإنتاج، واقتصاد المعرفة يتطلب التكيف بسرعة مع البيئة المتغيرة، ولكي تكون الجامعة قادرة على صناعة المستقبل ينبغي أن تتصف بالإبداع والتنافسية والشفافية والاتجاه نحو الجودة (5, 2009, GCR.).

وحتى التغيير تفرض على الجامعات أن تصبح قادرة على المنافسة، ولكي تستعد الجامعات لمواجهة تحديات المنافسة العالمية، ينبغي لها البحث عن كيفية رفع قدراتها التنافسية والعمل على تحقيق الاستمرار والبقاء، وتطور نفسها في إطار المستجدات العالمية التي تحقق لها الكفاءة في إدارة مواردها، ففكرة الجامعة التنافسية قد تظهر في امتلاك قيادية واعية ومتفتحة تصل بها إلى مكان متميز من خلال رؤية واعية وواعدة، إضافة إلى توافر قدرتها على التكامل بين تخطيط الاستراتيجية وتنفيذها دون مراعاة أحد الأطراف على الآخر، كما أن القدرة التنافسية للجامعة قد تظهر حينما يتمكن عضو هيئة التدريس من الموازنة بين أدواره المتنوعة المطلوب منه القيام بها، وكل هذا يتطلب التوازن بين التناقضات الموجودة بالجامعات بما يضمن لها تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها على مواجهة المشكلات والوصول إلى أفضل مخرجات تتناسب ومتطلبات معايير الجودة العالمية واحتياجات سوق العمل ومتطلباته، والتغلب على المنافسين لها بغرض تحقيق قدرة تنافسية محلية وعالمية من خلال امتلاك عددٍ من القدرات التنافسية المختلفة والمتنوعة، مما يحتم على الجامعات تبني مداخل إدارية حديثة تحقق من خلالها الجودة والتميز في أدائها، وتمكنها من الوصول إلى مكانة تنافسية متميزة على المستويين المحلي والعالمي؛ ومن ذلك مدخل إدارة الأقطاب.

مشكلة الدراسة:

تعاني الجامعات المصرية من ضعف قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي؛ حيث أظهرت التقارير الدولية لتقييم الجامعات، على مستوى العالم، غياب الجامعات المصرية من قوائم التصنيف العالمية والإقليمية باستثناء بعض الجامعات التي

ظهرت في مراكز متأخرة على مستوى القارة الأفريقية، في حين تفوقت جامعات جنوب أفريقيا، وتزانيا، وزيمبابوي، وناميبيا، والسنغال، وأوغندا؛ ويرجع ذلك إلى ضعف قدرتها على التكيف مع الاتجاهات العالمية في المجالات البحثية والعلمية (عبد الفتاح عبد الرحمن، ومروة سمير، ٢٠١٠، ٦٢١).

فطبقاً لتصنيف جامعة جياوتونج شانغهاي الصينية (Shanghai Jiao Tong university) التي تقوم بعمل ترتيب لأفضل خمسمائة جامعة على مستوى العالم (ARWU) لم تظهر أية من الجامعات المصرية في الترتيب سوى جامعة القاهرة التي جاءت الترتيب (٤٠٣-٥١٠) عام ٢٠٠٧م، وفي الترتيب (٤٠١-٥٠٠) عام ٢٠١١م، كما جاءت بنفس الترتيب السابق عام ٢٠١٢م و٢٠١٣م و٢٠١٤م و٢٠١٥م و٢٠١٦م؛ أي أنها في نهاية القائمة منذ عام ٢٠١١م (Academic Ranking of World Universities, 2016) مما يؤكد ضعف القدرة التنافسية العالمية للجامعات المصرية.

أما بالنسبة لتصنيف مجلة التايمز البريطانية للجامعات **Times Higher Education – QS World University Rankings** الذي يصدر عن مجلة التايمز (Times Higher Education Supplement) سنوياً بالتعاون مع Quacquarellai (QS) Symonds، فمنذ ظهور هذا التصنيف عام ٢٠٠٤م، لم تظهر من الجامعات المصرية سوى جامعة القاهرة، والجامعة الأمريكية بالقاهرة، حيث جاءت جامعة القاهرة في الترتيب (٥٠١-٥٥٠) عام ٢٠١٢م، وحصلت على نفس الترتيب عام ٢٠١٣م، كما جاءت في الترتيب (٥٥١-٦٠٠) عام ٢٠١٤م، وجاءت في الترتيب (٥٥١-٦٠٠) عام ٢٠١٥م، وجاءت في الترتيب (٥٥٠-٥٥٠) عام ٢٠١٦م، وحصلت الجامعة الأمريكية على ترتيب (٤٠٧) عام ٢٠١٢م، وجاءت في الترتيب (٣٩٢) عام ٢٠١٣م، كما جاءت في الترتيب (٣٤٨) عام ٢٠١٤م، وجاءت في الترتيب (٣٦٠) عام ٢٠١٥م، وفي الترتيب (٣٤٥) عام ٢٠١٦م (QS World Ranking, 2016)؛ مما يؤكد ضعف القدرة التنافسية العالمية للجامعات المصرية.

ووفقا لتصنيف ويبومتر كس العالمي للجامعات (Webometrics) الذي يقوم بترتيب الجامعات بناءً علي قياس أدائها من خلال مدى تواجدها على شبكة الإنترنت ومحتوى موقعها الإلكتروني، حصلت عشر جامعات أمريكية علي المراكز العشرة الأولى عام ٢٠١٦م، وحصلت جامعة المنصورة على الترتيب (١١١٣)، وحصلت الجامعة الأمريكية بالقاهرة على ترتيب (١٢٢٩)، وجاءت جامعة بنها في الترتيب (١٢٤٤)، وجاءت الاسكندرية في الترتيب (١٢٤٨)، وحصلت جامعة كفر الشيخ على ترتيب (١٥٤٧)، وجاءت جامعة الزقازيق في الترتيب (١٥٥١)، وحصلت جامعة عين شمس على ترتيب (١٥٥٧)، وجامعة أسيوط (١٦٤٠)، وجامعة جنوب الوادي (١٩٦٩)، وجامعة حلوان (٢٢٢٤)، وجامعة طنطا (٢٢٥٢)، وجامعة المنوفية (٢٢٨٩) (Ranking Web of Universities, 2016)، مما يؤكد ضعف القدرة التنافسية العالمية للجامعات المصرية.

هذا بالإضافة إلى أنه لا توجد جامعة مصرية معتمدة حتى الآن، وهناك فقط عدد من الجامعات حصلت بعض كلياتها علي الاعتماد، حيث وصل عدد الكليات المعتمدة إلى (١٢٤) كلية من إجمالي كليات (٢٤) جامعة مصرية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٦)، مما يشير أيضا إلى وجود جوانب قصور في أداء الجامعات؛ أدى إلى ضعف قدرتها التنافسية على المستوى المحلي، ومما سبق يتبين أن الجامعات المصرية تعاني من ضعف قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي.

وقد يرجع ذلك الي أنها تواجه الكثير من التناقضات والمتضادات الكامنة داخل مكونات وعناصر القدرة التنافسية لها، مما يجعلها في حاجة إلى استخدام أساليب جديدة تمكنها من تحقيق التوازن بين المتضادات والتناقضات المختلفة مثل الموازنة بين (المركزية واللامركزية، متطلبات التنمية الفردية والتطوير التنظيمي، تطوير الاستراتيجية وتنفيذها، دورها البحثي ودورها المجتمعي،..... إلخ).

وهنا تظهر الحاجة إلى مدخل أو أسلوب إداري جديد يمكن الجامعة من التوازن بين أي طرفين متناقضين متكاملين، لا غنى لأي منهما عن الآخر، فالاهتمام بأحد الأقطاب هو رؤية لنصف الصورة الحقيقية، الذي يؤدي في النهاية إلى الفشل؛ لأنه ركز على أحد الجوانب دون الجوانب الأخرى، فحينما تركز الجامعة على إرضاء العملاء الخارجيين وتحقيق احتياجاتهم، مع تجاهل العاملين والتعاضد عن تحقيق رغباتهم؛ فإن ذلك سيؤدي في النهاية إلى ضعف القدرة التنافسية؛ حيث إنها ستفقد العاملين الذين يساعدها على تحقيق رضا العملاء، وبالتالي لا بد أن تهتم الجامعة بتحقيق رضا العاملين بها والمحافظة عليهم؛ لضمان رضا العملاء وضمان ولائهم.

وتساعد إدارة الأقطاب على بناء بيئة فعالة لممارسة العمل، وتحسين عملياته، مما يساعد على أداء أفضل للمؤسسات؛ لأن التركيز على أحد الأطراف وتجاهل الطرف الآخر سيؤدي في النهاية إلى ظهور عيوب وسلبات كلا الطرفين، فأهم ما يجب أن يتوافر عند معالجة القطبية هو مراعاة التفرد والمساواة في كل جانب من جانبي إدارة الأقطاب، وهنا يظهر الدور الفعال الذي يمكن لإدارة الأقطاب أن تؤديه داخل المؤسسات على كافة مستويات العمل، فالقطبية تركز على أن الأمر يتعلق بزوجين أو قطبين يعتمد كل منهما على الآخر لقيمتين أو وجهتي نظر متضادتين/ مختلفتين/ متعارضتين، وهي تقدم طريقة جديدة للتفكير والتصرف، من خلال معالجة طرفين متناقضين بنفس القدر من المساواة، والتعامل معهما بحيادية، فيعد مفتاح إدارة الأقطاب بفعالية هو القدرة على تحديد العامل اللانهائي؛ لأنه متى أمكن فهم مسار القوة؛ فإنه يمكن معرفة السلبات وتجنب الانزلاق لها (Shankari, B. Uma & A. Sunil Franklin, 2012, 49).

وفي هذا السياق تعد إدارة الأقطاب أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تحقق الاهتمام المتوازن بين المتناقضات، وبذلك تمكن إدارة الأقطاب الجامعة من التحول من ضعف الاهتمام بالعملاء إلى التركيز على تحقيق رضائهم وإشباع احتياجاتهم، والتحول من المنافسة مع المؤسسات المناظرة إلى التعاون والشراكة معها، والتحول من

المركزية إلى اللامركزية، ومن الإدارة الأوتوقراطية إلى الإدارة التشاركية... وغيرها مما يساعد الجامعة علي تحقيق قدرة تنافسية محليًا وعالميًا. ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:
"كيف يمكن استخدام إدارة الأقطاب لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية؟"
ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لإدارة الأقطاب وتطبيقاتها بالجامعات؟
- ٢- ما مكونات القدرة التنافسية بالجامعات، وأسس بنائها ومعاييرها محليًا وعالميًا؟
- ٣- ما الخرائط القطبية لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية؟
- ٤- ما التصور المقترح لاستخدام إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية؟

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى التوصل لتصور مقترح لاستخدام إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية، وذلك من خلال:
- ١- رصد إدارة الأقطاب وكيفية التعامل معها، ومبادئها، ومميزات استخدامها، ومرآحل تطبيقها بالجامعات المصرية.
 - ٢- عرض مكونات القدرة التنافسية للجامعات المصرية وتحليلها، وأسسها، ومعاييرها محليًا وعالميًا.
 - ٣- توضيح دور إدارة الأقطاب في معالجة التناقضات الكامنة في مكونات القدرة التنافسية بالجامعات المصرية للتغلب عليها وتحقيق التوازن بينها.
 - ٤- التوصل لمجموعة من الخرائط القطبية التي يمكن من خلالها تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية.
 - ٥- تقديم تصور لاستخدام إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من تركيزها على الإفادة من إدارة الأقطاب في تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية، وتحقيق التوازن بين التناقضات والمتضادات المتواجدة داخل الجامعة، من خلال تقديم نماذج متنوعة للخرائط القطبية تساعد على تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية.

منهج الدراسة وأداتها:

تعتمد الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لوصف إدارة الأقطاب ومعرفة مكوناتها، ومميزاتها، ومراحل تطبيقها؛ لرفع القدرة التنافسية المحلية والعالمية بالجامعات المصرية؛ لتحقيق مكانة متقدمة في التصنيف العالمي، ومساعدتها على استيفاء متطلبات الجودة والحصول على شهادات الاعتماد، وتحليل كيفية استخدام الخرائط القطبية والسير في مراحلها لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية. كما يتم تطبيق الدراسة الميدانية من خلال معرفة آراء عينة قصدية من الخبراء (أساتذة الإدارة العامة والتعليمية بالجامعات المصرية) على عدد من الخرائط القطبية المصممة لبعض المتضادات/ الأقطاب، وتعرف مدى دقة الخرائط القطبية المصممة لاستخدامها في تقديم التصور المقترح لاستخدام إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية.

مصطلحات الدراسة:

▪ إدارة الأقطاب Polarity Management:

تعرف الأقطاب بأنها "الأضداد المترابطة التي تعمل معاً بشكل جيد حينما يقدم كل منهما ما لديه لتحقيق التوازن فيما يقومان به، وكل منها يعتمد على الآخر، كما أنهما لا يمكن أن ينفصلا أو يعمل أحدهما بصفة مستقلة" (Johnson, Barry, 1996,12)، ويعرف مدخل إدارة الأقطاب بأنه "ممارسة تعمل على أمر يمكن معالجته بالتركيز على إجابيتين صحيحتين متضادتين مترابطتين، فيمكن التعامل مع الأقطاب حينما تبحث عن

الشيء الصحيح لنفعله والحلول المقترحة ترى أنها متناقضة تماماً وغير مترابطة، فالأقطاب تتطلب التفكير القائم على (كل من... و.../...) بدلاً من (كذا.../ أو.../...)، وتتعامل مع أقطاب تجسد مجموعة من المتناقضات التي لا يمكن أن تعمل بشكل مستقل تماماً لأن الأقطاب مترابطة، ولا توجد وسيلة لاختيار أحدها للحل وإهمال الآخر" (Smith, Howard, 2007, 6)

وتعرف الدراسة الحالية إدارة الأقطاب إجرائياً بأنها القدرة على التعامل مع المتناقضات الموجودة بالجامعة عن طريق الموازنة بينها وتجنب حدود كل منها للحصول على أفضل ما يمكن الوصول إليه من هذه المتناقضات، فلا يتم التركيز علي أحدها وإهمال الأخرى؛ مما يمكن الجامعات المصرية من التوازن بين المتناقضات وتحقيق القدرة التنافسية المحلية والعالمية.

▪ القدرة التنافسية Competitive Ability :

تعرف القدرة التنافسية بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها من هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز؛ حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي يتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون" (علي السلمي، ٢٠٠١، ١٠٤)، كما تعرف بأنها: "تعبير عن ميزة أو عنصر تتفوق به المؤسسة على المنافسين لها من خلال استراتيجية واضحة تقدم العديد من المزايا والفوائد والتي تعد المنطلق الأساسي للتفكير الاستراتيجي والاهتمام بكافة أصول المؤسسة والتي تخلق الابتكارات والإبداعات، والتي يمكن تحويلها إلى أرباح والحفاظ عليها من خلال التركيز على العملاء" (آمال محمد، ٢٠١٣، ٢٧٢).

وتعرف أيضاً بأنها "مؤشر لتحديد مدى نجاح المؤسسة أو فشلها؛ إذ أنها تعبر عن جوانب التميز والتفوق التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، وتستند لمجموعة من المعايير؛ وتربطها علاقات متداخلة فيما بينها؛ فكل معيار يعد ضرورياً؛ لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية؛ وتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، وتتميز في كونها

طويلة المدى" (مصطفى أحمد، ٢٠١١، ٣٤)، كما تعرف الجامعات ذات القدرة التنافسية بأنها" تلك الجامعات التي استطاعت الحفاظ على استمرارية تحسين جودتها التعليمية عبر الزمن، أو زيادة الطلب عليها؛ الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع قيم التنافسية ومؤشراتها لهذه الجامعات، وبالتالي حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية" (رندة الشيخ، ورأفت محمد، ٢٠١٣، ٦٠٥). وتعرف الدراسة الحالية القدرة التنافسية إجرائيا بأنها مجموعة من القدرات المتنوعة التي تساعد الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها، وأعضاء هيئة التدريس بها، ويعكس ثقة المجتمع فيها، ويتم ذلك من خلال تحقيق التوازن بين المتناقضات بما يمكن الجامعات المصرية من حصولها على الاعتماد محلياً ودخولها ضمن التصنيفات العالمية.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلي محورين؛ محور خاص بالقدرة التنافسية، ومحور خاص بإدارة الأقطاب، فبالنسبة للدراسات السابقة التي تناولت الحديث عن القدرة التنافسية ومعاييرها ومؤشراتها بالجامعات، أكدت دراسة (أحمد سيد، ٢٠٠٢) أهمية رفع القدرة التنافسية للجامعات في القرن الحادي والعشرين من خلال التخطيط العلمي لبرامج التعليم الجامعي ومناهجه، بحيث تجمع بين التدريس والدراسة العلمية، والاعتماد على تطوير الذات واستشراف المستقبل، واستهدفت دراسة (محمد عشري، ٢٠٠٦) تعرف مؤشرات القدرة التنافسية للجامعات العربية في ظل التصنيفات الدولية، وأكدت الدراسة ضرورة اقتراح استراتيجية للنهوض بالجامعات العربية من خلال الاهتمام بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وعن انخفاض مستوى القدرة التنافسية للجامعات المصرية أكدت دراسة (نسرین أحمد، ٢٠٠٦) علي غياب الجامعات المصرية عن قائمة التصنيفات الدولية على مستوى العالم فيماعدًا قليل منها، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات القبول بالجامعات، وتطوير الخطط والبرامج الدراسية،

والارتقاء بمستوى الدراسة العلمي والدراسات العليا وتنويع مصادر التمويل، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية، واستهدفت دراسة (محمد عواد، ومروان محمد، ٢٠٠٧) توضيح العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والقدرة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية الخاصة، وأكدت الدراسة أهمية استقطاب العاملين ذوي الكفاءة والخبرة، وتدريبهم، وزيادة مهاراتهم وتنشيط نظام الحوافز والمكافآت بما يزيد من القدرة التنافسية، واستهدفت دراسة (lindong, 2007) تحديد بعض العوامل الرئيسة التي مكّنت مؤسسات التعليم العالي في كوتشينغ من تحقيق ميزة تنافسية عالية، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة هذه المؤسسات تعتمد على الخبرة الشخصية، ولا تحاول استغلال مواردها الداخلية للتعامل مع القوى التنافسية، واستهدفت دراسة (Van and Wende, 2009) تعرف أهم العوامل التي تسهم في رفع القدرة التنافسية للجامعات، وأكدت الدراسة أن أية جامعة يجب عليها زيادة تمويلها للبحث العلمي، واستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس للعمل بها، وتحقيق الشراكات بينها وبين الجامعات الأخرى، وعن خبرات الدول المتقدمة وتجاربها أكدت دراسة (عبد الباسط محمد، ٢٠١٠) ضرورة اهتمام الجامعات بتطوير كفاءات أعضاء هيئة التدريس، وتطوير البرامج، ونظم القبول، وجودة مخرجاتها، واهتمام كل جامعة بمقارنته وضعها التنافسي بالجامعات الأخرى في الدول المتقدمة؛ مما يساعد علي رفع القدرة التنافسية للجامعات على المستويين المحلي والعالمي، وأكدت دراسة (عبد الفتاح عبد المجيد، ومروة حجازي، ٢٠١٠) ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية؛ ويرجع ذلك لارتفاع الكثافة الطلابية، وعدم توظيف الوحدات ذات الطابع الخاص بالشكل الصحيح، وضعف شئون أعضاء هيئة التدريس، وهبوط مستوى جودة الخريجين، وتأكيدا للسعي نحو دعم تنافسية الجامعات استهدفت دراسة (إيمان علي، وغدير زين الدين، ووفاء عبد العزيز، ٢٠١١) تعرف أثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، وأكدت الدراسة ضرورة رعاية

الموهوبين لأنهم اللبنة الحقيقية لبناء مجتمع المعرفة، وإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، كما أكدت دراسة (مني الدكروري، وعزة المنيواوي، ودنيا عبده، ٢٠١٢) ضرورة اهتمام مؤسسات التعليم بالتدريب المستمر للعاملين وتنمية مهاراتهم، والعمل على تحديث المقررات الدراسية لتتواءم مع المتطلبات المتغيرة في سوق العمل، وللوقوف على متطلبات تنافسية الجامعات، وأكدت دراسة (علي محمد، ٢٠١٣) أن متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعة تتأثر بصورة جوهرية بتقييم موارد الجامعة وقدراتها والتعليم التنظيمي والتحسين المستمر، مما يؤكد ضرورة سعي الجامعة إلي إجراء التحسين المستمر لبرامجها الأكاديمية وسياساتها المعتمدة في تقديم خدماتها، كما أكدت دراسة (Avraley, Nikita and Irina Efimova; 2013) دور التصنيفات العالمية في الحكم على مستوي الجامعات وما تحققه من تنافسية، فتحديد مكانة أية دولة في العالم الآن يعتمد علي نوعية رأس المال البشري الذي يعد أحد أهم معايير قياس القدرة التنافسية، وأكدت دراسة (فوزية محمد، ٢٠١٤) أن الحفاظ على القدرة التنافسية ينبغي أن يأتي على رأس قائمة الأولويات الاستراتيجية لأية جامعة على المستويين المحلي والعالمي، والجامعات المصرية تعد ذات قدرة تنافسية إذا استطاعت إعداد خريج يمتلك من المعارف والمهارات ما يؤهله للعمل في الأسواق العالمية، كما أكدت دراسة (ماهر أحمد، ٢٠١٤) أن القدرة التنافسية للجامعات المصرية متوسطة مقارنة بالجامعات العالمية، مما يتطلب ضرورة بذل المزيد من الجهد للارتقاء بها، وأن تدويل التعليم له دور في زيادة القدرة التنافسية للجامعات وتحسين أدائها للحصول على مراكز متقدمة محلياً وعالمياً، كما أكدت دراسة (بدر مبروك، ٢٠١٥) دور تسويق الخدمات الجامعية في تحسين القدرة التنافسية للجامعات، وضرورة توفير برامج متنوعة مهنية وأكاديمية، وتفعيل الهيكل التنظيمي بكليات الجامعة، وتخصيص الموارد المالية والفنية اللازمة لجودة الأداء.

وتناولت بعض الدراسات السابقة مدخل إدارة الأقطاب ودوره في إحداث التغيير؛ حيث أكدت دراسة (Theron & Westhuizen, 1996) أن المؤسسات تختلف في

الاستراتيجيات التي تستخدمها لإدارة التغيير، وقدمت الدراسة مبادئ إرشادية للإدارة الفعالة للقضية، وأكدت أن المقاومة تكون مرغوبة وضرورية لأنها تؤكد الحاجة لمزيد من المعلومات حول التغيير بما يعزز الاتصال الفعال؛ ويقدم حلاً جذرياً للمشكلات؛ وييسر عمليات التخطيط والتنفيذ، كما أكدت دراسة (Keating, Elizabeth K. & Rogelio Oliva, 1999) أن معظم برامج التحسين تنتهي بالفشل، وصعوبة الحفاظ على برامج تحسين العمليات الناجحة يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وعدم التحسين المستمر، مما يؤكد ضرورة عد الإدارة عملية ديناميكية تتطلب التعامل بشكل فعال مع كافة المتناقضات الموجودة بالمنظمة، مما يؤكد ضرورة توجيه القائمين بتصميم برامج لتحسين العمليات المستدامة والاعتماد بشكل كبير على إدارة الأقطاب، وأوضحت دراسة (Laiken, Marilyn E., 2002) تجربة معهد أوناريو للدراسات التربوية التابع لجامعة أوناريو في التعامل مع المتناقضات بهدف تعلم كيفية إدارة الأقطاب، والاتجاه العام في إنجاز مهمة معينة، والتفكير في تجربة تزيد من القدرة الإنتاجية والمعرفة لفردية والمهارة في التعلم، وحددت لتجربة مجموعة من المشكلات، وكيفية التعامل مع الأقطاب، وأكدت دراسة (McNaught, Carmel, 2002) أن بتطبيق نظرية الأقطاب سيتم تطوير نموذج يدل على أن "منطقة التغيير الفعال" في الجامعات تتطلب التعامل مع عدة أبعاد في الوقت نفسه، فعلى سبيل المثال اتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل مقابل اتخاذ القرارات من أسفل إلى أعلى، والإدارة مقابل المنح الدراسية، والأنظمة مقابل الخدمات، والثبات مقابل التنوع، والتغيير الشامل مقابل نمو الأفراد، والمنافسة مقابل التعاون، والتوازن بينها يساعد في تنفيذ سياسة الجامعة، كما قدمت دراسة (Benet, William J. 2006) نموذجاً لتطبيق إدارة الأقطاب مبنياً على خمس فئات تشمل خمسة نماذج فرعية لتعميق إمكانية تطبيق القضية في مكان العمل على عدد أكبر، وتم عرض ثلاثة أسباب لأهمية التعامل مع الأقطاب في مكان العمل، والفوائد التي تعود على المؤسسة من تطبيقها، واستهدفت دراسة (Glunk, Ursula

(Beth Follini, 2011) & توضيح قدرة الأقطاب على تعزيز التغيير المفيد بين العملاء التنفيذيين من خلال الفهم الدقيق للمتناقضات، وحددت الدراسة المطلوب من المدرب للتغلب على فجوات الأقطاب، وقبل الانخراط في تدريب الأقطاب، علي المدربين فهم بنية المتناقضات التي تكون سائدة في عملهم، وقدمت الدراسة نموذجًا للقضية لدعم العملاء التنفيذيين في التعامل مع الأقطاب القيادية في حياتهم، وأن تكون العلاقة بين المدرب والعميل مبنية على مبادئ إدارة الأقطاب، وحاولت دراسة (Manderscheid, Steven V. & Peter D. Freeman, 2012) تطبيق الأقطاب والتعامل مع المعضلات الموجودة في المنظمات، وتقديم اقتراحات للمهتمين للتحويل نحو تطبيق الأقطاب، وأكدت الدراسة قلة البحوث التي أجريت على هذا الموضوع، وتوافر إمكانات كبيرة بالمنظمة تساعد في تدريب قادة جدد قادرين على التفكير في الأقطاب كنقطة تحول للقادة والاستجابة للتدخلات التدريبية في الوقت المناسب، ويكون لذلك تأثير إيجابي على فعالية أداء المنظمة، وأكدت دراسة (Shankari, B., 2012) أن إدارة الأقطاب تعد نموذجًا بسيطًا يساعد الأفراد والجماعات في التعامل بصورة طبيعية مع الأقطاب، فالمشكلات التي لها حلول يمكن أن تكون هي نقطة النهاية لها، وهي تتطلب قرارات إما... أو...، وبمجرد اتخاذ القرار يتم التخلص من التوتر المتأصل داخل المشكلة، والقضايا القطبية تتعامل مع قطبين كل منهما غير قابل للحل ولا مفر منه، وتسمح إدارة الأقطاب بتقييم جوانب القوة والضعف من قضية معينة لتحقيق التوازن بينها، كما أكدت دراسة (أسامة محمود، ٢٠١٦) أن إدارة الأقطاب تساعد المؤسسات التعليمية في التعامل مع المعضلات المختلفة أو المتناقضة من أجل تحقيق جودة المؤسسات التعليمية، والاعتماد على التغيير المستمر وفقًا لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وأكدت الدراسة أن إدارة الأقطاب تقدم آليات لإحداث التوازن اللانهائي بين الأقطاب المختلفة بما يحقق جودة المؤسسات التعليمية.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة أنها ركزت على تحديد معايير القدرة التنافسية ومؤشراتها بالجامعات، وتحديد المعوقات التي تعرقل تحسين وضع الجامعات المصرية في هيكل الجامعات العالمية، كما حددت العوامل الرئيسة التي تساعد في تحقيق ميزة تنافسية عالية، وأكدت الدراسات أن تصنيف الجامعات يعد أداة لتعزيز القدرة التنافسية، كما أكدت على دور إدارة الأقطاب كمدخل لإحداث التغيير والتميز في التعامل مع المتناقضات، وتفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري ووضع التصور المقترح، وتختلف عن الدراسات السابقة في اعتمادها علي إدارة الأقطاب كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية على المستويين المحلي والعالمي.

المحور الأول: إدارة الأقطاب وتطبيقاتها بالجامعات

ترجع فكرة الأقطاب إلى كتابات في الفلسفة الصينية Taoism للكاتب Lao Tsu؛ حيث ترى هذه الفلسفة أن السر في حياة جيدة وناجحة يكمن في فهم الازدواجية والقدرة على تحقيق التوازن بينها (Tsu, Lao, 1972, 38)، وتُعرف هذه الأقطاب أو الازدواجية بـ Tao، وبدأت تظهر تدريجيًا في صورة مدخل فلسفي عملي للتعامل مع الطبيعة المزدوجة للحياة، حيث يتم التعبير عنها بأنها "إدارة الأقطاب"، فالأقطاب هي الأضداد المترابطة التي تعمل معًا بشكل جيد حينما يقدم كل منهما ما لديه لتحقيق التوازن فيما يقومان به، مثال ذلك عملية التنفس الشهيق والزفير؛ فكل منهما يعتمد على الآخر كما أنهما لا يمكن أن يفصلا أو يعمل أي منهما بصفة مستقلة، وفي حالة حدوث ذلك؛ فسوف تكون النتيجة انهيار النظام بسبب الخلل الذي تم نتيجة الاهتمام بأحد الأطراف وتجاهل الطرف الآخر (Johnson, Barry, 1996,23).

وفيما يلي توضيح لإدارة الأقطاب من حيث ماهية إدارة الأقطاب، ومبادئها، وخصائصها، ومميزات تطبيقها بالجامعات، والمهارات الفردية لإدارة الأقطاب، ومرحل تطبيقها، ومكونات الخرائط القطبية.

(أ) ما هي إدارة الأقطاب:

إدارة الأقطاب هي القيام بتحديد مشكلة للتعامل معها ومعالجتها من خلال الموازنة بين طرفين متضادين (Patricia G. Beach & Jennifer Joyce, 2009, 64)؛ حيث إنها تعمل على أمر يمكن معالجته بالتركيز على إجابتين صحيحتين متضادتين مترابطتين، والأقطاب لها عدد من الأسماء، مثل: التناقضات Paradoxes، والمعضلات Dilemmas، أو "المواقف المعلقة" Sticky Situation، فالتعامل مع الأقطاب يظهر بقوة حينما يتم البحث عن الشيء الصحيح، لكن حينما تتوصل إلى الحلول المقترحة ترى أنها متناقضة تماماً وغير مترابطة، فإدارة الأقطاب تتطلب التفكير القائم على (كل من .. و..). رغم من أن كلا من الحلول المقترحة يقع في اتجاه مصاد للآخر (Beach, Patricia G. & Jennifer Joyce, 2009, 66)، فيرتبط مدخل إدارة الأقطاب بالنظرة الموضوعية لنقطتين مختلفتين؛ حيث تتعلق بملاحظة الفارق بين مشكلة لها حل ثابت وطرف أو قطب له ضغط قوى يسيطر، كما أنه يتعلق بتحديد نقاط القوة في كل نقطة على المتصل (Karen, 2015, 34).

وتركز إدارة الأقطاب على المشكلات غير القابلة للحل، حيث يكون هناك أقطاب تجسد مجموعة من المتناقضات التي لا يمكن أن تعمل بشكل مستقل تماماً؛ لأن الأقطاب مترابطة، ولا توجد وسيلة لاختيار أحدها للحل وإهمال الآخر، والهدف من إدارة الأقطاب هو الحصول على أفضل ما يمكن الوصول إليه من المتناقضات مع تجنب حدود كل منها، وتُعرف إدارة الأقطاب بأنها العلاقة بين اثنين من الاتجاهات أو السمات المتقابلة للتعامل مع موقف معين، فهي تساعد على إدارة الصراع؛ حيث إنها تعني المعارضة بين اثنين من المشاعر في وقت واحد ولكنها لا تتفق، حيث تسود حالة من التناقض بين الأفكار وعدم التوافق في المواعيد أو الأحداث، وعدم القدرة على الوجود أو العمل بشكل متجانس، فإدارة الأقطاب تؤكد على اثنين أو أكثر من الإجابات الصحيحة المترابطة، إذ أن الإجابات الصحيحة لهذه المشكلة مترابطة (Smith, Howard, 2007, 34)

وأثبتت طرق حل المشكلات أنه لا يمكن أن تعمل على العديد من القضايا الأكثر أهمية؛ لأنها تعمل على (إما...أو...)، ولكن باستخدام إدارة الأقطاب يمكن التغلب على الفرضية التقليدية (إما...أو...). والتفكير لمواجهة المزيد من المشاكل المزمنا، وخاصة تلك التي تظهر أنها غير قابلة للحل، فالأقطاب لا يمكن حلها بل يمكن إدارتها في ضوء مراعاة الاهتمام بكلا الطرفين في المشكلة بنفس القدر من الاهتمام، لأن الاهتمام بطرف عن الآخر سيؤدي إلى الفشل، فعلى سبيل المثال، في موقف تخفيض العمالة؛ إذا تم التركيز على خفض التكاليف بغض النظر عن حاجات العاملين والعملاء؛ فإن ذلك سيؤدي إلى خفض نجاح المؤسسة وقوتها؛ لأن أفضل العاملين لديها سيغادرون، كما أن عمالها سوف يحصلون على خدمة ضعيفة ومدنية (Beach, Patricia G. & Jennifer Joyce, 2009, 64)، ويمكن التمييز بين أسلوب حل المشكلات وإدارة الأقطاب من خلال الجدول التالي.

جدول (١) الفرق بين أسلوب حل المشكلات وإدارة الأقطاب
(Managing System Polarities, ٢٠١٣).

إدارة الأقطاب	أسلوب حل المشكلات	وجه المقارنة
مستمرة. لا يوجد نقطة نهاية، ويجب أن تدار معا ليست قابلة للحل.	ليست مستمرة. هناك نقطة نهاية. قابلة للحل.	نوع المشكلة
بدائل مترابطة.	بدائل مستقلة.	البدائل
البدائل تعتمد على بعضها لتحسين الوضع مع مرور الوقت.	ليست هناك حاجة لتقديم بديل عن الحل.	علاقة البدائل بالاطراف الأخرى
يحتوي دائما على أقطاب شاملة متبادلة.	غالبا ما يستبعد المتناقضات ويجاهل التعامل معها.	طريقة التعامل

يتضح من الجدول السابق أن هناك فرقاً بين إدارة الأقطاب وأسلوب حل المشكلات، حيث تتعامل إدارة الأقطاب مع المتناقضات المستمرة التي ليس لها أية نقطة نهاية وليست قابلة للحل، فهي تطرح بدائل مترابطة تعتمد علي بعضها، وذلك من خلال عرض أقطاب شاملة متبادلة، بينما يتعامل أسلوب حل المشكلات مع المشكلات التي لها نقطة نهاية وقابلة للحل، فهو يتعامل مع البدائل المستقلة وغالباً ما يستبعد المتناقضات ويتجاهل التعامل معها.

وبذلك فإن إدارة الأقطاب هي أداة لرؤية كلا الجانبين لفكرة أو رأي معين، وهي طريقة جيدة للتعامل مع التغيير التنظيمي (سواء أكان كبيراً أم صغيراً)، خاصة عندما يكون هناك اثنان من الأقطاب المترابطة، فهي تؤكد على ضرورة الانتقال من التركيز على قطب واحد هو المشكلة، والآخر هو الحل (إما .. / أو ..)، للعمل في ضوء تقييم كلا الجانبين (سواء .../و...)، فإدارة الأقطاب تسمح للمؤسسة بتنفيذ الجوانب الإيجابية للقضية بشكل واضح، فهي توازن بين الجوانب الإيجابية من كلا القطبين بدلاً من محاولة فرض حلًا واحدًا.

ويمكن استخدام إدارة الأقطاب عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن إدارة عدد من البدائل المتضادة، أو استخدامها عند القيام بإجراء التحليل الرباعي للبيئة SWOT Analysis؛ حيث إن نقاط القوة تعبر عن الأفعال والقيم الموجودة داخل المؤسسة نتيجة للنجاحات التي حققتها في الماضي، أما نقاط الضعف فإنها تعبر عن الأمور التي تسبب الألم في الوقت الحالي، والفرص التي تعبر عن أكثر المجالات الاستراتيجية التي تحقق الإبداع والنمو، أما التهديدات فهي تتعلق بالعقبات التي تقف حائلاً دون المحافظة على نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (SWOT Analysis and Polarity Approach, 2016):

كما يمكن عد الممارسات التنظيمية الناجحة وسائل لإدارة الأقطاب، تساعد في تمكين المؤسسة من مواجهة التغيرات وخلق بيئة أكثر فعالية للتفاوض مع تلك الموجودة في المعارضة لمبادرات جديدة، وتصبح القيادة باستخدام منهجية إدارة

الأقطاب أكثر فعالية، ويصبح القادة أكثر قدرة على حل المشكلات وصنع القرار (Blanken, Rhea, 2008, 18)، وبهذا يمكن للإدارة الأقطاب أن تساعد المؤسسة الجامعية أو القادة داخل الجامعات على امتلاك ميزة تنافسية قوية في حالة توافر القدرة بداخلها على التمييز بين مشكلة يمكن حلها أو قطبية يمكن إدارتها أو معالجتها (Johnson, Barry, 1998, 2).

مما سبق يتضح أن إدارة الأقطاب تعد محاولة للتوصل إلى معالجة فعالة لإحداث التوازن بين التناقضات الرئيسية داخل الجامعات، فهي مدخل يمكن القادة والعاملين بالجامعات من الجمع بين طرفين متناقضين، دون الضرر بأحدهما والتأثير سلباً على مسار العمل، فهي تساعد على معالجة المشكلات التي لم يستطع أسلوب حل المشكلات التعامل معها؛ حيث إنها تمكن من حل الصراع والتعامل معه، فاعتمادها على (إما.../و....) يجعلها مدخلاً يساعد العاملين بالجامعات على أن يصبحوا قادرين على معالجة الصراعات وإدارة النزاعات دون إهمال أحد الأطراف، كما تمكن من الرؤية الكاملة للأمور ودراستها بشكل واع ومنظم، حتى تتمكن الجامعات من تحقيق قدرة تنافسية على المستويين المحلي والعالمي، ويتم ذلك وفقاً لمجموعة من المبادئ الخاصة بمدخل إدارة الأقطاب يمكن توضيحها فيما يلي:

(ب) مبادئ إدارة الأقطاب بالجامعات:

- توضح مبادئ إدارة الأقطاب العلاقة بين طرفين، والأسس التي يجب مراعاتها عند التعامل مع الأقطاب، والتي تتمثل في: (Wesorick, Bonnie, 2010, 62-67)
- ١- **توافر كلا القطبين:** يجب أن يكون كلا القطبين موجودان وليس هناك واحد منهما أكثر أهمية من الآخر، فهما يكملان بعضهما، ووجود قطب واحد دون الآخر يعني أننا لا نعرف سوى نصف الصورة، فإذا تم التركيز على قطب واحد وإهمال القطب الآخر فإن ذلك يعني الفشل مع مرور الوقت.
 - ٢- **التناوب بين القطبين:** للانتقال من السلبيات الموجودة في أحد الأقطاب يجب الاهتمام بالتركيز على القطب المعاكس له.

- ٣- الأقطاب تعد أزواجاً مترابطة: كما تكون أقطاباً مختلفة، تتنافس معاً، وتمثل قيماً أو جهات نظر معاكسة، فهي تحتاج إلى بعضها حتى يمكنها البقاء مع مرور الوقت، كما أن الاهتمام بها بطريقة متوازنة يؤدي إلى النجاح اللامع.
- ٤- الاهتمام بكلا الجانبين في الأقطاب بنفس الدرجة: الأقطاب يعتمد كل واحد منهما على الآخر رغم من أنهما متضادان؛ حيث يحتاج كلا منهما إلى الآخر طوال الوقت لتدعيم التحسين داخل المؤسسة، فهما بحاجة الى بعضها لأنهما مترابطين.
- ٥- التفرد والخصوصية لطرفي القطبية: لا يمكن تجنب التوتر الطبيعي بين كلا الجانبين، كما أنه لا يمكن التوصل إلى حل له، ولا يمكن تحطيمه، لكن يمكن القيام بمحاصرته وتحديده.
- ٦- التذبذب الطبيعي بين القطبين أمر لا مفر منه: يجب التعامل معهما بجدية واستغلالهما بشكل جيد، فلكي ننتقل من الجانب السلبي لأي قطب، يجب التركيز على القطب المعاكس.
- ٧- التركيز الزائد والاهتمام بأحد الأقطاب وإهمال القطب الآخر يؤدي إلى تفعيل السلبيات الموجودة في الطرف الذي تم التركيز عليه: والعكس صحيح، فالاهتمام بقطب القوة يؤدي إلى الفشل، حيث إن أي تغيير يتم القيام به داخل المؤسسة سيحظى بالفشل حينما يركز على أحد الأقطاب دون الآخر.
- ٨- مشاركة جميع الأطراف ذات الصلة في وضع الخرائط القطبية: إن إجبار الأطراف المعنية بحل معضلة قطبية داخل المؤسسة على الاقتناع برأي معين من المحتمل أن يؤدي إلى المقاومة والرفض، وهو ما يؤدي إلى عدم الاهتمام بالعمل وانخفاض الإنتاجية. وبالتالي يكون لإدارة الأقطاب مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند استخدامها كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية، حيث يجب مراعاة الجانبين في الأقطاب، وتيسير إمكانية التنقل بين الطرفين المتناقضين، والانتقال من السلبيات الموجودة في أحد الأقطاب، مع الاهتمام بالتركيز على القطب المعاكس له، بحيث يتم التركيز على أحد الأطراف ثم التركيز على الآخر لحين تحقيق التوازن فيما

بينهما، مع مراعاة التذبذب الذي يمكن أن يحدث بينهما، ويجب أن يراعي الأفراد بالجامعات عند التعامل مع إدارة الأقطاب أنها ليست مشكلة لها حل، بل هما طرفان، كل منهما في حاجة إلى التركيز والاهتمام، كما أن مشاركة كافة الأطراف المعنية بمعالجة الأقطاب سواء من داخل الجامعة أو من خارجها في رسم الخريطة القطبية يؤثر بشكل إيجابي على الحلول المقترحة لإدارة الأقطاب، وبالتالي يُمكن من استخدامها كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية محليًا وعالميًا، حيث تتصف بمجموعة من الخصائص يمكن توضيحها فيما يلي:

(ج) خصائص إدارة الأقطاب بالجامعات:

تتواجد الأقطاب في كل مكان داخل المؤسسة وعلى كافة مستويات العمل الإدارية والتنفيذية مما يتطلب وضع خطة للتعامل معها؛ ولذا تتصف إدارة الأقطاب بالخصائص الرئيسية التالية: (Jacobs, Robert, 2011, 3)

١- الأقطاب معضلات وليست مشكلات: الأقطاب ليست مشكلات يمكن حلها؛ إنما هي معضلات ينبغي التعامل معها ومعالجتها، وتوفر إدارة الأقطاب وسيلة للتعامل مع مشاكل معقدة غير قابلة للحل.

٢- تعمل على الطرفين معًا: إدارة الأقطاب تعتمد على (كل من /... و /...)، ولا تعتمد على (إما.../ أو...).

٣- تحتاج الأقطاب إلى مديرين ماهرين: يمكن إدارة الأقطاب من قبل القادة الذين يفهمون الفرق بين المشكلات لحلها والأقطاب لإدارتها؛ فهي تحتاج إلى مهارات وقدرات للتعامل معها ومعالجتها بفاعلية.

٤- الأقطاب تظهر في كل مكان وطوال الوقت داخل المؤسسة: توجد الأقطاب في كل مكان داخل المؤسسة يؤثر على كافة مستويات العمل الإدارية والتنفيذية، وبالتالي فإن معرفة الأقطاب وتحديدها داخل المؤسسة يؤثر على معرفة مدى تأثيرها على أداء المؤسسة.

٥- وجود خطة للتعامل مع الأقطاب وإدارتها بفاعلية: يساعد التخطيط للتعامل مع الأقطاب على تحديد "الإيجابيات" و"السلبيات" لكل قطب، وبالتالي تحديد ما يمكن تحقيقه من خلال إدارتها بشكل جيد أو سيئ.

٦- ظهور قوة الأقطاب في نتائج إدارتها: تعنى قوة الأقطاب استخدام ما تم تعلمه في إدارة الأقطاب وممارسته في الحياة اليومية للعمل لتحقيق النتائج المرجوة.

في ضوء ما سبق يتضح أن إدارة الأقطاب تتعامل مع معضلات وليست مشكلات، ويكون لها طرفان يجب أن يتعايشا معاً دون التركيز على أحدهما وإهمال الآخر للنجاح في تحقيق الأهداف المرجوة بالجامعات المصرية، وتحتاج إدارة الأقطاب إلى وجود قادة ماهرين ومبدعين بالجامعة قادرين على المبادرة وتقديم الحلول، ويكون لديهم الوعي بإدارة الأقطاب الموجودة بجامعتهم، ويستطيعون التمييز بين المشكلات والأقطاب على كافة المستويات بالجامعة، حيث تتواجد الأقطاب على كافة مستويات العمل الإدارية والتنفيذية ويكون لها تأثير مباشر علي الأداء، مما يتطلب وضع خطة للتعامل معها وإدارتها بفاعلية داخل الجامعة، وتطبيق النتائج المستفادة في مواقف أخرى للتعامل معها بنجاح، حيث تظهر قوة الأقطاب في نتائجها، وتحقيقها للعديد من المميزات عند تطبيقها بالجامعات يتم توضيحها فيما يلي:

(د) مميزات تطبيق إدارة الأقطاب بالجامعات:

لتطبيق إدارة الأقطاب داخل المؤسسة مجموعة من المميزات تتمثل فيما يلي:

(Paula, R., and others; 2007), (Johnson, Barry & Leslie Depol, 2011,9).

١- دعم المؤسسة لتصبح أكثر نجاحاً الآن وفي المستقبل: تساعد إدارة الأقطاب على

العمل في ضوء ما حققته المؤسسة في الماضي وما تقوم بإعداده للنجاح في المستقبل، فهي تساعد في تحديد مفهوم النجاح وتحديده بالأرقام، وتحديد السلوك الذي يعكس الثقافة التي تتبناها المؤسسة، وما يشعر به العاملون داخل المؤسسة... الخ، فإدارة الأقطاب تساعد المؤسسة على القيام بالأشياء التي تغير من وضع المؤسسة بطريقة أسهل وأسرع وأفضل، وتدرجياً مع مرور الوقت، فإدارة

الأقطاب داخل المؤسسة يحقق الكثير من الفوائد وخفض التكاليف المتعلقة بالإدارة السيئة للأقطاب.

٢- نمو قدرة المؤسسة على تحديد قوة الأقطاب والتخطيط لها وتحديدها: تعمل كل الأقطاب الموجودة داخل المؤسسة مع بعضها بنفس الطريقة طوال الوقت، وبالتالي فعندما يتم تعلم كيفية مواجهة أحد الأقطاب بطريقة جيدة، فسوف تستطيع المؤسسة تحقيق ما يلي:

■ **التعامل مع كل الأقطاب بطريقة جيدة**، ورؤية الأقطاب تعنى تعرفها حينما تكون واحدة أو أكثر متضمنة في داخل الأقطاب بحيث تؤثر على العمل الذي تقوم به المؤسسة.

■ **التخطيط للأقطاب** من خلال تعرف "الإيجابيات" Upsides و"السلبيات" Downsides لكل قطب، كما يتم تعرف ما ستحققه المؤسسة بإدارة كل قطب، وما الذي سيحدث في حالة إدارته بشكل سيئ، وتساعد الخطوات الإجرائية والتحذيرات المبكرة على ضمان وجود طرق/ أساليب محددة لتحديد الإيجابيات وتجنب السلبيات الخاصة بالأقطاب.

■ **تحديد قوة الأقطاب ومحاصرتها** بتوظيف ما تعلمته من معالجة أحد الأقطاب جيداً واستخدامه/ ممارسته في العمل للحصول على النتائج المرغوبة.

■ **مراعاة التنوع والخلفية الثقافية الفردية للعاملين**: تساعد إدارة الأقطاب المؤسسات التعليمية على الاعتراف بالاحتياجات الفردية لكل من يعمل داخل المؤسسات، والاحتياجات الجماعية لفرق العمل المتنوعة، كما أنها تساعد على التعامل مع الخلافات بين ثقافات الأفراد نتيجة اختلاف بيئاتهم المجتمعية والمورث الثقافي لديهم.

٣- **تمكين المؤسسة من مواكبة التوجهات/ السمات الإدارية الحديثة**: توجه إدارة الأقطاب المؤسسة نحو تحقيق مكانة رائدة بين المؤسسات التعليمية بتوافر عدة

مصادر تساعدنا على امتلاك مزايا تنافسية متنوعة؛ حيث يمكن أن تتم تلك المزايا في مساعدتها على تحقيق ما يلي:

- **تطبيق الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي بوعي وفهم ودقة؛** مما يمكنها من العمل الآن مع النظر إلى المستقبل، والمزج بين الاستراتيجيات المتنوعة التي تيسر لها وضع استراتيجي متميز بين المؤسسات المناظرة لها.
- **مراعاة التعقيد والتداخل العلائقي،** فإدارة الأقطاب تمكن المؤسسات من مراعاة كافة الأطراف المعنية بأداء العمل، مع الاهتمام بفك التعقيدات وقراءة التفاصيل بوضوح وتمعن، وفك التداخل بين الأطراف المتشابهة.
- **الثبات على التغيير والمحافظة عليه؛** لكي تحصد المؤسسة النجاحات وتحقق السبق والمكانة الريادية، عليها التمسك الدائم بالتغيير الوعي الذي يجعلها متجددة فيما تقدمه من خدمات وأدوار متميزة ومتميزة داخل المجتمع.
- **إدارة الصراع والمشكلات المزمنة؛** إدارة الأقطاب تمكن المؤسسة من مواجهة الصراعات وحل المشكلات التي لا حل لها من خلال التوصل إلى حلول توازن بين طرفي الصراع أو الموقف المُشكل.

مما سبق يتضح أن تطبيق إدارة الأقطاب بالجامعات المصرية يحقق العديد من المزايا، حيث تمكن الجامعات من تطبيق الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي بوعي وفهم ودقة، فهي تساعد على تطبيق استراتيجية الجامعة من خلال مراعاة التناقضات الموجودة داخل الاستراتيجية والبنود المتعددة التي يجب مراعاة التوازن فيما بينها، كما تساعد إدارة الأقطاب الجامعة على زيادة القدرة الكلية لها على مواجهة التناقضات من خلال تحديدها ومعالجتها بشكل مستمر وفوري، وتمكن الجامعة من إدارة الصراعات والتعامل مع الأزمات التي تواجهها، ومراعاة اختلاف الخلفيات الثقافية بين الأفراد سواء العاملين بها أو من تتعامل معهم، وتقديم الخدمات المناسبة للجميع، وتوفير البيئة الداعمة لكل المتعاملين مع الجامعة، وبالتالي تساعد الجامعة علي

أن تصبح أكثر نجاحًا وتميزًا عندما تتوفر المهارات اللازمة لإدارة الأقطاب والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

(٥) المهارات اللازمة لإدارة الأقطاب:

يتطلب تطبيق مدخل إدارة الأقطاب داخل المؤسسة توافر مجموعة من المهارات الضرورية حتي يتم الاستفادة من هذا المدخل والتعامل معه بنجاح، وتتمثل هذه المهارات فيما يلي (Adams, DeAnn and others, 2015, 32-33):

١- **الاستماع الفعال Active Listening**: تساعد مهارة الاستماع الفعال القائمين على إدارة الأقطاب في جلسات العصف الذهني على تعرف وجهات نظر المعنيين بمعالجة الأقطاب التي يتم علاجها.

٢- **الاتصال Communication**: توجد حاجة لتوافر مهارة الاتصال الفعال بين جميع الأطراف المعنية داخل الجامعة المشاركة في إدارة الأقطاب لتعرف الأقطاب وتحديد كيفية التعامل معها، وتحديد النقاط الإيجابية والسلبية لكلا القطبين، وكذلك التحذيرات المبكرة والاجراءات التصحيحية المتخذة.

٣- **القدرة على التكيف Adaptability**: تساعد على تقبل التغيير والاعتراف بالمشكلات التي تظهر نتيجة التركيز على أحد الأطراف دون الآخر، وبالتالي العمل على محاولة إيجاد طرق لتحقيق التوازن بين القطبين.

٤- **صناعة القرار Decision Making**: يؤدي إلى الاتفاق بين الأفراد على ما يجب القيام به لمعالجة المعضلات والأزمات الموجودة داخل الجامعة.

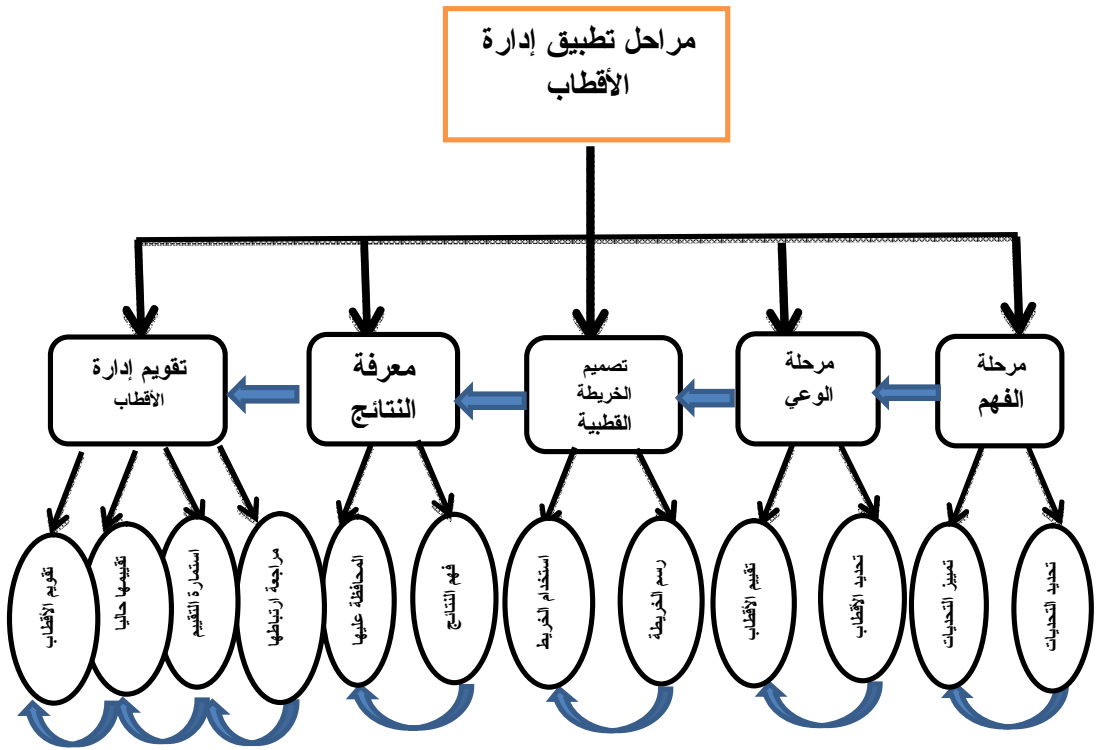
٥- **الحوار Dialogue**: ضرورة توافر مهارات الحوار بين الأطراف التي تشارك في معالجة الأقطاب للقيام بعملية العصف الذهني عند رسم الخريطة القطبية.

٦- **التفاوض Negotiation**: هو مهارة ضرورية كي يقوم قائد العمل بالتوصل مع الأطراف المشاركة في إدارة الأقطاب إلى الحلول المناسبة التي تساعد على اتخاذ خطوات الفعل المناسبة.

- ٧- العمل في فريق Teamwork: يتسم الفريق دائماً بأنه مكون من مجموعة من الأفراد المختلفة التي تتكامل معاً من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ويساعد العمل في فريق على رفع المناقشات وإثراءها، والتي تتم لرسم الخريطة القطبية بكافة خطواتها.
- ٨- الإدارة Management: حينما يمتلك القائد مهارة الإدارة فإنه يستطيع أن يحقق التوازن عند إدارة الأقطاب على كافة مستويات تطبيقها وعند إدارة المناقشات بين الأفراد.
- ٩- الرقابة/ الضبط القوى Impulse Control: تساعد القائد على ضمان أن كل طرف يحصل على قدر متساوٍ من الوقت والجهد، بحيث يضمن عدم الانحياز والحيادية تجاه الأفراد المشاركين في جلسات العصف الذهني.
- ١٠- الوساطة Mediation: تساعد القائد على ألا يميل لقطب عن الآخر، وتساعدته أن يتعامل مع القطبين بنفس القدر من المنطق والعقلانية.
- ١١- القدرة على الإقناع Persuasion: يحث يستطيع أن ينقل أفكاره وآراءه إلى من يساعده في إدارة الأقطاب، كي يتوصلوا معه إلى حل منطقي.
- مما سبق يتضح أن تطبيق إدارة الأقطاب بالجامعات يتطلب توافر مجموعة من المهارات لدى جميع العاملين علي كافة المستويات الإدارية، بحيث يجب أن يتوافر لديهم مهارة الاستماع الفعال، ومهارة الاتصال والحوار بين جميع الأطراف، والقدرة علي التكيف وتقبل التغيير، والقدرة علي العمل في فريق، ويؤدي ضعف الثقة بالمهارات أو ضعف المعرفة والخبرة إلى انخفاض كفاءة القادة في تطبيق إدارة الأقطاب، كذلك الخوف من تقبل العاملين معه لإدارة الأقطاب، وضعف الاهتمام بآراء العاملين فيما يتعلق بالممارسات التي يقومون بها لتنفيذ المهام المطلوبة منهم، بالإضافة إلى قلة الوقت، ويمكن التغلب على هذه العقبات من خلال تدريب القادة على استخدام إدارة الأقطاب لحل المعضلات الموجودة بالجامعة، من خلال استخدام ورش العمل، والبرامج التدريبية، وموديوالات للتعلم عبر الإنترنت، وتوفير المعلومات من على الإنترنت، وقراءة الكتب المتعلقة بالموضوع، مما يدعم تطبيق إدارة الأقطاب بالجامعات والتي يمر بمجموعة من المراحل يمكن توضيحها فيما يلي:

(و) مراحل تطبيق إدارة الأقطاب بالجامعات:

يمر تطبيق إدارة الأقطاب بالجامعات بعدد من المراحل والخطوات التي تسير بطريقة منتظمة لضمان تطبيق إدارة الأقطاب بشكل صحيح وتحقيق النتائج المرجوة منها، والشكل التالي يوضح تلك المراحل:



شكل رقم (١) مراحل تطبيق إدارة الأقطاب
(إعداد الباحثة)

يوضح الشكل أن تطبيق إدارة الأقطاب يمر بخمس مراحل، وكل مرحلة لها خطواتها التي تسير بشكل منتظم حتى تحقق الهدف الرئيس من تطبيق المدخل، وفيما يلي عرض لتلك المراحل:

(1) المرحلة الأولى: مرحلة الفهم: يتم خلال هذه المرحلة القيام بالربط بين عمل إدارة

الأقطاب واستراتيجية المؤسسة لتحسين العمل ومعالجة المشكلات التي تواجهها والفرص المتاحة أمامها من خلال خطوتين: (Jacobs, Robert Jake, 1992, 4) (Beach, Patricia G. & Jennifer Joyce, 2009, 67)

■ **الخطوة الأولى: تحديد التحديات الحرجة/ الفعالة/ ذات التأثير الأكبر:** ويقصد بها تحديد التحديات التي لها التأثير الإيجابي الأكبر على المؤسسة لتحسين عملها، سواء كانت تلك التحديات متعلقة برفع كفاءتها في قدرتها القيادية أو مواردها البشرية أو المادية أو قدرتها المعلوماتية، ففي هذه الخطوة يتم تحديد التحديات التي تؤثر بدرجة كبيرة في رفع بيئة العمل بالمؤسسة وتنميتها، كما تحدد المؤسسة كيف يمكن للأقطاب الحرجة أن تساعد في فهم المشكلات والفرص المتاحة التي تواجهها الآن في الداخل والخارج.

■ **الخطوة الثانية: تمييز التحديات:** يقصد بذلك تعرف أي من التحديات الموجودة يعد قطبية، وأي منها يعد مشكلات يمكن حلها، لأن الإدارة السيئة للقطبية تظهر في حالة أن يكون أحد الأقطاب هو الإجابة الصحيحة والآخر هو الإجابة الخاطئة، ومن المحتمل أن يحدث ذلك حينما تختلط الأقطاب بمشكلة يمكن القيام بحلها، كما تحدث إدارة الأقطاب السيئة حينما لا يتوافر الوعي بالازدواجية بشكل عام، ويمكن تحديد التحدي أو المشكلة المستمرة من خلال الأسئلة التالية:

- هل التحدي في نطاق التأثير على المؤسسة؟
- هل نجح حل المشكلات في معالجة التحدي؟
- هل يجب مواجهة التحدي خلال الشهرين التاليين؟
- ما الطرق التي يتم بها التعامل مع هذا التحدي طوال الوقت؟
- هل يوجد بديلان يعتمد كل منهما على الآخر؟ هل يمكن التركيز على قطب واحد فقط لوقت طويل قبل القيام بالتركيز على الآخر؟
- ما ضرورة البقاء في الجانب العلوي لكلا القطبين على مدار الوقت؟

• إلى أي مدى سيحد التركيز على جانب علوي واحد وتجاهل الآخر من إنتاجية المؤسسة ونجاحها في النهاية؟

مما سبق يتضح أن مرحلة الفهم تساعد الجامعة على دراسة وضعها الحالي وتحديد مجالات القدرة التنافسية التي يمكن لها العمل على تحسينها وتحقيق التقدم فيها، فعلى سبيل المثال يمكن لها تحسين القدرة القيادية من خلال القيام بتحليل النمط القيادي لإدارة الجامعة ودراسته، ثم تعرف نقاط الضعف المتضمنة في هذا النمط، وتحديد النمط القيادي الذي يعالج نقاط الضعف تلك، ومحاولة تحقيق التوازن بين هذين النمطين المختلفين للقيادة لتحقيق التكامل فيما بينهما، والاستفادة من مميزات كل منهما بأقصى درجة ممكنة، وتجنب الانزلاقات ونقاط الضعف لكل منهما.

(٢) المرحلة الثانية: مرحلة الوعي والبناء: يتم خلال هذه المرحلة القيام باختيار

الأقطاب التي يتم معالجتها وتسميتها من خلال الخطوات التالية: (Patricia G.

Beach & Jennifer Joyce, 2009, 67)

■ **الخطوة الأولى: تحديد الأقطاب (تسمية الأقطاب الخاصة بكل تحدي):** يعد تعرف أقطاب التحديات التي تواجهها المؤسسة هو البداية الحقيقية لتحسين قدرتها وتحسين مكانتها، ويمكن الاسترشاد بالمؤسسات المناظرة لتعرف أقطاب التحديات المعروفة التي تتواجد داخل بيئات العمل المختلفة.

■ **الخطوة الثانية: القيام بتقييم الأقطاب التي تحسن بيئة العمل بالمؤسسة:** سوف يتم تقييم جميع الأقطاب الأساسية داخل المؤسسة التي تم تحديدها على أنها الأقطاب الحرجة الموجودة، ويتم تحديد القطب المفضل والقطب المهمل، كما يتم القيام بتقييم مدى تأثير أقطاب التحديات على عمل المؤسسة.

وقد تجد الجامعة بداخلها العديد من المجالات التي تعد مصدراً لبناء القدرة التنافسية لديها، فعلى سبيل المثال حينما تسعى الجامعة إلى بناء قدرة تمويلية، فإنها تبحث عن تحقيق التوازن بين مصادر الدخل الثابت والدخل المتغير، حيث تسعى لزيادة الدخل المتغير من خلال الشراكات وإقامة الوحدات ذات الطابع الخاص، التي تساعد

على توفير مصادر للتمويل الذاتي تمكنها من تحسين بنياتها التحتية وتقديم خدمات أفضل لعملائها الداخليين والخارجيين.

(٣) المرحلة الثالثة: تصميم الخريطة القطبية* : ترتبط هذه المرحلة بتصميم

الخريطة القطبية، وتتضمن الخطوات التالية: (4, 1992, Jacobs, Robert Jake)

■ **الخطوة الأولى: رسم الخريطة القطبية:** تعد الخريطة القطبية هي الأداة المميزة لإدارة الأقطاب، حيث إنها تساعد على بناء صورة كاملة لكل من المميزات والعيوب التي تنتج عن الاهتمام بأحد الأقطاب على حساب القطب الآخر، فهي تساعد على توضيح المميزات والعيوب الكامنة في كل قطب على حدة، من خلال فهم الثبات والتغير في الأقطاب من أجل إعادة تنظيم الأمور، وتساعد على فهم الأمور بشكل أوضح، وبالتالي تحسين القدرة الكلية للعمل داخل المؤسسة.

■ **الخطوة الثانية: استخدام الخريطة القطبية للاتفاق على الخيارات التي تحقق الاهتمام بكلا القطبين:** تتطلب إدارة الأقطاب بشكل جيد تحديد الوقت المناسب والإجراءات المناسبة للاهتمام بجانب القطبية/ بالقطبين مع تجنب العواقب غير المقصودة الناتجة عن تجاهل أحد الأقطاب؛ لأن الاهتمام بأحد الأقطاب يمكن أن يعد في بعض الحالات خطأ مناسباً، كما يمكن القيام بتجاهل أحد الأقطاب والتركيز بقوة على القطب الآخر لفترة زمنية محددة، لحين الوصول للوقت المناسب لتحويل الاهتمام بالجانب الآخر في الأقطاب.

ويعد رسم الخريطة القطبية من الخطوات التي تساعد الجامعة على دراسة مجالات القدرة التنافسية لديها بوضوح ودقة، لكن يجب تحديد الوقت المناسب الذي يمكن عنده البدء في تحقيق التوازن بين الجانبين، فعلى سبيل المثال حينما ترغب الجامعة في تحقيق قدرة تسويقية في عرض ما تقدمه من خدمات للطلاب، وما تقدمه من خدمات

* سوف يتم توضيح الخريطة القطبية بالتفصيل في الجزء التالي للمراحل.

للمجتمع، فيجب على الجامعة أن تبدأ بالاهتمام بتحسين كفاءة الخدمات المقدمة للطلاب، خاصة إذا ما كانت جامعة جديدة، يلي ذلك اهتمامها بما تقدمه من خدمات للمجتمع، سواء من خلال الأنشطة التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، أو من خلال الوحدات ذات الطابع الخاص، التي يمكن تأجيلها لحين تحقيق معايير الخدمة الطلابية المتميزة، وسوف يتم شرح مكونات الخريطة القطبية لاحقاً.

(٤) المرحلة الرابعة: معرفة النتائج وتحليلها: وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

■ **الخطوة الأولى:** يتم خلال هذه الخطوة القيام بفهم نتائج تطبيق إدارة الأقطاب الخاصة ببيئة العمل بالمؤسسة حتى يمكن اتخاذ قرارات ذكية بشأن كيفية الاستفادة من التناقضات/ الأقطاب الرئيسية بشكل أفضل في المستقبل، وهناك أربعة أسئلة يمكن من خلالها تحديد الموقف في هذه الخطوة؛ هي:

- ما نتائج التقييم لدى المؤسسة؟

- ما الذي توضحه النتائج عن كيفية الاستفادة من التناقضات الرئيسية في الوقت الحالي؟

- لماذا ترى المؤسسة أنها حققت هذه النتائج؟

- ما الأفكار الجديدة الموجودة لدى المؤسسة حول كيفية الاستفادة من هذه

التناقضات/ الأقطاب بشكل أفضل في المستقبل؟

■ **الخطوة الثانية:** اتخاذ الإجراءات لزيادة التأثير والمحافظة على النجاح: في هذه

الخطوة يجتمع كل ما تم من خطوات معاً، حيث يتم الاتفاق على خطوات العمل

والتحذيرات المبكرة التي من شأنها أن تساعد المؤسسة على الاستفادة من قوة

الأقطاب الرئيسية، كما يجب القيام بوضع الخطط لتحسين العمل بالمؤسسة، ومتابعة

مدى تقدم العمل والسير في المسار الصحيح مع مرور الوقت، واستكشاف مزيد من

السبل والأماكن التي يمكن أن تطبق فيها إدارة الأقطاب لإضافة القيمة داخل المؤسسة.

فحينما تعتمد الجامعة على مدخل إدارة الأقطاب في تحسين العمل بها في مجال

معين؛ فإنه يمكن لها الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها لتحسين العمل في مجال

آخر، فعلى سبيل المثال؛ حينما تقوم بتحسين قدرتها التسويقية في الخدمات التي تقدمها لكل من الطلاب والمجتمع، فإنه يمكن لها استغلال نفس النتائج لتحسين قدرتها التسويقية فيما تقدمه من خدمات لعملائها الداخليين (العاملين) والخارجيين (المعنيين)، كذلك تحسين قدرتها التنظيمية عند المزج بين نماذج الهيكل التنظيمي المختلفة لبناء هيكل تنظيمي تنافسي.

(5) المرحلة الخامسة: تقويم إدارة الأقطاب:

تعد عملية التقويم أحد العمليات الضرورية والمهمة التي تتم داخل المؤسسة لتشخيص وضعها الحالي، ثم اتخاذ الإجراءات العلاجية اللازمة لتحسين وضعها الحالي وضمان زيادة قدرتها على البقاء والمنافسة مع مثيلاتها، ويعد تقويم تطبيق إدارة الأقطاب أمراً مهماً؛ لأنها تساعد القادة والعاملين القائمين بتطبيق هذا المدخل على التأكد من أنهم يسيرون في الاتجاه الصحيح، وأنهم يستخدمون إدارة الأقطاب في محلها، ويمكن القيام بتقويم تطبيق إدارة الأقطاب من خلال الخطوات التالية:

(Johnson, Barry and others; 2011,10- 11)

■ **الخطوة الأولى: مراجعة الارتباط بين الأقطاب واستراتيجية المؤسسة:** يرتبط تقييم الأقطاب بمراجعة مدى تأثير الأقطاب المختارة داخل المؤسسة، فيجب الاهتمام بالأقطاب التي لها دور كبير في تحسين القدرة الكلية للعمل بالمؤسسة، وتعرف الطريقة التي يتم من خلالها توظيف هذه الأقطاب لتحقيق فهم أكبر لمجالات العمل الموجودة داخل المؤسسة.

■ **الخطوة الثانية: تصميم استمارة تقييم إدارة الأقطاب الخاصة بالمؤسسة:** يجب في هذه الخطوة القيام بمراجعة تصميم الخرائط القطبية المتعلقة بكل الأقطاب الرئيسة داخل المؤسسة، لتدعيم النقاط الإيجابية في الأقطاب الموجودة داخل المؤسسة، وبعض الإشارات التحذيرية المتعلقة بالنقاط السلبية مما يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية، للتوصل إلى تصميم استمارة تقييم الأقطاب المختارة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحسين العمل بداخلها.

■ **الخطوة الثالثة: تقييم كيفية القيام في الوقت الحالي بإدارة الأقطاب التي تواجه المؤسسة:** يشارك في تنفيذ هذه الخطوة أكبر عدد من المعنيين لتقييم كيفية القيام بإدارة الأقطاب داخل المؤسسة، ويمكن الاعتماد على استخدام موقع المؤسسة الإلكتروني على شبكة الإنترنت، حيث يقوم الأفراد المعنيون بالدخول إلى موقع المؤسسة على الإنترنت والإجابة عن الاستبانة الخاصة بالتقييم.

■ **الخطوة الرابعة: القيام بفهم نتائج تقويم إدارة الأقطاب الخاصة بالمؤسسة:** يعد الهدف من هذه الخطوة هو فهم نتائج التقويم لاتخاذ القرارات الفعالة لإدارة الأقطاب داخل المؤسسة، ووضع الخطط الاستراتيجية والإجرائية والتنفيذية في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، ونشر وعي العاملين داخل المؤسسة بهذه النتائج لضمان مشاركتهم في تنفيذ القرارات والإجراءات المتخذة.

وتضمن عملية تقويم إدارة الأقطاب أن تسير الجامعة في طريقها الصحيح لتقديم دور إيجابي وفعال داخل المجتمع الذي تتواجد فيه، كما تساعد القائمين على العمل على تعرف مجالات أخرى يمكن تحسين كفاءتها باستخدام إدارة الأقطاب فيها، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام إدارة الأقطاب لمساعدة أعضاء هيئة التدريس على تحقيق التوازن بين الدور البحثي والدور المجتمعي المطلوب منه، وتحقيق التوازن بين طرق التدريس النظرية والعملية واستخدام المستحدثات التكنولوجية، ويتضح فيما يلي الأداة الرئيسية التي يتم الاعتماد عليها لعرض الأقطاب ومناقشتها والتوصل إلى الإجراءات المتخذة لتحقيق التوازن بين القطبين.

(٧) مكونات الخرائط القطبية:

تعد "الخريطة القطبية" هي الأداة التي يمكن استخدامها لرسم وتوضيح الطبيعة المزوجة لأي قطبين، حيث تمكن الخريطة القطبية أي مستخدم من الوصول إلى وعي أعمق لفوائد ومزايا الخيارات المتاحة المتعلقة بالقطبين، ففي الخريطة القطبية تظهر مزايا كل طرف من أطراف القطبية وعيوبه، وأكثر ما يبرز دور الخريطة القطبية ليس

مجرد فهم الصورة كاملة لكلا القطبين، لكن أيضاً كيفية توقع التدفق الطبيعي للقوة من أحد الجوانب إلى الجانب الآخر (Beach, Patricia G. & Jennifer Joyce; 2009, 67)، وتتكون الخريطة القطبية من عدة مكونات أساسية يوضحها الجدول التالي:

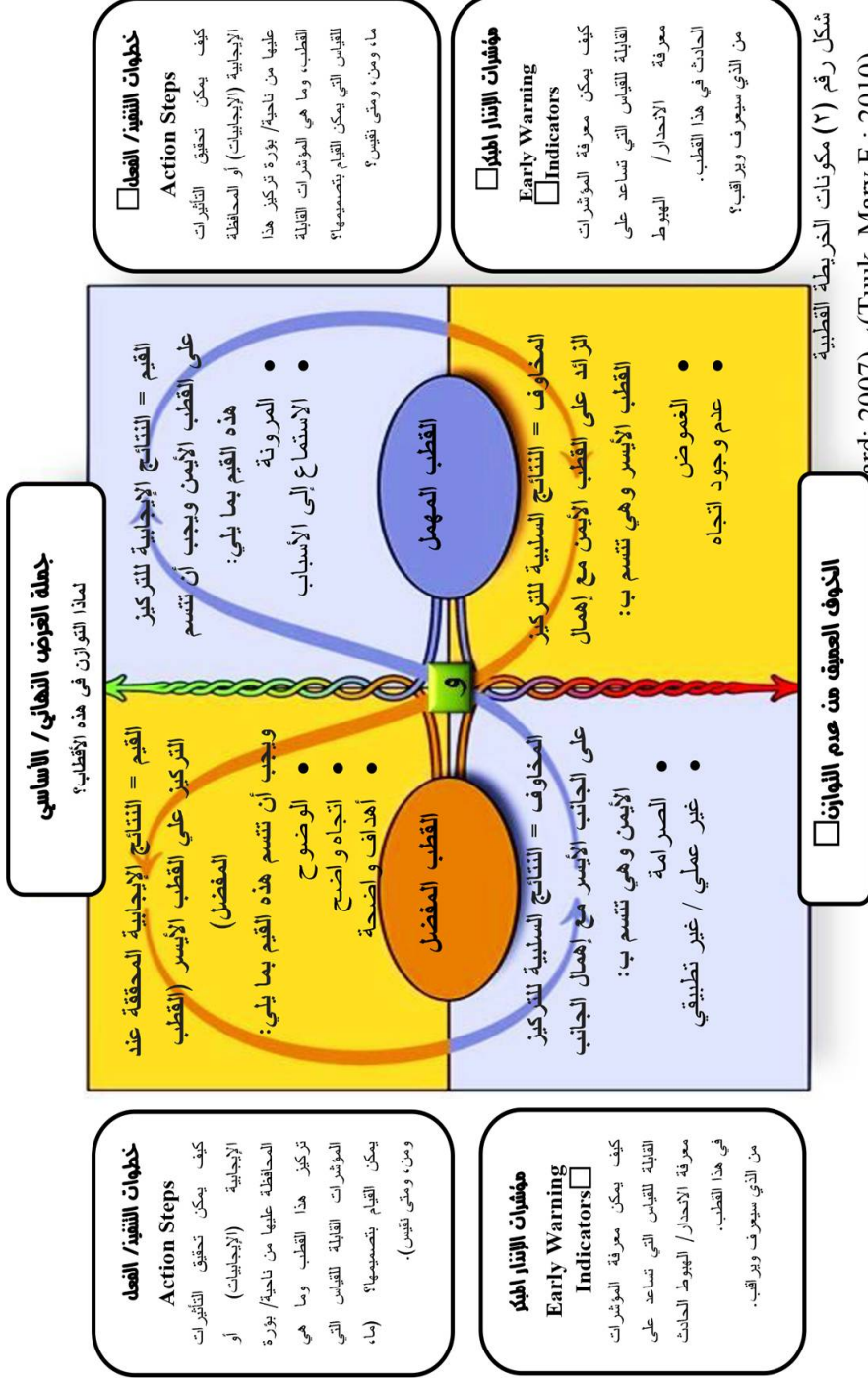
جدول رقم (٢) مكونات الخريطة القطبية

(Kathy Anderson ,2011), (Ellen B. Kagen, M.S.W. & Suganya Sockalingam ,2010)

م	اسم المكون	الوصف
١	تسمية أقطاب القطبية Naming the Polarity Poles	يتم تسمية كل قطب باسم محايد، ويتم تحديد القطب المفضل، والقطب المهمل.
٢	جملة الغرض الأساسي Greater Purpose : Statement	تعبر عن ما يريد العميل تحقيقه، أو الحافز، أو نقطة العمل المرجعية.
٣	الربع الشمالي العلوي Upper Left Quadrant	يوضح النتائج الإيجابية المحققة عند التركيز على القطب المفضل.
٤	الربع الشمالي السفلي Lower Left Quadrant	يوضح النتائج السلبية المحققة بالتركيز الزائد على القطب المفضل مع تجاهل القطب المهمل.
٥	الربع الأيمن العلوي Upper Right Quadrant	يوضح النتائج الإيجابية المحققة بالتركيز على القطب المهمل.
٦	الربع الأيمن السفلي Lower Right Quadrant	يوضح النتائج السلبية المحققة حينما يتم التركيز الزائد على القطب المهمل مع إهمال القطب المفضل.
٧	تسمية الخريطة Naming the Map	توضح الرؤية النهائية للمؤسسة.
٨	الخوف العميق Deeper Fear	توضح ما يجب تجنب حدوثه.
٩	المنحنى اللانهائي Infinity Loop	يوضح التدفق الديناميكي للمنحنى اللانهائي، ويحدد كيف تنذب القطبية من قطب إلى آخر على مدار الوقت، والهدف من رسم المنحنى اللانهائي هو توضيح التدفق

المتوازن بشكل جيد وتحقيق نتائج إيجابية نتيجة للتوازن بين إيجابيات كلا الجانبين.		
هي أسهم مركبة تقوم بدورة صاعدة متجهة لأعلى لترفع النظام وتصف التوتر المحتمل الذي يمكن حدوثه بين القطبين حينما يدعم كل منهما الآخر بشكل إيجابي لتحقيق جملة الغرض الأساسي.	دورة نافعة Virtuous Cycle	١٠
هي أسهم مركبة تقوم بدورة هابطة متجهة لأسفل تهبط بالنظام وتصف التوتر المحتمل الذي يمكن حدوثه بين القطبين حينما يدعم كل منهما الآخر بشكل إيجابي (يعملان معا) للانزلاق نحو مصدر الخوف العميق.	دورة ضارة/ فاسدة Vicious Cycle	١١
هي علامات ومؤشرات توضح نتائج التركيز الزائد على قطب واحد، مما يتطلب وضع خطوات إجرائية لتفعيل القطب المهمل لاستعادة التوازن، لذا يجب أن تكون التحذيرات المبكرة قابلة للقياس.	التحذيرات المبكرة Early Warnings	١٢
توضح الخطوات التي يجب اتخاذها لاستعادة التوازن مع القطب المهمل عقب الشعور بأحد التحذيرات المبكرة أو بعضها نتيجة للتركيز على للقطب المفضل، وبالتالي يجب أن تكون خطوات الفعل قابلة للتطبيق.	خطوات الفعل Action Steps	١٣

يوضح الجدول السابق أن مكونات الخريطة القطبية تتمثل في قطبين أحدهما مفضل والآخر مهمل، مع تحديد جملة الغرض الرئيس، وما يجب تجنب حدوثه ويسبب الخوف العميق، وتظهر النتائج الإيجابية المحققة عند التركيز على القطب المفضل في الربع الشمالي العلوي، وتظهر النتائج السلبية المحققة بالتركيز الزائد على القطب المفضل مع تجاهل القطب المهمل في الربع الشمالي السفلي، والنتائج الإيجابية المحققة بالتركيز على القطب المهمل في الربع الأيمن العلوي، وتتضح النتائج السلبية المحققة حينما يتم التركيز الزائد على القطب المهمل مع إهمال القطب المفضل في الربع الأيمن السفلي، ويتم توضيح التدفق المتوازن بشكل جيد وتحقيق نتائج إيجابية نتيجة للتوازن بين إيجابيات كلا الجانبين في المنحنى اللانهائي في دورتين دورة نافعة ودورة هابطة، وتحديد لخطوات الفعل والتحذيرات المبكرة، وفيما يلي شكل للخريطة القطبية:



يوضح الشكل السابق أن الخريطة القطبية هي شكل مربع مقسم إلى أربعة أرباع، النصفان الأيمن والأيسر كل منهما يمثل قطبًا، والنصف الأيسر منهما يمثل القطب المفضل، أما النصف الأيمن فهو يمثل القطب المهمل، والجزء العلوي من كل قطب يمثل الجوانب الايجابية للقطب، ويسمى الجزء العلوي Upside، أما الجزء الأدنى من كل قطب فهو يتضمن الجوانب السلبية لهذا القطب ويسمى الجزء السفلي Downside، ويتضح تذبذب القطبية من قطب إلى آخر من خلال المنحنى اللانهائي Infinity Loop الذي يحقق التوازن بين إيجابيات كلا الجانبين بشكل جيد، وذلك في دورتين إحداهما (نافعة) صاعدة متجهة لأعلى لتحقيق جملة الغرض الأساسي، والأخرى (ضارة) هابطة متجهة لأسفل نحو مصدر الخوف العميق، مع وجود تحذيرات مبكرة كمؤشرات توضح نتائج التركيز على قطب واحد، وذلك يتطلب وضع خطوات إجرائية (خطوات الفعل) توضح ما يجب اتخاذه لاستعادة التوازن مع القطب الآخر. ولتحقيق أقصى فاعلية لإدارة الأقطاب؛ يتم القيام بتكوين مجموعات لتقوم باكتشاف محتوى الأربعة أرباع، ومتى قامت المجموعة باستكمال رسم الخريطة القطبية على الورق، فإنه يتم القيام بعمل حوار بسيط يتيح للأفراد الفرصة لرؤية المشكلة ككل واكتشافها ومن نواحٍ متعددة، كما يمكن للمجموعة القيام بوضع استراتيجيات للبقاء في الجانب الأعلى للقطبين وتجنب الجزء الأسفل، وبعد القيام بتحديد الأقطاب التي سيتم معالجتها داخل المؤسسة، يتم رسم الخريطة القطبية كما يلي: (Johnson, B., 1996,12)، (Garmston, R. & Von Frank, 2012,34)

١- تحديد أسماء الأقطاب: يجب تقدير أسماء الأقطاب بحيادية، وتجنب اللغات التي تحمل الدلالات.

٢- كتابة أسماء الأقطاب على الخريطة: يتم رسم الخريطة على ورق رسم بحيث يرى مجموعة النقاش الخريطة بوضوح.

٣- الاتفاق على الغرض الأساسي ومصدر الخوف الأعمق: يحدث تكامل للآراء المتعارضة وتقديم سبب لإدارة الضغط بين الرأيين، ويعد الغرض الأعلى هو

الفائدة الأساسية لإدارة الأقطاب بشكل جيد، ومصدر الخوف الأعماق هو العامل السلبي الرئيس الناتج عن عدم معالجة الأقطاب وعدم إدارتها أيضاً بشكل جيد.

٤- القيام بعملية العصف الذهني لكل ربع: الهدف القيام بكتابة البنود في كل ربع؛ حيث يتم تحديد الجوانب الإيجابية في كل قطب، ثم القيام بتحديد الجوانب السلبية الناتجة عن التركيز على القطب المفضل وإهمال القطب الآخر.

تعد الخريطة القطبية أداة يتم استخدامها لتحديد مواطن القوة في كل قطب (الاتجاه الصاعد)، وتحديد الحدود التي يمكن أن تبقى عندها في كل قطب لمدة طويلة (الجانب السلبي/ الاتجاه الهابط)، حيث يتم استخدامها لبيان الغرض النهائي، وتجنب مخاوف عدم التوازن، فهي تعد المرشد/ الميسر لمن يدير المناقشات؛ حيث يمكنه من خلالها القيام بوضع مدى للاتفاقيات التي تدعم هذه النقاشات وتجعلها هادفة، فالخريطة القطبية هي أداة لتخطيط التناقضات أو المعضلات: وتقدم الخريطة البنين/ الهيكل الذي يساعد على رؤية الضغوط غير الظاهرة وتوضيح الصورة القطبية كاملة؛ لأنها حينما تكتمل بعد المناقشات الجماعية تجعل المجموعة تركز على النظرة المضادة للموضوع محل النقاش.

يتضح من المحور السابق أن إدارة الأقطاب كمدخل إداري يمكن من خلاله التعامل مع المتناقضات الموجودة بالجامعات، وتحقيق الموازنة بين طرفين متضادين مترابطين وفقاً للتفكير القائم علي (كل من ...، و...)، ويهدف مدخل إدارة الأقطاب بالجامعات إلى الحصول علي أفضل ما يمكن الوصول إليه من المتناقضات مع تجنب حدود كل منهما، مما يكون له دور فعال في التغلب علي الصراعات وإدارة الأزمات بالجامعات، ومواجهة التغييرات، وتوفير بيئة أكثر فعالية، وتؤكد إدارة الأقطاب علي ضرورة التناوب بين القطبين؛ لأنها أزواج مترابطة مع الاهتمام بكلا الجانبين في الأقطاب بنفس الدرجة، وأن يتم يشترك جميع الأطراف ذات الصلة في وضع الخرائط القطبية.

ويحتاج مدخل إدارة الأقطاب بالجامعات إلي وجود قادة ماهرين على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، وقادرين علي وضع خطة للتعامل مع الاقطاب وإدارتها بفاعلية، ولديهم مهارات الاتصال والحوار، والاستماع الفعال، والتفاوض، والعمل في فريق؛ حتي يمكن الوصول إلى مميزات تطبيق إدارة الأقطاب بالجامعات بما يمكن الجامعات من مواكبة التوجهات الإدارية الحديثة، وإدارة الصراع والمشكلات المزمنة وفق رؤية استراتيجية وبفكر استراتيجي ووعي وفهم، كما تزيل الحواجز بين الأفراد والعاملين بالجامعات؛ حيث تؤكد القطبية علي مراعاة التنوع والخلفية الثقافية الفردية للعاملين وتواجه الخلافات بين ثقافات الأفراد لاختلاف بيئاتهم المجتمعية، ويكون ذلك وفق مجموعة من المراحل التي يتطلبها تطبيق مدخل إدارة الأقطاب بالجامعات والتي تسير بطريقة منتظمة لضمان التطبيق بشكل صحيح لتحقيق النتائج المرجوة.

وفيما يلي تنفيذ لمراحل تطبيق إدارة الأقطاب بالجامعات لتحقيق قدرتها التنافسية، والتي تبدأ **بمرحلة الفهم** التي يتم فيها تحديد التحديات الحرجة التي لها التأثير الإيجابي الأكبر على القدرة التنافسية للجامعة، وتمييز تلك التحديات للتعرف علي أي منها يعد قطبية، وأي منها يعد مشكلات يمكن حلها، و**مرحلة الوعي والبناء** التي يتم فيها تحديد أقطاب التحديات التي تواجهها الجامعات والتي تتطلب إحداث التوازن فيما بينها كي تحقق قدرتها التنافسية وتحسن مكانتها، ويتم فيها تقييم الأقطاب التي تحسن القدرة التنافسية للجامعة وتحديد القطب المفضل والقطب المهمل (وسيتم تنفيذ هاتين المرحلتين من خلال المحور الثاني للدراسة)، و**مرحلة تصميم الخريطة القطبية** (ويتم تحديدها في المحور الثالث في التصور المقترح للدراسة)، و**مرحلة معرفة النتائج وتحليلها**، و**مرحلة تقويم إدارة الأقطاب** (هاتان المرحلتان يخرجان عن نطاق الدراسة وسيتم تقديم آليات خاصة بتنفيذ كل مرحلة منهما في التصور المقترح)، وفيما يلي عرض للقدرة التنافسية للجامعات حيث يمكن من خلال هذا المحور تنفيذ مرحلتي الفهم والوعي لإدارة الأقطاب.

المحور الثاني: القدرة التنافسية للجامعات

(تنفيذ مرحلتي الفهم والوعي في إدارة الأقطاب بالجامعات):

بتزايد التوجه نحو إيجاد سوق عالمية موحدة بصورة متسارعة في الواقع العملي، وتلاشي الحدود والحواجز بين السوق المحلية والأسواق الدولية، وتسارع التغيرات التكنولوجية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح العالم قرية عالمية التوجه، وأصبحت التنافسية في وقتنا المعاصر أمراً لا مفر منه؛ فأصبح لها هيئات وإدارات تمتلك سياسات واستراتيجيات ومؤشرات، وأصبح تأثيرها واضح علي المؤسسات التي تحتاج إلى النمو، ويواجه التعليم العالي تحدياً دائماً يتمثل في التغيير المستمر، كالذي يواجه المجتمع، وهذا راجع إلى التطورات المتسارعة في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، والنمو في عدد الطلاب وزيادة تنوعهم، والتحرك نحو المجتمع المعرفي (D., Raftery; 2006, 12).

وكي تستطيع الجامعات أن تنافس بكفاءة في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، والجامعات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة عليها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحسين دافعية العاملين، وخلق الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع، وتحقيق الإبداع؛ لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية على المستويين المحلي والعالمي، وفيما يلي عرض لماهية القدرة التنافسية، وأسس بناء القدرة التنافسية للجامعات، ومكونات القدرة التنافسية، ومعايير القدرة التنافسية المحلية، ومعايير القدرة التنافسية العالمية بالجامعات.

(أ) ماهية القدرة التنافسية:

تعد التنافسية سمة أساسية تسعى كافة المؤسسات إلى تجاوزها من خلال ما تمتلكه من مزايا وقدرات تؤهلها للمنافسة في أسواق العمل المحلية والعالمية، تجعلها في مقدمة نظائرها من المؤسسات، فهي تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات والخدمات التي يحتاجها العملاء بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين

الآخرين على كافة المستويات المحلية والدولية والعالمية، مما يعني نجاحًا مستمرًا للمؤسسة (Yanrong, Wang, 2011, 688)، والمؤسسة الجامعية تخضع لكافة عوامل التنافسية ومتغيراتها على المستويين المحلي والعالمي، فقدرة الجامعة على استيفاء متطلبات ضمان الجودة، والتأهل للحصول على شهادات الاعتماد من جهات الاعتماد المحلية، يكفل لها أن تقدم للمجتمع معايير حاکمة يمكن في ضوءها القيام بالحكم على أدائها، كما أن ذلك يساعدها بالتأكيد على تحقيق مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات على مختلف أنواعها.

والقدرة التنافسية في التعليم الجامعي تعني "قدرة الجامعة علي تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى خريجها، وأعضاء هيئة التدريس بها؛ الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، كما يمكن تعريف القدرة التنافسية في التعليم الجامعي بأنها: تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاث (التعليم- البحث العلمي- خدمة المجتمع) والوصول إلى المستويات العالمية" (محمد ابراهيم، ٢٠٠٩، ٨٦).

وتظهر القدرة التنافسية للجامعة في تميزها علي الجامعات الأخرى في واحدة أو أكثر من المجالات مثل: البرامج الدراسية، أو مؤهلات أعضاء الهيئة التدريسية وقدراتهم، أو المكتبات، أو القاعات التدريسية، أو التجهيزات الدراسية والبحثية، أو التدريب العلمي، أو نمط الإدارة؛ مما يحقق للجامعة قدرة على جذب الطلاب من البيئة المحلية والعالمية (حسن محمد، ٢٠٠٨، ١٩٢) والجامعات التي تتمتع بقدرة تنافسية عالية تكون قادرة على استغلال جوانب القوة والفرص المتاحة فيها للحد من جوانب الضعف وتقليل أثر التهديدات، وذلك من خلال قدرتها على استغلال جميع الموارد البشرية والطبيعية والفيزيائية والمعلوماتية... إلخ في تحقيق ميزة تنافسية تحقق الجودة عن طريق الابتكار والإبداع (أحمد محمد، ٢٠١٦، ٣١٢).

مما سبق يتضح أن أداء الجامعة لم يعد مرتبطاً بمجرد تقديمها خدمة التعليم لأبناء المجتمع، بل أصبح لها دور قوي في تأهيل أبناء المجتمع للعمل في مجتمعات عمل محلية وعالمية مفتوحة، مما يتطلب منها توفير برامج تعليمية متطورة ومتميزة، بالإضافة إلى توافر أعضاء هيئة تدريس ذوي مستوى مرتفع من الكفاءة العقلية والعلمية، مع امتلاكهم لمهارات البحث العلمي المؤثر في خدمة المجتمع ومساعدته على التقدم والرقي واللاحق بركب الدول المتقدمة؛ مما يتطلب البحث عن أساليب ومداخل تمكن الجامعة من دعم قدرتها التنافسية وتنميتها ومعالجة نقاط ضعفها واستثمار نقاط قوتها، وبالتالي تتمكن من إعداد خريج يمتلك من المعارف والمهارات والقدرات ما يؤهله للعمل في الأسواق العالمية والدولية، وبالتالي يصبح خريجاً عالمياً وليس محلياً مما يعمل على زيادة دخله، كما ستمكن من تقديم خدمات بحثية ومجتمعية عالية الجودة تخدم المجتمع المحلي والعالمي.

ويعد امتلاك الجامعات لقدرات تنافسية عاملاً مؤثراً في طبيعة عملها وطريقته؛ حيث يعود عليها بعدة مكاسب منها؛ تحقيق ميزة نسبية دائمة ومستمرة؛ مما يؤدي إلى رفع جودة الخدمات المقدمة وتحسينها وخفض التكاليف، وتقديم كل ما هو جديد، وتحفيز روح الابتكار والإبداع، بالإضافة إلى ضرورة الاعتماد على أكثر من استراتيجية للمنافسة، كاستراتيجية التمييز أو التركيز، وتوظيف التكنولوجيا لصالح العمل وتيسيره، مع السعي نحو تحقيق قيمة مضافة، وتحسين القدرة التنافسية للجامعات يؤدي إلى تطوير أداء الأفراد، وتنمية معارف الطلاب ومهاراتهم وربطهم بالواقع العملي لمقابلة احتياجات مؤسسات الأعمال المتنوعة، بالإضافة إلى دعم العلاقات وتحسينها بين الجامعات والقطاع الصناعي من خلال الأبحاث والمشاريع المشتركة وتقديم الخدمات الاستشارية ورعاية المبدعين (يوسف النصور، ٢٠٠٧، ١٠٥).

يتضح مما سبق أهمية توافر قدرة تنافسية للجامعة والعلاقة التبادلية بينها وبين مؤسسات المجتمع الإنتاجية؛ فحينما تمتلك الجامعة قدرات تنافسية تكفل لها تقديم خريج

على مستوى عالمي يتمكن من العمل بكفاءة وفاعلية في مؤسسات العمل المتنوعة، فسوف يساعد الجامعة على السبق في المنافسة الدولية وتحقيق مكانة متقدمة في تقرير التنافسية العالمي، ويكون ذلك وفقاً لمجموعة من الأسس التي تستند عليها القدرة التنافسية يتم توضيحها فيما يلي:

(ب) أسس بناء القدرة التنافسية للجامعة:

تستند القدرة التنافسية للجامعة على مجموعة من الأسس التي تتمثل فيما يلي:
(فوزية محمد، ٢٠١٤، ٢٠٠، (٢٠٠، ٤٤٠)، (Kolasinski, Maciej, 2003)

- ١- التميز على المنافسين الآخرين: يجب أن تمتلك الجامعة مميزات متميزة تجعلها تتفرد عن مثيلاتها من الجامعات الأخرى على المستوى المحلي أو العالمي، مع الاستمرار في ذلك.
- ٢- توافر هياكل تنظيمية مرنة: ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل التميز الإداري بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين أفراد المجتمع الجامعي كل في مجاله.
- ٣- التمرکز حول العملاء: العملاء هنا ينقسمون إلى العملاء الداخليين وهم الجهاز الإداري والهيئة الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والعملاء الخارجيين من الطلاب الذين يجب أن يقدم لهم خدمة تعليمية متميزة، والخريجين الذين يجب أن تُقدّم لهم برامج للنمو المهني، والمؤسسات المجتمعية التي تؤكد على دور الجامعة في خدمة المجتمع، مما يتطلب توفير بيئة عمل تعتمد على الأساليب المختلفة التي تحسّن من أداء الأفراد على المستوى التنافسي.
- ٤- التطوير والتجديد المستمر لقدرات الجامعة وإمكاناتها: اهتمام الجامعة بتجديد بنيته التحتية للتناسب مع الخدمات التي تقدمها للطلاب، يسمح لها بامتلاك القدرة على المنافسة المحلية والعالمية، مع الاهتمام بتوظيف أحدث الأساليب التكنولوجية واستغلالها، وكذلك الوسائط التعليمية التي ترفع مستوى الخريج وتؤهله للعمل في بيئة تنافسية عالمية أو محلية.

٥- توفر مجموعة القيم والمبادئ للعمل داخل الجامعة: ينبغي للجامعة الاستناد علي عدد من المبادئ مثل الإتقان في العمل من قبل كل المنتمين للمؤسسة، وكذلك الانتماء للجامعة والسعي للنهوض بها، والالتزام بقوانين العمل وقواعده على كافة المستويات.

٦- الارتباط الوثيق بالمجتمع وتلبية احتياجاته: اهتمام الجامعة بدراسة المجتمع الذي تتواجد فيه يرتبط ارتباطاً وثيقاً ويقاس بمدى تلبية الجامعة لحاجات المجتمع ومتطلباته، فالقدرة التنافسية للجامعة تزداد وتنمو بمدى قوة العلاقة التبادلية بين المجتمع والجامعة.

٧- تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية عالية الجودة: الجامعة يجب أن تهتم بتحقيق أعلى درجات الجودة في كل مكونات بيئة الجامعة، وفيما تقدمه من برامج دراسية وهيئة تدريسية ومعامل ومكتبات وإدارة وتسويق وغيرها.

٨- تقديم خريج عالمي: ينبغي أن تراعي الجامعة مجموعة من المعايير العالمية التي يتم في ضوءها بناء خريجي الجامعة، فسمات خريج الجامعة يجب أن تتناسب مع بيئات العمل المختلفة والمتنوعة على كافة المستويات المحلية والعالمية، مع تمكنه من مهارات القرن الحادي والعشرين.

٩- توافر قدرة تسويقية عالية: ينبغي على الجامعة أن تهتم بعملية التسويق، فالتسويق هو مدى قدرة الجامعة في عرض ما تقدمه من خدمات لاستقطاب أكبر عدد من العملاء الداخليين والخارجيين، فحينما تستطيع استقطاب أفراد ماهرين ومبدعين للعمل بها؛ تستطيع توفير خدمة مرتفعة الجودة، وبالتالي تزداد قدرتها على استقطاب أعداد كبيرة من الطلاب على المستوى المحلي والعالمي.

١٠- توافر نظام لإدارة الأداء: يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات الجامعة وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء، وتقويم النتائج والإنجازات.

١١- وجود قيادة فعالة وواعدة: تتولي وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتؤكد فرص الجامعة في تميز الأداء وتحقيق التميز التنافسي.

وبذلك تتمكن الجامعة من بناء قدرتها التنافسية بتوافر هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات، وتوافر نظام وآليات لإدارة الأداء، مع وجود قيادة فعالة وواعدة بالجامعة، ووجود عددٍ من القيم والمبادئ للعمل داخل الجامعة تمكنها من تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية عالية الجودة وتقديم خريج عالمي يلبي احتياجات المجتمع، مع ضرورة أن يكون للجامعة قدرة علي استقطاب أفراد ماهرين ومبدعين للعمل بها؛ وأن تمتلك ما يجعلها تفرد عن غيرها وتتميز عن الجامعات الأخرى علي المستوى المحلي والعالمي، وأن تتوفر بالجامعات القدرات المتكاملة التي تشكل في مجموعها مكونات القدرة التنافسية، والتي تتضح فيما يلي:

(ج) مكونات القدرة التنافسية:

يتطلب تحقيق القدرة التنافسية لأية مؤسسة النظر إليها علي أنها تتكون من مجموعة من القدرات المتكاملة والمترابطة وليست عبارة عن مجموعة من الوحدات المنفصلة عن بعضها(وائل إبراهيم، ٢٠٠٤، ٣٨)، وبالنسبة للتعليم الجامعي فإن شقي القدرة التنافسية للتعليم الجامعي أولهما: قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية، مثل: خصائص الهيئة التدريسية والبحثية، ونمط الإدارة، وتسهيلات التدريب العملي للطلاب، ونظم الجودة وابتكار المستجديات البيئية، والثاني: القدرة علي جذب الطلاب واستقطابهم سواء علي المستوى المحلي أو العالمي. ولا شك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف على النجاح في الشق الأول (أحمد سيد، ٢٠٠٢، ٣١)، ومن ثمة ضمان النجاح في كليهما، وبذلك تكون المؤسسة في قمة التفوق؛ لأنها لا تكتفي بتحقيق النجاح بخسارة (الآخرين) المنافسين بل تبادر إلى اغتنام الفرص في تطبيق الأفضل والأجود؛ لأن التنافسية هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي

تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال (معالي فهمي، ٢٠٠٢، ٧).

وتعد القدرة التنافسية للمؤسسة نظامًا متكاملًا يضم مجموعة متكاملة ومتناغمة من القدرات التي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الإداري والتي تتبلور في قدرات بشرية، ومعلوماتية، وتنظيمية، وإنتاجية، وتسويقية، أو تمويلية ولكن تبقى الميزة التنافسية التي تتمثل في الطاقات والقدرات البشرية المتميزة التي تتجسّد الإدارة في تكوينها وتوظيفها لأغراض التفوق التنافسي، وبناء القدرة التنافسية للمؤسسة يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة أو المنعزلة لبعض ما قد تتميز به المؤسسة من قدرة، فالأهم هو النظر إلى مجموع ما تتمتع به المؤسسة من قدرات، أي "القدرات الكلية" Total Competencies والتي تتشكل منها "القدرة التنافسية" (علي السلمي، ٢٠٠١، ٢٠١).

والقدرة التنافسية لأية مؤسسة، ومنها الجامعات كمؤسسة تعليمية، تتكون من مجموعة من القدرات المتكاملة التي تشكل في مجموعها القدرة التنافسية وهي كالاتي: (علي السلمي، ١٩٩٦، ١٢)

- ١- قدرة معلوماتية وتكنولوجية: الناتجة عن توافر نظم المعلومات والاتصالات الفعالة، ورصيد المعرفة المتاح من عناصر نظام الأعمال ومتغيرات سوق العمل.
- ٢- قدرة تنظيمية: الناتجة عن توافر تنظيم شبكي مرن مبني على أساس معلوماتي ومنفتح على البيئة المحيطة.
- ٣- قدرة إنتاجية: الناتجة عن الطاقات الإنتاجية والنظم والإمكانات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج خدمات ذات جودة عالية ومنتج تعليمي متميز.
- ٤- قدرة تمويلية: الناتجة عن توافر الموارد المالية والمادية المناسبة بحيث تتمتع المؤسسة بالاستقرار المالي الذي يمكنها من تحقيق القدرة التنافسية.
- ٥- قدرة تسويقية: الناتجة عن أساليب وإمكانات الاتصال بالسوق والوصول إلي المستفيدين لتوفير وتقديم الخدمات التي تلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم ووفقا لتوقعاتهم، وتكون ناتجة عن إقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء.

٦- قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والرغبة في المشاركة.

٧- قدرة قيادية: الناتجة عن القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة.

٨- قدرة مادية: البنية التحتية من معامل ومختبرات وما إلي ذلك، مما يمكن المورد البشري من العمل.

مما سبق يتضح أن القدرة التنافسية للجامعة تتحدد من خلال مجموعة من القدرات (البشرية، والمعلوماتية، والتنظيمية، والإنتاجية، والتسويقية، والقيادية، والمادية) وتحقيق القدرة التنافسية للجامعة سواء علي المستوى المحلي أو العالمي يعتمد على وجود نظام متكامل ومتوازن بين كافة القدرات.

وترتبط القدرة التنافسية للجامعات بتوافر مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمهارات التكنولوجية بحيث يمكن لهذه الجامعات استخدامها واستثمارها في الحصول على كوادر علمية وبحثية متميزة، ومن ثم تلبي احتياجات الأسواق العالمية وتحقيق منافع أكثر من الجامعات المنافسة لها في الأسواق الخارجية، وبالتالي فإن القدرة التنافسية تتضمن كلاً من الاستعداد، والمواجهة، والمنافسة، والتفوق، حيث أصبح من الضروري السعي إلى تعزيز القدرة التنافسية من خلال تعزيز قدرة التميز على المنافسين، والقدرة على التأثير على العملاء واستقطابهم (أحمد سيد، ٢٠٠٠، ٤٧).

وبناء القدرة التنافسية لأية مؤسسة يتجاوز النظر إلى أیه قدرة تتميز بها المؤسسة بصورة منفردة إلى النظر إلى جميع القدرات التي تتميز بها المؤسسة بصورة كلية حتى تتمكن من تحقيق التميز التنافسي الذي تبتغيه؛ أي أن تميز الجامعة في جانب واحد فقط أو في مجال واحد فقط مع إهمالها للمجالات الأخرى لا يؤدي بها إلي تكوين قدرة تنافسية، وبالتالي عدم ظهورها في التصنيفات العالمية للجامعات، وتعد القدرة التنافسية هي المجال الذي يحقق للمؤسسة قدرة تنافسية أعلى من منافسيها في استغلال

جوانب القوة والفرص المتاحة فيها، والحد من جوانب الضعف وتقليل أثر التهديدات، والدخول في منافسة مع المؤسسات الأخرى، وتتبع القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال قدرتها علي استغلال مواردها البشرية والطبيعية في تحقيق ميزة تنافسية تتعلق بالجودة أو استخدام التكنولوجيا أو الابتكار والتطوير (جمال الدين محمد، ٢٠٠٣، ٢١). وينبغي على الجامعة ألا تغفل أنها تنافس على المستويين المحلي والعالمي، وأنها تخضع في التقييم إلى عدد من المعايير والمؤشرات التي يجب أن تراعيها لتضمن تحقيق مكانة متقدمة في المستوى المحلي باستيفاء معايير ضمان الجودة التي تعتمد عليها الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، وهذا بالتأكيد يساعد الجامعة على التقدم في التصنيفات العالمية للجامعات، فاستيفاء الجامعة لمعايير الجودة وتأهلها للحصول على الاعتماد المحلي يعد تعبيراً عن قدرة تنافسية محلية، أما حصولها على مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات فهو يعد تعبيراً عن قدرة تنافسية عالمية، وفيما يلي توضيح لمعايير ومؤشرات ضمان الجودة (القدرة التنافسية المحلية)، والتصنيفات العالمية للجامعات (القدرة التنافسية العالمية).

(د) معايير القدرة التنافسية المحلية:

تعد الهيئة القومية لضمان جودة التعليم واعتماد مؤسسات التعليم العالي والجامعات إحدى أهم الجهات التي يتم من خلالها اعتماد الجامعات المصرية، ونظراً لتتوع المداخل المختلفة المستخدمة عالمياً في عملية التقييم والاعتماد للمؤسسات التعليمية، قامت الهيئة بتطوير عددٍ من المعايير والمؤشرات التي يتم في ضوءها تقييم عمل المؤسسة الجامعية بصورة كلية، تم بناؤها في ضوء عددٍ كبيرٍ من الدراسات والبحوث لنظم الجودة والاعتماد في الدول المختلفة، استناداً إلى تجارب عالمية مع الوضع في الحسبان طبيعة نظام التعليم في جمهورية مصر العربية، وتوصلت لمجموعة من المعايير عددها (١٢) معياراً هي: التخطيط الاستراتيجي، والقيادة والحوكمة، وإدارة الجودة والتطوير، وأعضاء هيئة التدريس، والجهاز الإداري، والموارد المالية

والإدارية، والمعايير الأكاديمية والبرامج التعليمية، والتدريس والتعلم، والطلاب والخريجون، والبحث العلمي والأنشطة العلمية، والدراسات العليا، والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، ولكل منها عدد من المؤشرات يتراوح بين (٤) و(١١) مؤشر بإجمالي (٨٩) مؤشراً (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ٢٩-٣٠)، وفيما يلي توضيح لهذه المعايير ودور مدخل إدارة الأقطاب في تحقيقها:

١- التخطيط الاستراتيجي:

تعتمد الإدارة الاستراتيجية على التخطيط الاستراتيجي الذي يبدأ بالتحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية، وذلك لتحليل عوامل القوة والضعف بالبيئة الداخلية للجامعة، وعوامل الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية، ثم يتم تحليل نتائجه كفيلاً؛ لوضع الخطة الاستراتيجية للجامعة التي تتضمن رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية والأهداف الإجرائية والخطة التنفيذية، وتقوم الجامعة بمراجعة الرؤية والرسالة وتحديثها بشكل دوري لمواكبة التطورات المحلية والعالمية (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ١٢٠).

ويمكن للجامعة أن تقوم بتوظيف إدارة الأقطاب عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي لتنفيذ التحليل البيئي الرباعي؛ لتحقيق التوازن بين عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات، كما يمكن للجامعة الاعتماد على إدارة الأقطاب لتحقيق التوازن بين تخطيط الاستراتيجية وتنفيذها؛ لتجنب التركيز الزائد على عملية التخطيط دون مراعاة متطلبات التنفيذ وإجراءاته، كما نلاحظ أن الجامعة تكون هنا في حاجة إلى الاعتماد على المركزية بشكل كبير، لوضع الخطط والاستراتيجيات وتحديد السياسات والاجراءات التي سيتم من خلال العمل داخل الجامعة لتحسين القدرة التنافسية بها.

٢- القيادة والحوكمة:

تعد القيادة الفعالة عاملاً من العوامل الرئيسية للوصول إلي النجاح، وتتوقف النتائج، إلى حد كبير، على قدرة القيادة على معالجة الأمور لتحقيق الأهداف المرجوة،

ويسعى القائد إلى الحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة النجاح؛ أي أنها علاقة بين شخص يوجّه وأشخاص يقبلون هذا التوجيه الذي يستهدف تحقيق أغراضاً معينة، وبذلك يمثل القائد عقل الجماعة حيث يخطط ويوجّه ويشرف ويقمّ العمل الذي تقوم به جماعته (سلامة عبد العظيم، ٢٠٠٦، ٧٨).

ويؤكد هذا المعيار على أن تكون للجامعة قيادات مؤهلة يتم اختيارها وتنمية قدراتها وتقييم أدائها وفقاً لمعايير موضوعية تلتزم بالنزاهة والمصداقية، ويكون لها هيكل تنظيمي معتمد ومعلن وملئم لحجم الجامعة وأنشطتها وأنواع هذه الأنشطة بما يضمن تحقيق رسالتها وأهدافها، ولها توصيف موثق لكل الوظائف يحدد بوضوح المسؤوليات والاختصاصات ويحقق التكافؤ بين السلطات والمسئوليات، تكون للجامعة آليات فاعلة للتعامل مع مشكلاتها، ولها قيم جوهرية معلنة ومتاحة للمعنيين، وآليات فاعلة لضمان الشفافية والممارسات العادلة وتطبيق الأخلاقيات المهنية (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ٢٩-٣٠).

وكي تقوم الجامعة بأداء دورها المنوط منها بشكل متميز، عليها الاعتماد على إدارة الأقطاب لتحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية للاستفادة من مميزات كل منهما ومعالجة نقاط الضعف التي قد تنتج من التركيز علي إحداهما دون الآخر، فمن الممكن أن تحدث الجامعة توازناً في التخطيط والتنفيذ بين المركزية واللامركزية، وتعمل في ظل مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ على تحسين القدرة التنافسية بها.

٣- إدارة الجودة والتطوير:

تهتم الجامعة بإنشاء مركز لضمان الجودة يقوم بعملية التقويم الذاتي بصفة دورية ومستمرة، وتتابع الجامعة نتائج التقويم ومناقشته مع بعض الأطراف ذات العلاقة (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، وبعض الأطراف المجتمعية وممثلي منظمات سوق العمل)؛ لاتخاذ القرارات التي تتعلق بتصحيح الأداء الكلي لها، كما تقوم بتحديد بعض المجالات المستقبلية للتعزيز والتطوير في ضوء نتائج تقويم أداء الجامعة، ودراسة

المكانة التنافسية للجامعات على المستوى المحلي والعالمي؛ لتحديد المجالات التي تمكّنها من رفع قدرتها التنافسية؛ مما يحسّن مكانتها في التصنيف المحلي والعالمي للجامعات، وتحسين مستوى خريجها ليكونوا قادرين على العمل في المؤسسات الدولية (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨، ٥١). ويتم التقييم من خلال دراسة أداء العاملين لعملهم وتحليله وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم، وتقييم إمكانات الفرد وقدرته على النمو والتقدم في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى (صلاح الدين عبد الباقي، ٢٠٠٢، ٢٥٧).

وتحتاج الجامعة إلى إدارة الأقطاب للبحث عن تحقيق التوازن بين التقييم الذاتي الداخلي الذي تقوم به بنفسها، ومصادر التقييم الخارجي الذي تخضع لها عندما يتم تقييمها سواء على المستوى المحلي أو المستوى العالمي.

٤- أعضاء هيئة التدريس:

تسعى الجامعة لضم عددٍ كافٍ من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ليتناسب مع عدد الطلاب وفقاً لمعايير الجودة العالمية، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد العجز/ الفائض في أعضاء هيئة التدريس، وتهتم الجامعة بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ومهاراتهم، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتقييم مستوى الرضا الوظيفي لهم (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٩، ١١٧) وتتحدد أدوار أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في ضوء الأدوار التي أنشئت الجامعة من أجلها، وهي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع؛ ولذلك يحتاج أعضاء هيئة التدريس بشكل فردي إلى الاهتمام بتحقيق التوازن بين أدوارهم البحثية والتدريسية والمجتمعية؛ فالاهتمام بأحد الأدوار دون الآخر يؤثر على أدائه وتأثيره، كما يؤثر على أداء الجامعة ومركزها التنافسي على المستويين المحلي والعالمي، وهنا يمكن لإدارة

الأقطاب أن تؤدي دورًا مهمًا؛ حيث يمكن لعضو هيئة التدريس تحقيق التوازن بين أدواره المختلفة داخل الجامعة.

٥- الجهاز الإداري:

تعتمد الجامعة على الكفاءة في اختيار العاملين بها، وتتوافر لديها خطة متكاملة لتدريب القيادات الإدارية والعاملين، كما تراعي أن يتلاءم توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقا للاحتياجات الفعلية للعمل، وتقوم الجامعة باستخدام نظم لتقييم أداء العاملين وقياس مستوى الرضا الوظيفي للقيادات الإدارية والعاملين بها (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٩، ١١٢).

ويحتاج العاملون إلى مناخ تنظيمي جيد؛ لأنه ينتظر منهم تقديم الخدمات المختلفة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والمجتمع؛ مما يحقق جودة الجامعات ويساعد في تحسين القدرة المؤسسية بها (إبراهيم عبد الرافع، ٢٠٠٥، ٢٢)، كما يجب الاهتمام بتنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية المتعلقة بالعاملين، وتحسين الاتصال بهم؛ مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى، وتعرف كيفية أداء العاملين لمهامهم بشكل علمي وموضوعي (محمد سعيد، ٢٠٠٣، ٢٩٥).

مما سبق يلاحظ أن الجامعة تكون في حاجة إلى قادة يركزون على الاهتمام بمهام العمل، فيعرفون تفاصيل المهام المطلوب تنفيذها، وكيفية القيام بها، لكن يجب أن يكونوا على دراية بكيفية مراعاة العمل مع العاملين معهم، ويراعون العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، فعلى سبيل المثال حينما يعرفون تفاصيل العمل جيدًا، يمكنهم توزيع العمل وفق مهارات الأفراد وقدراتهم، ومن الضروري أن تراعي الجامعة هنا التوازن بين التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية كوحدة واحدة متكاملة تعمل على تحقيق أهداف محددة، وبين التنمية الفردية للعاملين بها من الكادر الأكاديمي الذين يتطلبون عددًا متنوعًا وكبيرًا من المهارات التي تساعد على أداء أدوارهم المتنوعة داخل

الجامعة، وهذا ما يمكن أن تساعد إدارة الأقطاب في تنفيذه، وهو ما يساعد الجامعة على بناء قدرة بشرية قوية تمكنها من امتلاك ثروات بشرية تساعد على المنافسة في المجتمعين المحلي والعالمي.

٦- الطلاب والخريجين:

تراعي الجامعة التوافق بين سياسات القبول ورسالتها التعليمية وسياسات العمل بها، وتهتم بجذب الطلاب الوافدين وتوفير الدعم الطلابي وتلبية احتياجات الطلاب، واكتشاف مهارات الطلاب المتفوقين والمبدعين؛ لتتميتها ودعمها، ووضع الإجراءات الواضحة لتحديد الطلاب المتعثرين دراسياً؛ لتقديم المساعدات الأكاديمية اللازمة لهم، وتطبيق نظام الإرشاد الأكاديمي، وتوفير خطة مجدولة زمنياً ومالياً لتنفيذ الأنشطة الطلابية على مدار العام، بالإضافة إلى أن الجامعة تهتم بالخريجين وتوفر الخدمات المناسبة لهم؛ في ضوء التطورات والمستجدات العالمية ومتطلبات العمل المتنوعة (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٩، ١١٤).

وتوضح الدراسات أنه من الضروري أن تراعي الجامعة تناسب أعداد الطلاب المقبولين بها مع مواردها المادية والمالية وما يتوافر لديها من تسهيلات وأماكن متاحة، وتهتم بتحسين نظم وأساليب قبول الطلاب للتوافق مع مستجدات العصر (أحمد سالم، ٢٠٠٦، ٢٣١)، فقد كان من المعروف أن أعداد الطلاب المقبولين ومن ثم الخريجين في مرحلة التعليم الجامعي هو مؤشر نجاح الجامعة فيما تقوم به من أدوار داخل المجتمع، ولكن العالم الآن أكد على أن الاهتمام بنوعية الخريج وقدرته على التجديد والإبداع والالتزام هو ما يحدد قيمة الجامعة ومكانتها بين الجامعات المحلية والعالمية (كمال أحمد، ٢٠٠٧، ٤٣٠).

ويمكن للجامعة من خلال إدارة الأقطاب أن توازن بين الأنشطة الطلابية التي تقدمها للطلاب والخدمات التعليمية المتنوعة، بل يمكن لها العمل معهم من خلال توظيف أساليب ومداخل متجددة مثل توظيف مدخل التعلم القائم على المشروع؛ كذلك يمكنها التوازن بين ما تقوم بتقديمه للطلاب في أثناء فترات الدراسة الأكاديمية، وما تقدمه لهم من تدريبات متنوعة بعد التخرج لتلائم احتياجاتهم الوظيفية المختلفة،

بالإضافة إلى أن ذلك يمكنها من استقطاب النخبة من الخريجين المناسبين للعمل بها؛ فتضمن انتماءهم وولاءهم للعمل بها، وسعيهم المستمر لتميتها وتطويرها.

٧- المعايير الأكاديمية والبرامج التعليمية:

يعد توحيد الأسس الأكاديمية في ضوء المعايير العالمية، من العوامل الحرجة التي تحدد المكانة التنافسية للجامعة، مما يجعلها تعمل على توافر معايير أكاديمية بمواصفات عالمية، ويتم توصيف المقررات والبرامج التعليمية المقدمة في ضوءها، وتوفر الجامعة إجراءات محددة للتوعية بهذه المعايير، من خلال تنظيم ورش عمل وندوات لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مع الاهتمام بتقييم هذه المعايير من قبل الطلاب ومعرفة آرائهم (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨، ٥٥)، وتراعي الجامعة عند تحسين البرامج التعليمية المقدمة للطلاب أن ترتبط بالبيئة والواقع الفعلي المحيط بالطلاب، ويعد تطبيق نظام الساعات المعتمدة من الأساليب الفعالة التي تساعد على تحسين أداء الطلاب في البرامج التعليمية المختلفة، كما يجب الاهتمام بالإرشاد الأكاديمي الذي يلقي دوراً كبيراً على عضو هيئة التدريس ليساعد الطلاب (جمال خيري، ٢٠٠٨، ٣٤١).

وتساعد إدارة الأقطاب الجامعة في مراعاة التوازن بين جوانب الدراسة النظرية والعملية؛ لنتمكن من تقديم برامج تعليمية ذات محتوى تعليمي مؤهل للعمل في المؤسسات الدولية، كما نتمكن من المنافسة في ضوء عولمة التعليم والعمل، وتحقيق مكانة تنافسية متميزة، ورفيعة الشأن.

٨- التدريس والتعلم:

يعد استخدام طرق متميزة للتدريس مدخلاً يمنح الجامعة ميزة تنافسية عالية، حيث يؤهل الخريجين للتفكير بشكل مختلف؛ وامتلاك قدرات خاصة للعمل في مختلف الميادين، مما يتطلب توظيف استراتيجيات متنوعة للتعليم والتعلم، مثل المحاضرة، والعصف الذهني، والتعلم التعاوني، والتدريس المصغر، وورش العمل، والدراسات

الميدانية، مع توافر مصادر للتعلم الذاتي، وممارسة بعض الأنشطة التعليمية العلمية الذاتية، وتوفير فرص التدريب الميداني لتدريب الطلاب بطريقة عملية، مع ضرورة توفير نظام فعال جديد لتقويم الطلاب يتناسب مع التجديد الحادث في المعايير والبرامج التعليمية (جمهورية مصر العربية ٢٠٠٨، ٥٧-٦٠).

وتؤكد الدراسات أنه يجب الاهتمام بتنوع أنماط التعليم المستخدمة لتتضمن التعلم التقليدي، والتعلم الإلكتروني، والتعلم الذاتي، والتعلم عن بعد، كما يجب الاهتمام بتحسين الأساليب التعليمية داخل الجامعة لتعتمد على التداخل بين العلوم المتخصصة (محمد على، ٢٠٠٥، ٦٢٨).

ويظهر دور إدارة الأقطاب في تحقيق التوازن بين أساليب التعلم المتنوعة، ومراعاة التداخل بين الأساليب الفردية والجماعية، من خلال تقييم نواتج التعلم، وكذلك تعرف مدى اختلاف نوعية الخريج في ضوء طرق التعلم المستخدمة، فالخريج التنافسي لا يكون مجرد فرد حاصل على مؤهل جامعي، بل هو شخص يمتلك من المؤهلات والقدرات والمهارات ما يساعده على العمل بشكل مختلف، والعمل من منظور العمل التنافسي القائم على تحقيق التقدم المستمر، والوصول إلى حيث لا يصل الآخرون.

٩- البحث العلمي والأنشطة الأخرى:

يعد البحث العلمي بؤرة عمل الجامعة الذي يساعد على تحسين وضعها ووضع المجتمع الذي تتواجد فيه، ولهذا تعتمد على خطة موقفة للبحث العلمي يتم إعدادها بعد دراسة البيئة المحلية وتعرف احتياجاتها، مع الاهتمام بتشجيع إجراء بحوث علمية مشتركة مع مؤسسات علمية دولية، وتقديم الجوائز للباحثين المتميزين، وتوفير مصادر متنوعة لتمويل البحث العلمي بالجامعة مثل: إنشاء المراكز ذات الطابع الخاص، ومراكز التميز العلمي، والمشاركة في المشروعات التنافسية، والحصول على مشروعات بحثية ممولة واتفاقيات مع جامعات أخرى (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨، ٦٢-٦٤).

وتؤكد الدراسات على ضرورة الاهتمام بتحسين المستوى العملي للأستاذ الجامعي؛ فمن الملاحظ أن البحث العلمي لا يشغل سوى نسبة محدودة من وقت الأستاذ الجامعي وقد يعود السبب إلى ما يحدث من صراع في الأدوار بين الدور التدريسي والدور البحثي لأستاذ الجامعة ووجود بعض المعوقات كالضغوط الوظيفية ومشاكل العمل... الخ (نادية حسن، ٢٠٠٥، ٥٩)، وهنا يظهر دور إدارة الأقطاب التي يمكن من خلال تحقيق التوازن بين الدور البحثي لعضو هيئة التدريس ودوره التعليمي؛ بحيث يكمل كل منهما الآخر، مما يساعده على تحقيق التقدم والارتقاء بمستواه العلمي والعملية، كما أن ذلك يساعد الجامعة في تحقيق مكانة تنافسية متقدمة.

١٠- الدراسات العليا:

تعد مرحلة الدراسات العليا بوابة الانطلاق لعالم أوسع وأعمق من العلم والمعرفة، ونقطة تحول في حياة الأفراد، فعبور الفرد هذه البوابة دليل على انتقال من مرحلة استقبال المعلومات وفهمها وتنظيمها، إلى تحليلها والإبداع في ضوءها، مما يتطلب من الجامعة أن يتوافر بها عدد متنوع من برامج الدراسات العليا، مع الاهتمام بتحديث اللوائح والبرامج في ضوء المتغيرات العالمية المحيطة ومتطلبات المجتمع العالمي الجديد، مع حرص الجامعة على توفير التجهيزات التعليمية والخدمات المتنوعة ببرامج الدراسات العليا (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨، ٦٦).

وتتمكن الجامعة باستخدام إدارة الأقطاب من محاولة تحقيق التوازن بل التكامل أيضاً بين ما تقدمه من برامج تعليمية وخدمات دراسية للمتعلمين في المرحلة الجامعية الأولى وبين ما تقدمه لهم كخريجين في مرحلة الدراسات العليا، فعلى الجامعة أن تراعي بوعي وحذر التنوع والاختلاف، كما عليها أن تراعي التكامل بين العلوم، ودرجة العمق والنضج التي ينتقل إليها الطالب بعد التخرج، إضافة إلى ذلك مراعاة البعد التنافسي في نوعية البرامج المقدمّة في مرحلة الدراسات العليا وجودتها، واستقطاب الهيئة التدريسية التي تمكن الخريج من بلوغ هدفه من التسجيل في برامج الدراسات العليا، وينتهي كل ذلك إلى دعم مكانة الجامعة وتحسين تصنيفها بين الجامعات العالمية.

١١- الموارد المالية والإدارية:

تحصل الجامعات على مواردها المالية السنوية من الجهات المختصة، وتلتزم باستخدامها بطريقة تساعد على تحقيق رسالتها وأهدافها، لكن الجامعات في حاجة إلى الاستفادة من دخل الوحدات ذات الطابع الخاص؛ لتكون قادرة على توفير الخدمات التعليمية والمسارات التي تحقق مستوى تعليمي متميز، وتهتم بأن تتناسب مساحات المباني مع احتياجات الجامعة ومزاولة الأنشطة الطلابية المختلفة (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨، ٤٨-٤٩)، وتقوم الجامعة بدراسة مدى كفاءة استخدام الموارد من خلال وجود أنظمة للمراجعة والرقابة الدورية على استخدام مواردها المادية والمالية؛ حيث تؤثر كفاية الموارد المالية المتدنية في مدخلات التعليم ومهامه ومخرجاته تأثيراً كبيراً، فالكفاية المتدنية للتمويل تؤثر على جميع المدخلات من أبنية وتجهيزات ومواد تعليمية وأساتذة، كما تؤثر على العمليات التي تتم داخل الجامعة مثل التدريس والإدارة والتقييم، وتؤثر على المخرجات وانخفاض مستوى البحث العلمي، بالإضافة إلى أن الجامعة تكون غير قادرة على مواكبة التقدم العلمي (يوسف عبد المعطي، ٢٠٠٤، ٥٧).

ويمكن للجامعات زيادة مواردها المالية بإيجاد مصادر تمويل جديدة منها: تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص وتطويرها، والاهتمام باللجان الاستشارية كمصدر غير مباشر لتمويل التعليم الجامعي وخفض تكلفته، والسماح للجامعات بقبول التبرعات والهبات من الأفراد ومؤسسات القطاع الخاص، وتسويق الأبحاث العلمية، وبناء عقود شراكة بين الجامعات وقطاعات الإنتاج المختلفة، والقيام بمشروعات بحثية تستفيد من نتائجها (الهالي الشربيني، ٢٠٠٣، ٦٧).

ويمكن للجامعة استخدام إدارة الأقطاب لتحقيق التوازن بين التمويل الذاتي والتمويل الخارجي؛ بحيث تبحث بجدية عن المصادر التي يمكن من خلالها توفير مصادر دخل تساعد على القيام بتحسين جودتها، واستثمار مواردها الداخلية لجذب العملاء الخارجيين والشركاء والرعاة؛ الذين بدورهم يساعدونها على تطوير مكانتها

البحثية والخدمية داخل المجتمع، وهو ما يتيح لها امتلاك قدرة تمويلية تساعد في تحقيق قدرتها التنافسية ورفعها.

١٣- المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة:

تدعم المشاركة المجتمعية توثيق الروابط وتضافر الجهود والتنسيق بين المنظمات الاجتماعية والمهنية في المجتمع، في جو من التقاهم والتعاون وتبادل الخبرات والأفكار وتقاسم المعارف وتعزيز الثقة، واندماج أنشطة ما وتكاملها من أجل إيجاد علاقات تعاونية فعالة تحقق الشراكة الكاملة، وهذا ينعكس بدوره علي إصلاح التعليم(محمد الأصمعي، ٢٠٠٥، ٣٨).

وتعد الجامعة جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، فهي موجودة لخدمة المجتمع الذي تتواجد فيه؛ مما يتطلب منها إعداد خطة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، وإجراء البحوث المجتمعية، ومشاركة عدد من أعضاء هيئة التدريس في الندوات واللقاءات الجماهيرية للإسهام في خدمة المجتمع المحلي، كما تقوم الجامعة بتقديم الدورات التدريبية المتخصصة في العديد من المجالات، وتهتم الجامعة بقياس وتقييم رضا منظمات سوق العمل والمجتمع المدني عن أداء الجامعة، وتتعرف على مدى رضائهم عن مستوى خريجها (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٩، ١١٣).

ويتضح تنوع الدور الذي تقوم به الجامعة في خدمة المجتمع، فهي تقدم التعليم لأبناء هذا المجتمع، وتوظف البحث العلمي لمعالجة مشكلاته، وتتعاون مع مختلف المؤسسات المجتمعية الأخرى لتنميته، ومن هنا يظهر دور إدارة الأقطاب في تمكين الجامعة من تحقيق التوازن بين أدوارها المتنوعة؛ فينبغي حينما تضع برامجها التعليمية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى، أن تراعي توازنها مع حاجات المؤسسات المجتمعية المختلفة التي سيعمل بها هذا الطالب، كما تراعي ذلك حينما تضع خطتها للدراسات العليا؛ فعليها أن تهتم باختيار الموضوعات التي تساعد على معالجة مشكلات المجتمع المحلي وتحدياته.

ما سبق يتضح أن معايير التنافسية المحلية للجامعات المصرية تمثل مجموعة من القدرات المتكاملة، حيث تتمثل القدرة التنظيمية/ الإدارية/ القيادية في معيار التخطيط الاستراتيجي، والقيادة والحوكمة، وإدارة الجودة والتطوير، وتتمثل القدرة البشرية في معيار أعضاء هيئة التدريس، والجهاز الإداري، والطلاب والخريجين، بالإضافة إلى القدرة التدريسية/ تعليمية/ بحثية/ أكاديمية والتي تشمل المعايير الأكاديمية والبرامج التعليمية، ومعيار التدريس والتعلم، والبحث العلمي والأنشطة الأخرى، والدراسات العليا، وتتمثل القدرة التمويلية في معيار الموارد المالية والمادية، والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، والتكامل بين هذه القدرات يحقق قدرة تنافسية للجامعة علي المستوى المحلي.

(هـ) معايير القدرة التنافسية العالمية:

تعد التصنيفات الدولية أكثر الأساليب قياساً لتنافسية الجامعات، حيث تجتهد بعض المؤسسات المعنية بشئون التعليم العالي والبحث العلمي بوضع تصنيف للجامعات لقياس القدرة التنافسية للجامعات، وتسعى هذه الاجتهادات إلي وضع ترتيب للجامعات والمراكز البحثية على مستوى العالم في إطار موضوعي (محمد عشري، ٢٠٠٦، ٥١)، ويعرف التصنيف بصفة عامة على أنه مجموعة من المعايير أو المحددات التي يتم وضعها بأسلوب منظم لتعكس في مجملها وضعاً أكثر شمولية وتقويماً للشيء المراد تصنيفه (نسرين أحمد، ٢٠٠٦، ١٤٧).

ويعد تصنيف الجامعات أسلوباً منظماً تقوم به إحدى الجهات المعنية بشئون التعليم العالي والبحث العلمي، ويقوم هذا الأسلوب على أساس جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالجامعات والمراكز البحثية سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بالبرامج أو المقررات والمناهج الدراسية أو أنشطة بحثية وغيرها من المؤشرات التي تعكس أداء الجامعات والمراكز البحثية، بحيث يتم وضع هذه المعلومات في مجموعة

من المحددات أو المعايير تعكس في مجملها الوضع التنافسي أو الوضع التقويمي لهذه الجامعات (عبد الفتاح عبد الرحمن، ٢٠١٠، ٦٢٤).

وهناك أكثر من جهة علمية عالمية تقوم بإصدار تصنيفات سنوية تتضمن قوائم بأفضل الجامعات علي مستوى العالم وتكون المفاضلة بينها حسب معايير علمية محددة قابلة للقياس، ومن أشهر هذه التصنيفات:

١- تصنيف جامعة جياو تونغ شنغهاي الصينية -أرواالصيني (ARWU):

ظهر هذا التصنيف عام ٢٠٠٣م وعرف باسم التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية Academic Ranking of World University، ويقوم به معهد التعليم التابع لجامعة جياو تونغ شنغهاي بالصين في شهر سبتمبر من كل عام لتحديد موقع الجامعات الصينية علي خريطة الجامعات العالمية المرموقة لمعرفة الفجوة بين الجامعات الصينية والجامعات العالمية من حيث الأداء الأكاديمي والبحثي (Academic Ranking of World University, 2015)

ويقوم هذا التصنيف علي أربعة معايير تتضمن ستة مؤشرات، وفيما يلي شرح لهذه المعايير ومؤشراتها والأوزان النسبية لكل مؤشر: (Academic Ranking of World Universities, 2015)

■ **المعيار الأول: جودة التعليم (Quality of Education):** يعد هذا المعيار مؤشراً لخريجي الجامعات الذين حصلوا علي جوائز نوبل أو أوسمه فيلدز، ويأخذ هذا المؤشر نسبة ١٠% من المجموع النهائي.

■ **المعيار الثاني: جودة أعضاء هيئة التدريس (Quality of Faculty):** ويشمل هذا المعيار مؤشرين رئيسيين: مؤشر خاص بأعضاء هيئة التدريس الذين حصلوا علي جوائز نوبل أو أوسمه فيلدز في الرياضيات ويأخذ نسبة ٢٠% من المجموع النهائي، والثاني هو مؤشر للباحثين الأكثر استشهاداً بهم في ٢١ تخصصاً علمياً ويأخذ نسبة ٢٠% من المجموع النهائي.

■ **المعيار الثالث: مخرجات البحث (Research Output):** ويتضمن مؤشرين، الأول مؤشر للمقالات المنشورة في الطبيعة والعلوم ويأخذ نسبة ٢٠% من المجموع النهائي، والثاني مؤشر المقالات الواردة في دليل النشر العلمي الموسع، ودليل النشر للعلوم الاجتماعية، ودليل النشر للعلوم الإنسانية والفنون، ويأخذ نسبة ٢٠% من المجموع النهائي.

■ **المعيار الرابع: نصيب الفرد من أداء الجامعة (Per Capita Performance):** وهو مؤشر للإنجاز الأكاديمي للجامعة نسبة إلى المعايير الأخرى، أي أداء الجامعة نسبة إلى حجمها ويأخذ نسبة ١٠% من المجموع النهائي. يتضح من هذا التصنيف أنه يقيس أداء الجامعة وإنجازاتها (فيما يتعلق بمستوى جودة التعليم ومستوى جودة أعضاء هيئة التدريس، وناتج البحث العلمي) مقارنة بحجم الجامعة.

ويمكن للجامعة تحسين الوضع التنافسي لها من خلال التوازن بين الأقطاب المختلفة، حيث تتحقق جودة التعليم من خلال إشراك الطلاب في اللوائح المنظمة للعمل الجامعي وإحداث توازن بين أدوارهم في التخطيط وما ينفذونه، ويمكن زيادة كفاءة الخريج وجودته من خلال إحداث توازن بين أعداد الطلاب والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وفيما يتعلق بجودة أعضاء هيئة التدريس يتطلب أن تعمل الجامعة على تهيئة المناخ الملائم لعضو هيئة التدريس وتوفير الدعم المادي والمعنوي للقيام بالأدوار والمهام المختلفة والتوازن بين الدور البحثي له والدور التعليمي تجاه طلابه.

٣- تصنيف مجلة التايمز البريطانية للجامعات THES-QS

وهو تصنيف سنوي تصدره صحيفة التايمز البريطانية في ملحق التعليم العالي Times Higher Education (THES) بالتعاون مع Quacquarellai Symonds (QS)، وظهر هذا التصنيف عام ٢٠٠٤م، ويهدف إلى مساعدة الطلاب على اختيار أفضل الجامعات العالمية، حيث إنه يضم أفضل ٢٠٠ جامعة علي مستوى العالم والتي

تم اختيارها في ضوء مجموعة من المعايير المحددة والواضحة، حيث يتضمن هذا التصنيف ستة معايير، وفيما يلي عرض هذه المعايير والأوزان النسبية لكل منها (Qs Top universities Ranking)

■ **المعيار الأول: جودة البحث العلمي:** يتم قياس جودة البحث العلمي من خلال إجراء دراسة استقصائية عالمية يتم فيها توجيه عدد من الأسئلة للأساتذة الأكاديميين لتحديد أكثر الجامعات تميزاً، ويقوم الطلاب باختيار أفضل هذه الجامعات لجودة البحث العلمي، ويأخذ نسبة ٤٠% من المجموع النهائي.

■ **المعيار الثاني: توظيف الخريجين:** ويتم قياسه بإجراء دراسة استقصائية عالمية يتم فيها توجيه عدد من الأسئلة للعاملين لتحديد أكثر الجامعات قدرة علي إنتاج خريجين على مستوى عالٍ من الكفاءة، ويأخذ نسبة ١٠% من المجموع النهائي.

■ **المعيار الثالث: نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس:** ويشير هذا المعيار إلى نسبة أعضاء هيئة التدريس بكل كلية إلى أعداد الطلاب المسجلين بها، ويهدف إلى تحديد الجامعات التي يتم تجهيزها بأجود صورة، بحيث يتم توفير الأماكن الملائمة لأعداد الطلاب المسجلين وعلى مستوى جيد من الرقابة الفردية، ويأخذ نسبة ٢٠% من المجموع النهائي.

■ **المعيار الرابع: معدل النشر العلمي لكل عضو هيئة التدريس:** يهدف هذا المعيار إلى تقييم تأثير الأبحاث العلمية بالجامعات، ويتم حسابها عن طريق حساب عدد الاستشهادات المأخوذة من هذه الأبحاث، ويكون ذلك من خلال قاعدة بيانات تسمى Scopus وهي أكبر قاعدة بيانات عالمية للبحث عن الملخصات والاستشهادات العلمية، ويأخذ نسبة ٢٠% من المجموع النهائي.

■ **المعيار الخامس: نسبة الطلاب الأجانب للعدد الكلي:** ويشير هذا المعيار إلى مدى قدرة الجامعة ونجاحها في استقطاب الطلاب من الدول الأخرى، وذلك بناءً على نسبة الطلاب الدوليين الملتحقين بالجامعة مقارنة بالعدد الكلي للطلاب المسجلين بالجامعة، ويأخذ نسبة ٥% من المجموع النهائي.

■ **المعيار السادس:** نسبة أعضاء هيئة التدريس الأجانب للعدد الكلي: ويشير هذا المعيار إلى مدى قدرة الجامعة ونجاحها في استقطاب الأكاديميين من الدول الأخرى، وذلك بناءً على نسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين الذين يتم الاستعانة بهم داخل الجامعة في عمليات التدريس والبحث العلمي وذلك مقارنة بالعدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس الموجودين بالجامعة، ويأخذ نسبة ٥ % من المجموع النهائي.

مما سبق يتضح أن تصنيف صحيفة التايمز ركز في ترتيبه للجامعات على جودة البحث العلمي وتوظيف خريجي الجامعات ومعدلات النشر العلمي لأعضاء هيئة التدريس وكذلك نسبة كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الأجانب بالجامعة، ويمكن أن تحقق الجامعة مركزاً تنافسياً عالياً بالاعتماد على مدخل إدارة الأقطاب من خلال التوازن في أساليب التدريس بين استخدام استراتيجيات التدريس التقليدية واستراتيجيات تدريسية حديثة.

٣- تصنيف ويبومتريكس Webometrics

هو أحد أفضل نظم التقييم العالمية للجامعات حيث يغطي أكثر من ٢٠ ألف جامعة علي مستوى العالم، وتنتشر قائمة بأفضل ١٢٠٠ جامعة، وصدر عام ٢٠٠٤م، وهو يعد تصنيفاً سنوياً يصدر عن المجلس العالي للبحث العلمي بأسبانيا في شهري يناير ويوليو من كل عام، ويعرف باسم Ranking Web of World Universities ، ويقوم بترتيب الجامعات بناء على قياس أدائها من خلال محتوى مواقعها الإلكترونية، ويهدف إلي تحسين وضع مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي على شبكة المعلومات الدولية وتشجيع نشر المقالات العلمية من أجل التوسع في نقل المعرفة الناتجة عن الجامعات لأفراد المجتمع، ويعتمد هذا التصنيف على مجموعة من المعايير يمكن توضيحها فيما يلي (Webometrics Rankings)

■ **المعيار الأول: الحجم Size:** يعبر هذا المؤشر عن حجم المادة العلمية المنشورة بالموقع الإلكتروني للجامعة ونوعها، ويكون ذلك في صورة معيار مركب يأخذ في

حسابه اعتباره حجم المادة العلمية التي يتم نشرها من خلال حساب عدد صفحات الموقع، بالإضافة إلى درجة وضوح هذه المادة العلمية وأهميتها، ويستخدم هذا المعيار ثلاثة محركات بحث هي جوجل Google، وياهو yahoo، وبينج سيرش Bing Search، ويأخذ نسبة ٢٠% من المجموع النهائي.

■ **المعيار الثاني: الوضوح Visibility:** ويعبر هذا المؤشر عن معدل التداول العالمي المتكرر (سمعة الموقع وشهرته العالمية) من خلال حساب إجمالي عدد الروابط الخارجة للموقع والتي يمكن الحصول عليها من خلال محرك البحث ياهو Yahoo ، ويأخذ نسبة ٥٠% من المجموع النهائي.

■ **المعيار الثالث: عدد الملفات القيمة بالموقع Rich Files:** يشير هذا المعيار إلي وجود مجموعة معينة من الملفات داخل الموقع يطلق عليها الملفات القيمة، وتشمل هذه المجموعة أربعة أنواع من الملفات وهي (doc, ppt, pdf, and ps) ويتم حساب عدد هذه الملفات من خلال محرك البحث جوجل، ويأخذ هذا المعيار نسبة ١٥% من المجموع النهائي.

■ **المعيار الرابع: محرك البحث Scholar:** يشير هذا المعيار إلي عدد الأبحاث والاستشهادات العلمية المنشورة علي الموقع الإلكتروني للجامعة، ومدى توفر التقارير من خلال محرك البحث Google Scholar ويأخذ نسبة ١٥% من المجموع النهائي. ويتم دمج نتائج التقييم باستخدام المعايير الأربعة السابقة والأوزان النسبية لكل منها ويتم حساب النهائي من خلال المعادلة التالية:

$$\text{Webometrics Rank(WR)} = 4 * \text{ranking (visibility)} + 2 * \text{ranking (size)} + 1 * \text{ranking (rich files)} + 1 * \text{ranking (scholar)}.$$

يتضح مما سبق أن هذا التصنيف يركز علي معدل وجود مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي علي شبكة المعلومات الدولية ومعدل نشر المقالات العلمية علي الموقع الإلكتروني للجامعة.

و- واقع القدرة التنافسية بالجامعات المصرية:

تعاني الجامعات المصرية من ضعف مقومات القدرة علي منافسة الجامعات المتقدمة وذلك بسبب غياب تواجدها على مستوى التميز البحثي الدولي، وقلة إمكاناتها ومحدودية دورها في إنتاج المعرفة وتبادلها، وكذلك اتساع الفجوة بين قدرات خريجها ومتطلبات الأسواق المحلية والعالمية (ماهر أحمد حسن، ٢٠١٤)، وهناك مؤشرات عديدة تؤكد ضعف قدرة الجامعات المصرية علي مواجهة المنافسة المحلية والعالمية والتي من أهمها: ندرة وجود خطة مدروسة لإعداد كوادر بشرية مؤهلة بالأقسام العلمية، وقصور الضوابط التي تحدد كفاءة أعضاء هيئة التدريس وفعاليتهم داخل الجامعة، والنقص الشديد في أعداد أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية، وضعف تسويق الخدمات البحثية وبراءات الاختراع، وضعف عدد المنح والبعثات الداخلية والخارجية، وكثرة أعداد الطلاب وبخاصة في الكليات النظرية، ووجود قصور في مصادر المعرفة، وهجرة ذوي الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، بالإضافة إلى قصور سياسات واستراتيجيات أنظمة العمل لتخطيط إدارة الموارد البشرية وتطويرها بالجامعة، وضعف كفاية الموارد المالية اللازمة لتمويل سفر الأساتذة الزائرين، والمؤتمرات العلمية، والدورات التدريبية، والندوات، وورش العمل الداخلية والخارجية (التقرير العربي الثالث للتنمية الثقافية، ٢٠١٠، ٤٤-٤٦)، (أماني السيد، ٢٠١٣، ٥١١).

مما يدل علي أن هناك قصوراً في التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية ووجود معضلات تواجه استراتيجيات الجامعة وسياستها تظهر بشكل كبير في أثناء التنفيذ مما يؤكد ضرورة سعي الجامعات المصرية نحو تحقيق التوازن بين تخطيط الاستراتيجية وتنفيذها.

وتؤكد نتائج بعض الدراسات على أن ضعف القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية في مصر بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة يرجع إلى ضعف الربط بين التعليم والاستراتيجيات طويلة المدى، وضعف كفاءة المؤسسات التعليمية من حيث البرامج والمقررات، وقلة المخصصات المالية للمؤسسات التعليمية، والفجوة التكنولوجية بين الدول النامية والمتقدمة مما يؤثر في ضعف القدرة التنافسية للدول النامية، وضعف القدرة التنافسية للبحوث في الجامعة، وقلة المخصصات اللازمة لاستثمار التعليم في تنمية الموارد الإقليمية (حمدي جمعة، ٢٠١٦)، وقلة تسويق المادة التعليمية، وقلة الحصيلة المعرفية للطلاب والطالبات في بعض الكليات، ووجود قصور في قدرات الخريجين والخريجات بعد تعيينهم في الوظائف مما يكلف الدولة عبء تدريبهم وتثقيبتهم مهنيًا، ووجود قصور نسبي في المهارات التطبيقية لبعض أعضاء هيئة التدريس خاصة الذين لم تتاح لهم فرصة التطبيق العملي خلال أنشطتهم المهنية (حمدي جمعة، ٢٠١٦).

ويؤكد ذلك على أن الجامعات المصرية تواجه معضلات في أدوار أعضاء هيئة التدريس بها مما يتطلب إحداث توازن بين أدوارهم التعليمية والبحثية لتحقيق تميز الجامعة وتقدمها، والتأكيد على أهمية تنمية الأفراد وتحقيق التطوير التنظيمي للعمل. ويعد قصور استقلال الجامعة المشكلة الأساسية التي تتفرع منها بقية المشكلات الأخرى، حيث يترتب على قصور استقلال الجامعة: ضعف قدرتها على تبني معايير قبول ملائمة، وانحصار البحث العلمي الموضوعي وضعف اهتمامه بدراسة مشكلات المجتمع وقضاياها، وشيوع السلبية واللامبالاة والنمطية سواء في مجال التدريس أو البحث؛ الأمر الذي يؤدي إلى تراجع دور الجامعة وضعف مستوى خريجها وتدني نظرة المجتمع إليها، فالمشكلات التي تواجه الجامعة بصفة عامة، والإدارة الجامعية بصفة خاصة، ترجع في جزء كبير منها إلى قصور استقلال الجامعة (فتحي درويش، ٢٠٠٩، ١٨٦).

ويعني ذلك أن الجامعات بحاجة إلى توافر أنماط متعددة من القيادة التي تمكنها من التميز في أداء رسالتها، وهي مطالبة بتطبيق المركزية في مهام واللامركزية في مهام وأمور أخرى، لذلك فعلى الجامعات تحقيق التوازن بين المعضلات التي تساعدها في تحقيق رسالتها على الوجه الأمثل.

كما تعاني الجامعات المصرية من محدودية الموارد المالية وقلة الإمكانيات والتجهيزات المتاحة للعملية التعليمية؛ فالقاعات والمدرجات لم تعد بالقدر الكافي الذي يتناسب والأعداد الكبيرة والتخصصات المتعددة، فلا تكفي المعامل المتاحة وتجهيزاتها لتدريب الطلاب وتعليمهم، بالإضافة إلى نقص الوسائل التعليمية، وضعف مواكبة التكنولوجيا التعليمية الحديثة، وافتقار المكتبات إلى المراجع الحديثة والدوريات والمواد السمعية والبصرية (فتحي درويش، ٢٠٠٩، ٢٠٠)، فنقص التمويل الأساسي يُصعب المحافظة على معايير جودة الأداء التعليمية والبحثية، حيث أصبحت مشكلة قلة التمويل أكثر وضوحاً في جامعات مصر على نحو خاص في السنوات الأخيرة (محمد عوض، ٢٠١٥، ١١٠).

كما أدى ضعف الإنفاق على البحث العلمي والتطوير في البلاد العربية إلى تخلف علمي بالإضافة إلى عدم إمكانية الوصول إلى معدلات النمو المنشودة، ففي ظل المتغيرات الدولية تأتي القيمة المضافة العالية من قيمة الأفكار الإبداعية التي تؤدي إلى منتجات جديدة وخدمات متطورة ومميزة وتأتي أيضاً من تطوير منتجات قائمة أصلاً لتحسين جودتها ورفع درجة تنافسيتها في السوق العالمي (موفق دنند، ٢٠٠٨، ٧٣).

وأهم المعوقات التي تقلل من القدرة التنافسية للجامعات المصرية تتمثل في سيادة النظم الروتينية في الإدارة الجامعية، وضعف الوعي العلمي، وثقافة الإبداع، وضعف كفاءة الجهاز الإداري والتنفيذي وعجزه عن مواكبة التطورات العالمية، وقلة المخصصات المالية اللازمة للبحث العلمي والإبداع، وإهمال الكفاءات العلمية وإبعادها عن مواقع التخطيط واتخاذ القرار، وزيادة الاهتمام بالعلوم النظرية الأدبية على حساب العلوم والتكنولوجيا، ورفض الآخر وضعف الحوار أو التفاعل معه، والتعصب للماضي (على السيد، ٢٠١٢، ٤٣).

كما أن العملية التعليمية بالجامعات المصرية تعاني من عدة مشكلات تعوقها عن تحسين قدرتها التنافسية، فالمقررات الدراسية في معظم الجامعات المصرية غير مترابطة مع بعضها، ولا تعبر عن نسق فكري عام منتظم، وغالبًا ما لا تواكب المناهج عصر التحولات الكبرى، ولا تسمح للطلاب بالتفكير العلمي أو النقد الإبداعي، ولا تتوافق مع التغيرات التي تحدث في محتوى المعرفة ذاتها، وأساليب التعليم تقوم على أسلوب المحاضرة في أغلب الأحوال، مما ينتج عنه في النهاية عقولًا نمطية مقلدة تفتقد القدرة على المبادأة والابتكار وتخشى التغيير والتجديد، وتتمركز العملية التعليمية بالجامعة حول الكتاب الجامعي الذي يحتوى نصوصًا غير قابلة للنقاش وهذا يتعارض مع عملية تكوين شخصية قادرة على البحث والتفكير الحر المستقل والمبدع القادر على الانتقاء والاختيار، وإيداء الرأي والمناقشة، بالإضافة إلي قصور المكتبات الجامعية إما لقلة الموارد والمخصصات المالية وإما للنقص الواضح في العنصر البشري المؤهل عن الوفاء بمتطلبات بناء شخصية محبة للعلم والاطلاع والبحث والتقيب، وعن بناء عقلية مرنة متنوعة الرؤى (أشرف السعيد، ٢٠٠٨، ٩٩).

وفيما يخص أنشطة البحث العلمي داخل مؤسسات التعليم العالي، يشير الوضع الراهن إلى تردي البحث العلمي في الجامعات، فأصبح يقتصر على أغراض الترقية الوظيفية، ويمارس بجهود فردية أو ذاتية، وتخرج به دراسات هذيلة يكرر بعضها بعضًا، ولا أثر لها في تطوير علم ولا تنمية مجتمع، بالإضافة إلي ندرة الموارد والمخصصات المالية الموجهة للبحث العلمي، مما يترتب عليه قلة الموارد والتسهيلات البحثية وضعف كفاءة المعامل وقلة قدرتها على مواكبة احتياجات البحوث المعاصرة، وخاصة في أنشطة البحوث والتطوير والتخصصات العلمية البيئية والمعاصرة (أشرف السعيد، ٢٠٠٨، ١٠٠).

وبذلك تكون الجامعات المصرية بحاجة إلي الالتزام بمبادئ وقيم تمكنها من تحقيق رسالتها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وأن تتواكب مع العصر

سريع التغيير، فهي بذلك في حاجة إلى التوازن بين الثبات حيناً والتغيير حيناً آخر بما يساعدها في تحقيق قدرة تنافسية لها.

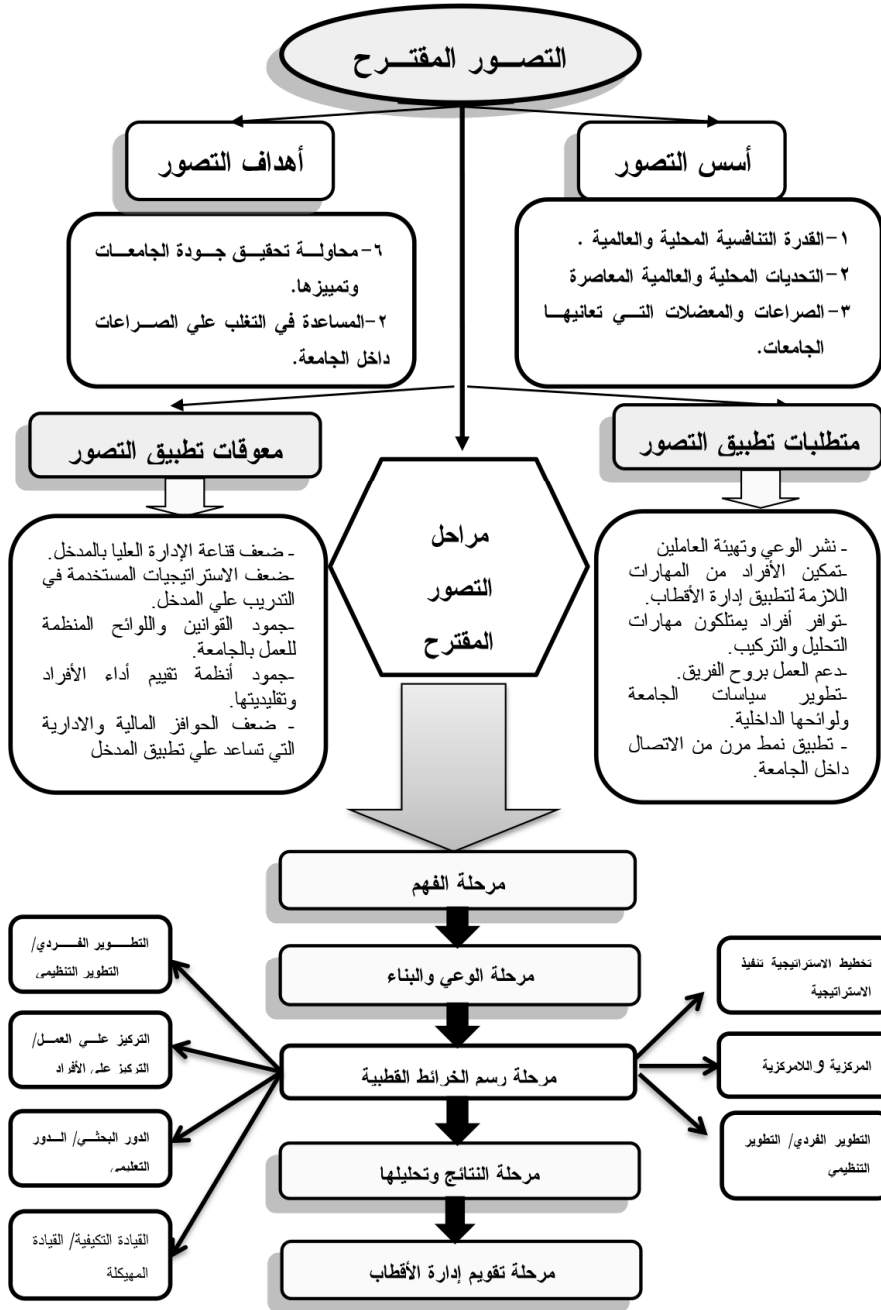
مما سبق يتضح أن الجامعات المصرية كي تحقق قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي عليها استيفاء معايير ضمان الجودة الخاصة بالهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، والمعايير الخاصة بالتصنيفات العالمية للجامعات وحصولها على مكانة متقدمة فيها، ولأن الجامعات المصرية تواجه العديد من التحديات التي تحد من قدرتها التنافسية في تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة للمجتمع، وتحقيق تفوقاً وتميزاً علي الجامعات المنافسة، فيمكن التغلب علي هذه التحديات والسلبيات من خلال تكاتف جميع الجهود والإمكانات المتاحة سواء أكانت مادية أم بشرية للعمل على حل هذه المشكلات والتخلص من الصعوبات أو التقليل من حدة تأثيرها حتى يمكن الوصول بالجامعات إلى الوضع التنافسي بحيث يمكنها من مواجهة المؤسسات الأخرى المنافسة لها؛ ولذلك يكون لمدخل إدارة الأقطاب دور كبير في تحقيق القدرة التنافسية المحلية والعالمية للجامعات المصرية من خلال إحداث التوازن بين المتناقضات التي تواجهها الجامعات المصرية.

ومن عرض المحور السابق يكون قد تم تنفيذ المرحلة الأولى والثانية من إدارة الأقطاب (مرحلتا الفهم، والوعي والبناء)، وتم التوصل للتحديات التي تواجهها الجامعات لتحقيق القدرة التنافسية (مرحلة الفهم) وتتمثل في ضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والالتزام بمبادئ التنظيم الجيد، وإتمام العمل بنجاح مع مراعاة العلاقات الإنسانية، والاهتمام بأداء أعضاء هيئة التدريس وأدوارهم، والتأكيد على التنمية المهنية للأفراد بما يساعد على تطوير العمل، واتباع نمط القيادة الذي يحقق النجاح في العمل، وتم تحديد أقطاب التحديات التي تواجهها الجامعات (مرحلة الوعي والبناء) فلتطبيق الإدارة الاستراتيجية لا بد من التوازن بين تخطيط الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والالتزام بمبادئ التنظيم الجيد يتطلب التوازن بين المركزية واللامركزية، وإتمام

العمل بنجاح مع مراعاة العلاقات الإنسانية لا بد من التركيز على العمل مع التركيز على الأفراد، والاهتمام بأداء أعضاء هيئة التدريس وأدوارهم يتطلب التوازن بين الدور البحثي والدور التعليمي لهم، والتأكيد على التنمية المهنية للأفراد وتطوير العمل يتطلب التوازن بين التطوير الفردي، والتطوير التنظيمي، واتباع نمط القيادة المناسب لإنجاح العمل مما يتطلب التوازن بين القيادة التكيفية، والقيادة المهيكلة، وكذلك التوازن بين ما يحقق الثبات والتغيير الذي يحقق جودة العمل، وفيما يلي عرض للتصور المقترح للدراسة والذي يضمن المرحلة الثالثة لإدارة الأقطاب (مرحلة رسم الخريطة القطبية).

المحور الثالث: التصور المقترح لاستخدام إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة النظرية، التي تناولت تحليلاً لمدخل إدارة الأقطاب من حيث مبادئه وخصائصه ومبررات تطبيقه بالجامعات، ومراحل تطبيقه، وتحليل معايير القدرة التنافسية المحلية والعالمية بالجامعات، وعرض واقع القدرة التنافسية بالجامعات المصرية، تم بناء التصور المقترح لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية باستخدام مدخل إدارة الأقطاب، ويمكن توضيحه من خلال الشكل التخطيطي التالي:



شكل رقم (٣) لتصور المقترح لتحقيق القدرة لتنافسية للجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة الأقطاب (إعداد

وفيما يلي شرح للتصور المقترح لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية باستخدام مدخل إدارة الأقطاب:

(١) أسس التصور المقترح:

يستند التصور المقترح لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية باستخدام مدخل إدارة الأقطاب على الأسس التالية:

أ- يسهم مدخل إدارة الأقطاب في تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية على المستوى المحلي بتحقيق معايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، وعلى المستوى العالمي باستيفاء معايير التصنيفات العالمية للجامعات.

ب- يساعد مدخل إدارة الأقطاب الجامعات المصرية على حسن استثمار طاقاتها الفكرية بالشكل الذي يعززها ويحافظ عليها، مما يؤكد على حتمية الدراسة الواعية لبيئة العمل بالجامعة لتحديد الأقطاب الرئيسة بها لتحقيق التوازن فيما بينها.

ج- يُمكن مدخل إدارة الأقطاب الجامعات المصرية من التغلب على الصراعات والمعضلات التي تعانيها، والتي لا بد من تحقيق التوازن فيما بينها لتحقيق القدرة التنافسية.

د- التحسين المستمر في بيئة العمل الجامعي بتحقيق التوازن بين مختلف الأقطاب المتضمنة في معايير محددة محلياً وعالمياً، بما يحقق رضا أصحاب المصالح، وبما يفوق توقعاتهم.

هـ- يُمكن مدخل إدارة الأقطاب الجامعات المصرية من مواجهة التحديات المحلية والعالمية والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية التي تؤثر بشكل مباشر على أدائها، مما يساعدها على تحقيق تمييزها.

(٢) أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية باستخدام مدخل إدارة الأقطاب وتحقيق الأهداف التالية:

أ- الإسهام في تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية من خلال مراعاة التوازن بين تخطيط الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية، والمركزية واللامركزية، والتطوير الفردي والتطوير التنظيمي، والثبات والتغيير، والتركيز على العمل والتركيز على الأفراد، والدور البحثي والدور التعليمي، والقيادة التكيفية والقيادة المهيكلة.

ب- مساعدة القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية في التغلب على الصراعات والمعضلات التي يواجهونها بتطبيق مدخل إدارة الأقطاب.

ج- مساعدة الجامعات المصرية على التحسين المستمر لكافة العمليات والأنشطة بداخلها باستخدام مدخل إدارة الأقطاب.

د- السعي نحو وضع آليات لتطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء التوازن بين الأقطاب المختلفة بما يحقق جودتها ويحسن قدرتها التنافسية.

هـ- تمكين الجامعات المصرية من تحقيق أهدافها بإحداث التوازن بين المعضلات بداخلها وتطبيق مدخل إدارة الأقطاب.

(٣) مراحل تطبيق التصور المقترح:

يعد مدخل إدارة الأقطاب هو السبيل للتكيف مع التغييرات البيئية السريعة، كأساس التميز يكمن في كيفية التعامل مع الصراعات والمعضلات بتحقيق التوازن بين الأقطاب المختلفة الموجودة بالجامعات، مما يتطلب إدارة كفاء تعرف كيف تترجم ذلك إلى الواقع العملي، ويمر تطبيق مدخل إدارة الأقطاب بالجامعات المصرية، لتحقيق قدرتها التنافسية، بمجموعة مراحل متداخلة ومتكاملة مع بعضها يمكن توضيحها فيما يلي:

■ المرحلة الأولى: مرحلة الفهم:

يتم خلال هذه المرحلة الربط بين عمل إدارة الأقطاب واستراتيجية الجامعة للعمل على تحقيق قدرتها التنافسية ومعالجة المشكلات التي تواجهها والفرص المتاحة أمامها من خلال:

- **تحديد التحديات الفعالة/ الحرجة ذات التأثير الأكبر:** بحيث يتم تحديد التحديات التي لها التأثير الإيجابي الأكبر على القدرة التنافسية للجامعة، والتي تتمثل في قدرة إدارية، وقدرة بشرية، وقدره تنظيمية، وكي تحقق الجامعة قدرتها التنافسية عليها التعامل مع التحديات التي تواجهها، والعمل علي تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والالتزام بمبادئ التنظيم الجيد، وإتمام العمل بنجاح مع مراعاة العلاقات الإنسانية، والاهتمام بأداء أعضاء هيئة التدريس وأدوارهم، والتأكيد علي التنمية المهنية للأفراد بما يساعد على تطوير العمل، واتباع نمط القيادة الذي يحقق النجاح في العمل.

- **تمييز التحديات:** يتم في هذه المرحلة التعرف على أي من التحديات الموجودة يعد قطبية، وأي منها يعد مشكلات يمكن حلها، ويمكن تحديد الأقطاب من خلال التعرف على تأثير القطب على القدرة التنافسية للجامعة، والتأكد من أن التحديات التي تم تعينها لتحقيق القدرة التنافسية للجامعة تمثل قطبية.

■ المرحلة الثانية: مرحلة الوعي والبناء:

في هذه المرحلة يتم اختيار الأقطاب التي يتم معالجتها وتسميتها من خلال:

- **تحديد الأقطاب:** يتم هنا تعرف أقطاب التحديات التي تواجهها الجامعات والتي تتطلب إحداث التوازن فيما بينها لتحقيق قدرتها التنافسية وتحسين مكانتها، فلتطبيق الإدارة الاستراتيجية لا بد من التوازن بين تخطيط الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والالتزام بمبادئ التنظيم الجيد يتطلب التوازن بين المركزية واللامركزية، وإتمام العمل بنجاح مع مراعاة العلاقات الانسانية لابد من التركيز علي العمل مع التركيز علي الأفراد، والاهتمام بأداء أعضاء هيئة التدريس وأدوارهم يتطلب التوازن بين الدور البحثي والدور التعليمي لهم، والتأكيد علي

التنمية المهنية للأفراد وتطوير العمل يتطلب التوازن بين التطوير الفردي، والتطوير التنظيمي، واتباع نمط القيادة المناسب، ولإنجاح العمل يتطلب التوازن بين القيادة التكيفية، والقيادة المهيكلة، وكذلك التوازن بين ما يحقق الثبات والتغيير الذي يحقق جودة العمل.

- **تقييم الأقطاب المتميزة التي تحسن القدرة التنافسية للجامعة:** وتقييم جميع الأقطاب الأساسية داخل الجامعة التي تم تحديدها على أنها الأقطاب الحرجة الموجودة، ويتم هنا تحديد القطب المفضل والقطب المهمل، فلتطبيق الإدارة الاستراتيجية القطب المفضل (تنفيذ الاستراتيجية) والقطب المهمل (تخطيط الاستراتيجية)، وللتزام بمبادئ التنظيم الجيد القطب المفضل (المركزية)، والقطب المهمل (اللامركزية)، ولإتمام العمل بنجاح مع مراعاة العلاقات الإنسانية القطب المفضل (التركيز على العمل)، والقطب المهمل (التركيز على الأفراد)، وللاهتمام بأداء أعضاء هيئة التدريس وأدوارهم القطب المفضل (الدور التعليمي)، والقطب المهمل (الدور البحثي)، والتأكيد على التنمية المهنية للأفراد بما يساعد على تطوير العمل القطب المفضل (التطوير الفردي)، والقطب المهمل (التطوير التنظيمي)، واتباع نمط القيادة الذي يحقق النجاح في العمل القطب المفضل (القيادة المهيكلة)، والقطب المهمل (القيادة التكيفية)، ولتحقيق جودة العمل القطب المفضل (التغيير)، والقطب المهمل (الثبات).

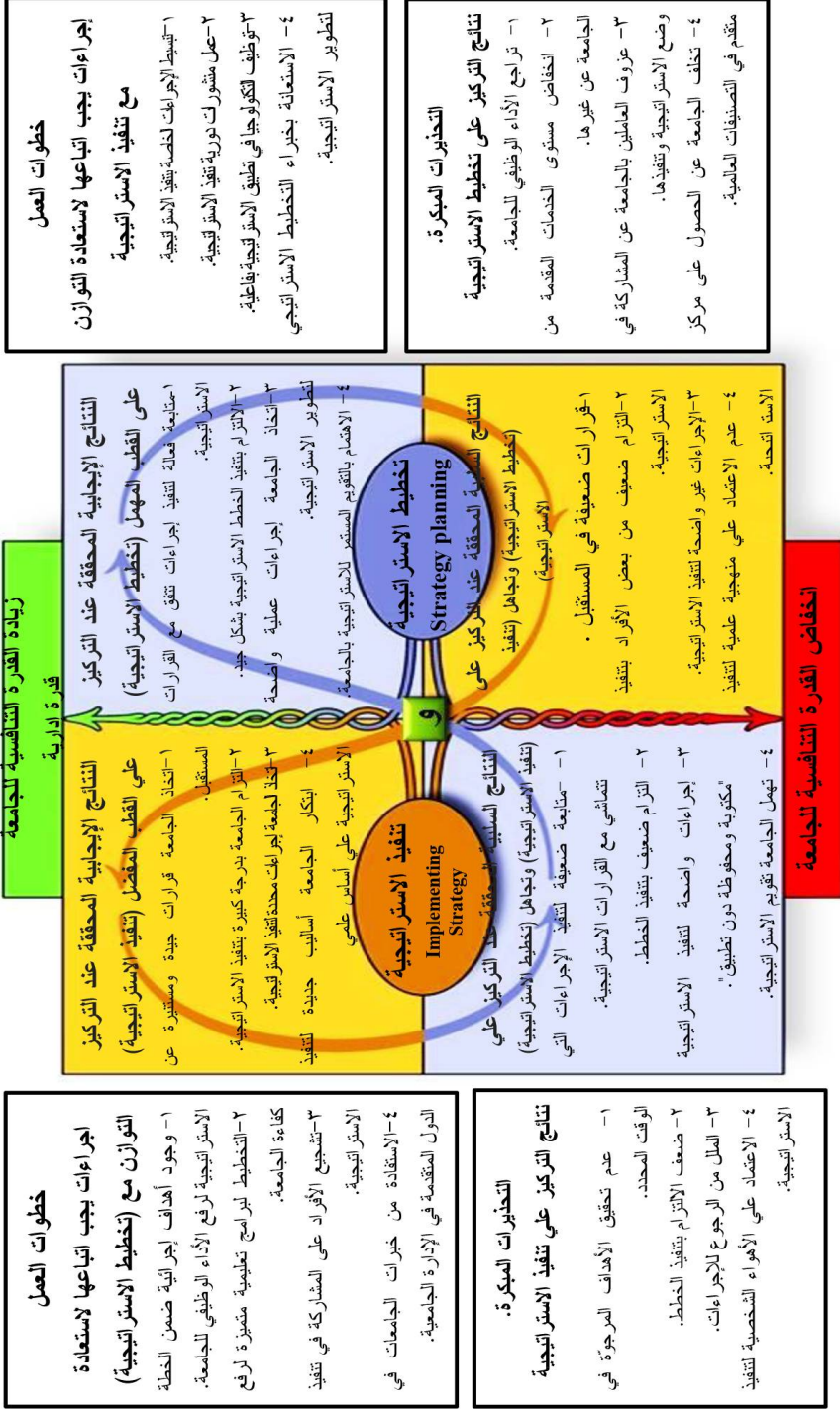
■ المرحلة الثالثة: تصميم الخريطة القطبية:

تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- **رسم الخريطة القطبية:** يتم إعداد الخريطة القطبية لكل الأقطاب الأساسية داخل الجامعة، وتحديد صورة كاملة لكل من المميزات والعيوب الخاصة بكل قطب، وكذلك التي تنتج عن الاهتمام بأحد الأقطاب على حساب القطب الآخر.
- **تحديد الإجراءات المناسبة والخطوات الحالية** للاهتمام بجانب القطبية/ بالقطبين مع تجنب العواقب غير المقصودة الناتجة عن تجاهل أحد الأقطاب، وتحديد

التحذيرات المبكرة، والتخطيط لكيفية تحليل النتائج والتوصيات التي تقدمها للمؤسسات الجامعية الأخرى.

- ولتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية باستخدام مدخل إدارة الأقطاب حددت الدراسة مجموعة من الأقطاب لتحقيق ذلك من خلال التوازن بين قطبي (تخطيط الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية)، (المركزية، واللامركزية)، (التركيز علي العمل، والتركيز علي الأفراد)، (الدور البحثي، والدور التعليمي لعضو هيئة التدريس)، (الثبات، والتغيير)، (التطوير التنظيمي، والتطوير الفردي)، (القيادة التكيفية، والقيادة المهيكلة)، وتم عرض الخرائط القطبية على مجموعة من الخبراء (٢١ خبيراً) لتحكيمها، وتم تعديلها وفقاً لآرائهم وتوجيهاتهم، وفيما يلي عرض للخرائط القطبية في صورتها النهائية.

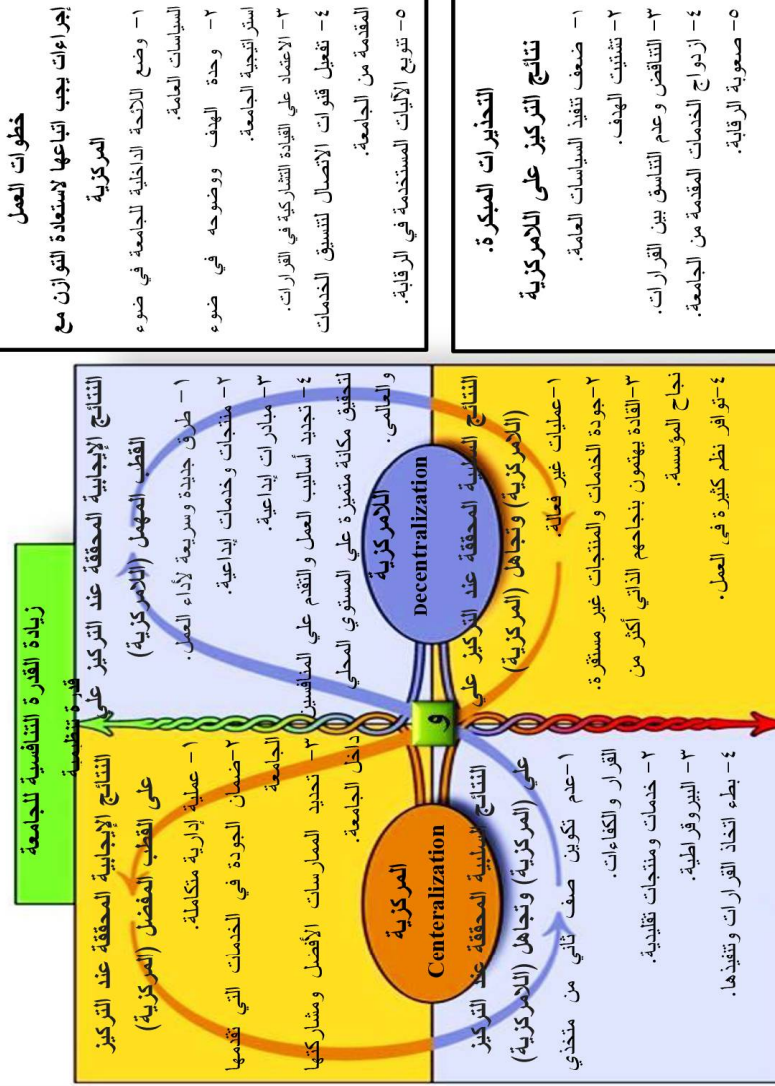


كي تتمكن الجامعة من تطبيق الإدارة الاستراتيجية لا بد من التوازن بين تخطيط الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وهنا يكون القطب المفضل (تنفيذ الاستراتيجية) والقطب المهمل (تخطيط الاستراتيجية)، وعندما تركز الجامعة على القطب المفضل تحقق نتائج إيجابية بأن تتخذ قرارات جيدة ومستنيرة عن المستقبل، وتتخذ إجراءات محددة لتنفيذ الاستراتيجية على أساس علمي، وتحقق نتائج سلبية للتركيز على (تنفيذ الاستراتيجية) وتجاهل (تخطيط الاستراتيجية) تتمثل في وجود متابعة ضعيفة لتنفيذ الإجراءات التي تتماشى مع القرارات الاستراتيجية، ويكون هناك إجراءات لتنفيذ الاستراتيجية "مكتوبة ومحفوظة دون تطبيق.

وعندما تركز الجامعة على القطب المهمل (تخطيط الاستراتيجية) تحقق نتائج إيجابية تتمثل في وجود متابعة فعالة لتنفيذ إجراءات تتفق مع القرارات الاستراتيجية، والالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل جيد، وأن تتخذ الجامعة إجراءات عملية واضحة لتطوير الاستراتيجية، وتحقق نتائج سلبية عند التركيز على (تخطيط الاستراتيجية) وتجاهل (تنفيذ الاستراتيجية) تتمثل في وجود قرارات ضعيفة في المستقبل، والالتزام الضعيف من بعض الأفراد بتنفيذ الاستراتيجية، وعدم الاعتماد على منهجية علمية لتنفيذها.

وهناك مجموعة من الإجراءات التي يجب على الجامعة اتباعها لاستعادة التوازن مع (تخطيط الاستراتيجية) بأن تضع أهدافاً إجرائية محددة ضمن الخطة الاستراتيجية لرفع الأداء الوظيفي للجامعة، والتخطيط لبرامج متميزة لرفع كفاءة الجامعة، وتشجيع الأفراد على المشاركة في تنفيذ الاستراتيجية، حيث تظهر مجموعة من التحذيرات المبكرة نتيجة التركيز على تنفيذ الاستراتيجية تتمثل في ضعف تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد، وضعف الالتزام بتنفيذ الخطط، والاعتماد على الأهواء الشخصية لتنفيذ الاستراتيجية.

ولاستعادة التوازن مع تنفيذ الاستراتيجية على الجامعة تبسيط الإجراءات الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية، وعمل منشورات دورية بإجراءات تنفيذها، وتوظيف التكنولوجيا في تطبيق الاستراتيجية بفاعلية، والاستعانة بخبراء التخطيط الاستراتيجي لتطويرها، وتظهر مجموعة من التحذيرات نتيجة التركيز على تخطيط الاستراتيجية تتمثل في تراجع الأداء الوظيفي للجامعة، وانخفاض مستوى الخدمات المقدمة من الجامعة عن غيرها، وعزوف العاملين بالجامعة عن المشاركة في وضع الاستراتيجية وتنفيذها.

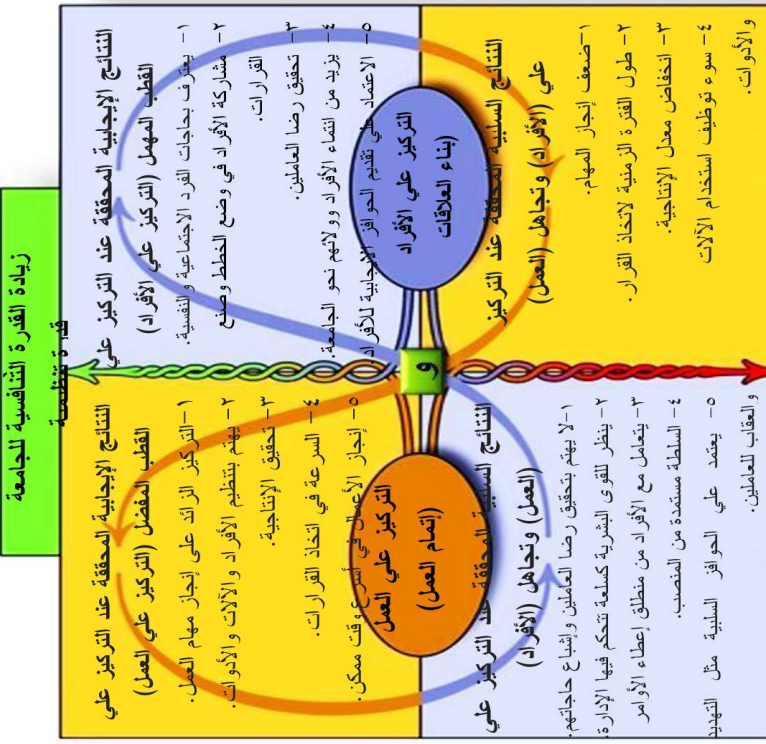
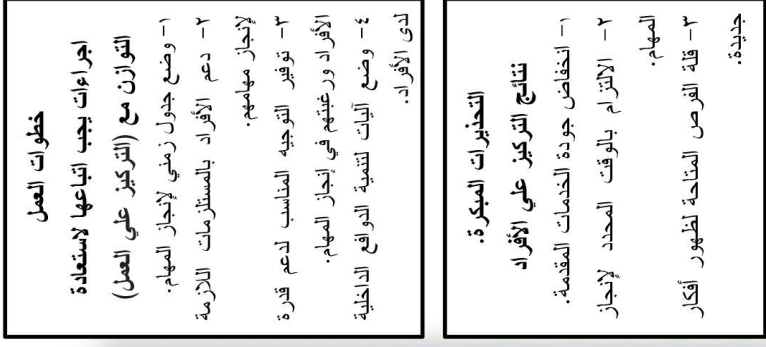


وكي تحقق الجامعة مبادئ التنظيم الجيد فهي مطالبة بالتوازن بين المركزية واللامركزية، وهنا يكون القطب المفضل (المركزية)، والقطب المهمل (اللامركزية)، وعندما تركز الجامعة على القطب المفضل تحقق نتائج إيجابية وتكون عملياتها الإدارية متكاملة مع ضمان الجودة في الخدمات التي تقدمها، وتحديد الممارسات الأفضل، ويحقق نتائج سلبية بالتركيز علي (المركزية) وتجاهل (اللامركزية) تتمثل في عدم تكوين صف ثانٍ من متخذي القرار، وتقديم خدمات ومنتجات تقليدية، والبطء في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

وعندما تركز الجامعة علي القطب المهمل (اللامركزية) تحقق نتائج إيجابية تتمثل في توفير طرق جديدة وسريعة لأداء العمل، وتقديم منتجات وخدمات إبداعية، وتجديد أساليب العمل لتحقيق مكانة متميزة علي المستوى المحلي والعالمي، وتتحقق نتائج سلبية عند التركيز على (اللامركزية) وتجاهل (المركزية) تتمثل في وجود عمليات غير فعالة، وتقديم خدمات ومنتجات غير مستقرة، واهتمام القادة بنجاحهم الذاتي أكثر من نجاح المؤسسة، وتوافر نظم كثيرة في العمل.

وهناك مجموعة من الإجراءات يجب علي الجامعة اتباعها لاستعادة التوازن مع اللامركزية تتمثل في تطبيق لائحة داخلية خاصة بسياسات الجامعة، وتركيز الإدارة العليا على تطبيق الأهداف الإجرائية للخطة التنفيذية مع توفير فرص للنمو الذاتي والمهني للعاملين بالجامعة، ووضع معايير لتقويم إنتاجية العاملين، حيث تظهر مجموعة من التحذيرات المبكرة نتيجة التركيز علي المركزية تتمثل في التشدد في تطبيق اللوائح والقوانين، واهتمام الإدارة العليا بالمشكلات التافهة، وصعوبة تحديد احتياجات العاملين، وصعوبة التمييز بين العامل المنتج وغير المنتج بالجامعة.

ولاستعادة التوازن مع المركزية على الجامعة وضع اللائحة الداخلية لها في ضوء السياسات العامة، والاعتماد علي القيادة التشاركية في اتخاذ القرارات، وتفعيل قنوات الاتصال لتنسيق الخدمات المقدمة من الجامعة، وتظهر مجموعة من التحذيرات نتيجة التركيز علي اللامركزية تتمثل في ضعف تنفيذ السياسات العامة، وتشتيت الهدف، والتناقض وعدم التناسق بين القرارات، وازدواج الخدمات المقدمة من الجامعة، بالإضافة إلى صعوبة الرقابة.



خطوات العمل

إجراءات يجب اتباعها لاستعادة التوازن مع (التركيز على الأفراد)

- 1- تبنى مدخل الشفافية الإدارية.
- 2- مشاركة العاملين في صنع القرارات.
- 3- تعرف حاجات العاملين الاجتماعية والنفسية.
- 4- مراعاة تقسيم الاختصاصات وتوزيع المهام وفقا لقدرات الأفراد ومهاراتهم.

التحذيرات المبكرة.

نتائج التركيز على العمل

- 1- ظهور الصراع التنظيمي داخل الجامعة.
- 2- ظهور التنظيمات غير الرسمية.
- 3- شعور العاملين بالضجر والصيق من العمل.
- 4- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- 5- سلبية العاملين والبعد عن الإبداع والابتكار.

خطوات العمل

إجراءات يجب اتباعها لاستعادة التوازن مع (التركيز على العمل)

- 1- وضع جدول زمني لإنجاز المهام.
- 2- دعم الأفراد بالمستلزمات اللازمة لإنجاز مهامهم.
- 3- توفير التوجيه المناسب لدعم قدرة الأفراد ورغبتهم في إنجاز المهام.
- 4- وضع آليات لتنمية الواقع الداخلية لدى الأفراد.

التحذيرات المبكرة.

نتائج التركيز على الأفراد

- 1- انخفاض جودة الخدمات المقدمة.
- 2- الانترام بالوقت المحدد لإنجاز المهام.
- 3- قلة الفرص المتاحة لظهور أفكار جديدة.

ولإتمام العمل بنجاح داخل الجامعة بما يحقق رضا الأفراد لا بد من التوازن بين التركيز على العمل مع التركيز على الأفراد، ويكون القطب المفضل التركيز على العمل (إتمام العمل)، والقطب المهمل التركيز على الأفراد (بناء العلاقات الإنسانية)، وعندما تركز الجامعة على القطب المفضل تحقق نتائج إيجابية تتمثل في التركيز الزائد على إنجاز مهام العمل، والاهتمام بتنظيم الأفراد والآلات والأدوات، وتحقيق الإنتاجية، والسرعة في اتخاذ القرارات، وتحقيق نتائج سلبية للتركيز على (العمل) وتجاهل (الأفراد) بحيث لا يتحقق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم، ويتم النظر للقوى البشرية كسلعة تتحكم فيها الإدارة، ويتعامل مع الأفراد من منطلق إعطاء الأوامر والتعليمات، وتكون السلطة مستمدة من المنصب.

وعندما تركز الجامعة على القطب المهمل (التركيز على الأفراد) تحقق نتائج إيجابية تتمثل في الاعتراف بحاجات الفرد الاجتماعية والنفسية، ومشاركة الأفراد في وضع الخطط وصنع القرارات، وتحقيق رضا العاملين، ويزيد من انتماء الأفراد وولائهم نحو الجامعة، بالإضافة إلى الاعتماد على تقديم الحوافز الإيجابية للأفراد، وتحقيق نتائج سلبية عند التركيز على (الأفراد) وتجاهل (العمل) تتمثل في ضعف إنجاز المهام، وطول الفترة الزمنية لاتخاذ القرار، وانخفاض معدل الإنتاجية، وسوء توظيف استخدام الآلات والأدوات.

وهناك مجموعة من الإجراءات يجب على الجامعة اتباعها لاستعادة التوازن مع (التركيز على الأفراد) تتمثل في تبني مدخل الشفافية الإدارية، ومشاركة العاملين في صنع القرارات، وتعرف حاجات العاملين، ومراعاة تقسيم الاختصاصات وتوزيع المهام وفقا لقدرات الأفراد ومهاراتهم، وتظهر مجموعة من التحذيرات تتمثل في ظهور الصراع التنظيمي داخل الجامعة، وظهور التنظيمات غير الرسمية، وشعور العاملين بالضجر والضييق من العمل، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، وسلبية العاملين والبعد عن الإبداع والابتكار.

ولاستعادة التوازن مع (التركيز على العمل) يتم وضع جدول زمني لإنجاز المهام، ودعم الأفراد بالمستلزمات اللازمة لإنجاز مهامهم، وتوفير التوجيه المناسب لدعم قدرة الأفراد ورغبتهم في إنجاز المهام، ووضع آليات لتنمية الدوافع الداخلية لدى الأفراد، وتظهر مجموعة التحذيرات المبكرة من نتائج التركيز على الأفراد تتمثل في انخفاض جودة الخدمات المقدمة، والالتزام بالوقت المحدد لإنجاز المهام، وقلة الفرص المتاحة لظهور أفكار جديدة.

خطوات العمل

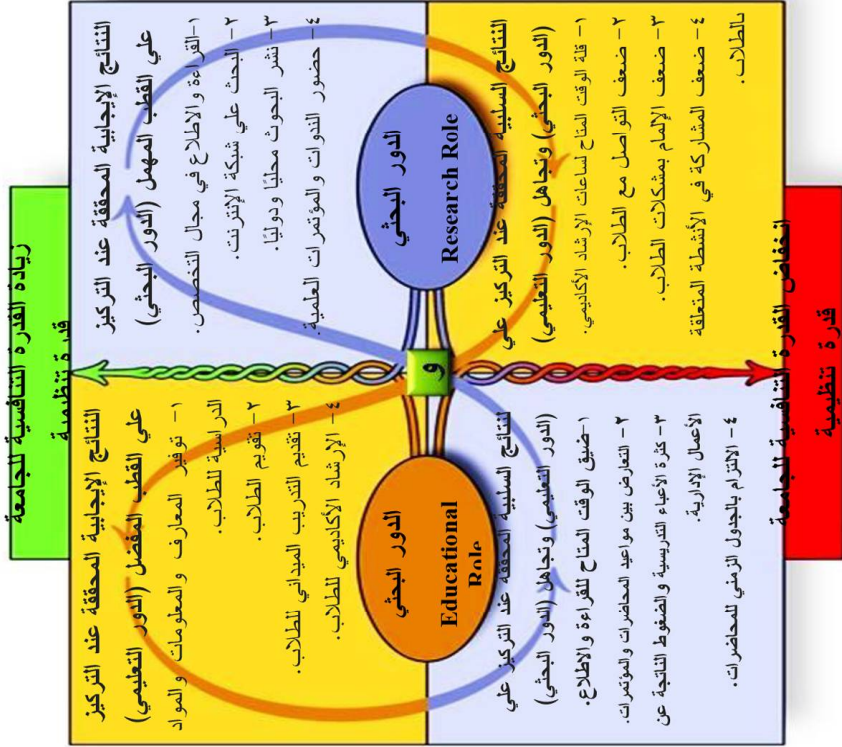
اجراءات يجب اتباعها لاستعادة التوازن مع (الدور التعليمي)

- ١- توفر الجامعة الدعم المناسب له لحضور المؤتمرات.
- ٢- عقد المؤتمرات العلمية و الندوات في مواعيد مناسبة من العام الدراسي.
- ٣- تيسير نشر البحوث محليا وعالميا.
- ٤- توفير المستحدثات التكنولوجية وسبل التعامل مع شبكات الإنترنت
- ٥- الاشتراك في الدوريات وشبكات المعلومات العالمية.

التحذيرات المبكرة.

نتائج التركيز على الدور البحثي

- ١- كثرة المشكلات مع الطلاب.
- ٢- وجود حواجز بينه وبين طلابه.
- ٣- وجود رهبة من الطلاب نحوه.
- ٤- ضعف ثقة الطلاب به.
- ٥- محدودية التعامل مع الطلاب.
- ٦- عدم القدرة علي تنمية الجوانب الشخصية للطلاب.



خطوات العمل

اجراءات يجب اتباعها لاستعادة التوازن مع (الدور البحثي)

- ١- التواصل مع الطلاب عبر شبكات التواصل الاجتماعي.
- ٢- تفعيل الساعات المكتبية.
- ٣- الالتزام بالمشاركة في الأنشطة الطلابية المناسبة له.
- ٤- تفعيل دور التكنولوجيا في التقييم (التقويم الإلكتروني).
- ٥- توفير تدريب عن بعد أو تعلم إلكتروني.

التحذيرات المبكرة.

نتائج التركيز علي (الدور التعليمي)

- ١- ضيق الأفق وتدني مستوى المعرفة لديه.
- ٢- قلة الإلمام بما هو جديد في مجال التخصص.
- ٣- انخفاض الإنتاج البحثي له.
- ٤- ضعف مستوى الكفاءة البحثية.

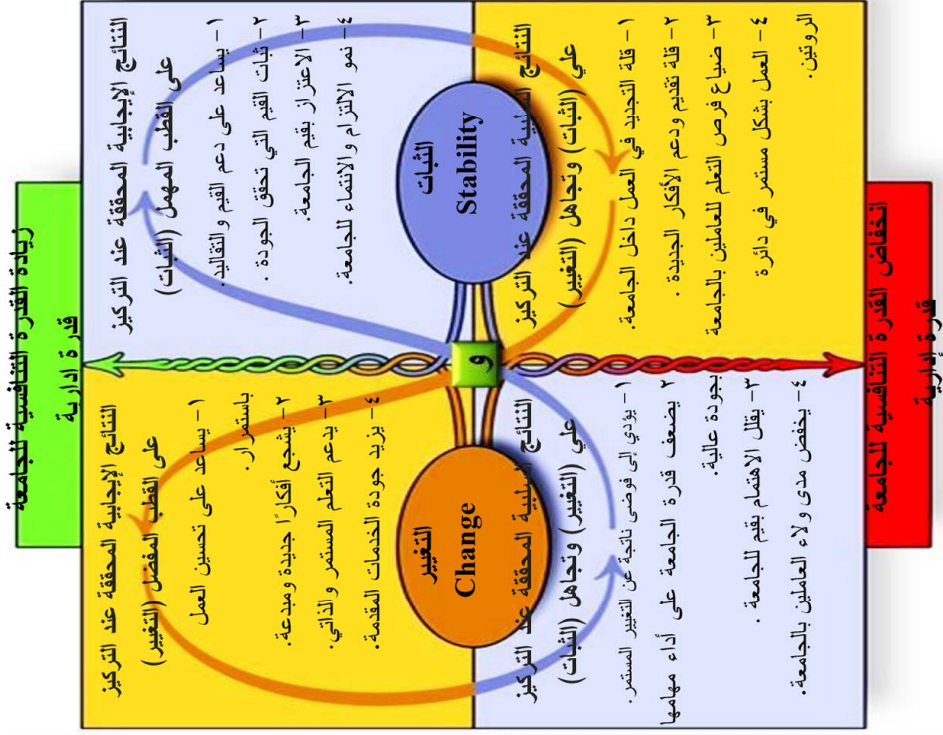
ولاهتمام الجامعة بأداء أعضاء هيئة التدريس وأدوارهم لا بد من التوازن بين الدور البحثي والدور التعليمي لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة— وهنا يكون القطب المفضل (الدور التعليمي)، والقطب المهمل (الدور البحثي)، وتمثل النتائج الإيجابية المحققة عند التركيز علي القطب المفضل (الدور التعليمي) في توفير المعارف والمواد الدراسية للطلاب، وتقويم الطلاب، وتقديم التدريب الميداني للطلاب، وتوفير الإرشاد الأكاديمي للطلاب، وتحقيق نتائج سلبية بالتركيز علي (الدور التعليمي) وتجاهل (الدور البحثي) تتمثل في ضيق الوقت المتاح للقراءة والاطلاع، والتعارض بين مواعيد المحاضرات والندوات والمؤتمرات، وكثرة الأعباء التدريسية، والالتزام بالجدول الزمني للمحاضرات.

وعندما تركز الجامعة على القطب المهمل (الدور البحثي) تحقق نتائج إيجابية تتمثل في القراءة والاطلاع في مجال التخصص، والبحث على شبكة الإنترنت، ونشر البحوث محليًا ودوليًا، وحضور الندوات والمؤتمرات العلمية، وتكون النتائج السلبية للتركيز علي (الدور البحثي) وتجاهل (الدور التعليمي) هي قلة الوقت المتاح لساعات الإرشاد الأكاديمي، وضعف التواصل مع الطلاب، وضعف الإلمام بمشكلات الطلاب، وضعف المشاركة في الأنشطة.

وهناك مجموعة من الإجراءات التي يجب علي الجامعة اتباعها لاستعادة التوازن مع (الدور البحثي) تتمثل في التواصل مع الطلاب عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وتفعيل الساعات المكتيبية، وتفعيل دور التكنولوجيا في التقويم، وتظهر تحذيرات نتيجة التركيز علي (الدور التعليمي) تتمثل في ضيق الأفق وتدني مستوى المعرفة لديه، وقلة الإلمام بما هو جديد في مجال التخصص، وانخفاض الإنتاج البحثي له، وضعف مستوى الكفاءة البحثية.

ولاستعادة التوازن مع (الدور التعليمي) يجب أن توفر الجامعة الدعم المناسب له لحضور المؤتمرات، مع عقد المؤتمرات العلمية والندوات في مواعيد مناسبة من العام الدراسي، وتسيير نشر البحوث محليًا وعالميًا، وتوفير المستحدثات التكنولوجية وسبل التعامل مع شبكات الإنترنت في مكان عمله، والاشتراك في الدوريات وشبكات المعلومات العالمية، وتظهر تحذيرات من التركيز على الدور البحثي تتمثل في كثرة المشكلات مع الطلاب، ووجود حواجز بين عضو هيئة التدريس وبين طلابه، ووجود رهبة من الطلاب منه، وضعف ثقة الطلاب فيه، ومحدودية التعامل مع الطلاب.

<p>خطوات العمل</p> <p>إجراءات يجب اتباعها لاستعادة التوازن مع (الثبات)</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- زيادة شعور العاملين بالأمان وزيادة سلامتهم. ٢-سهولة التواصل بين أفراد العمل. ٣- إعطاء فرصة للمشاركة في رؤية الجامعة ورسالتها. ٤-توفير الموارد والأدوات التي يحتاجها العمل. ٥-الالتزام بالقيم والمعتقدات 	<p>التحذيرات المبكرة:</p> <p>نتائج التركيز على (الثبات)</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- تقديم الشكاوى دون أي تغيير. ٢- تنافر الخبرة لدى الجامعة لكنها غير مستقرة . ٣- لا يتم الاستماع لمن يقدم أفكاراً جيدة ٤-دائماً تتبع الجامعة نفس الأسلوب في مواجهة المشكلات. ٥-قيام الجامعة بالدور المطلوب منها فقط.
---	--



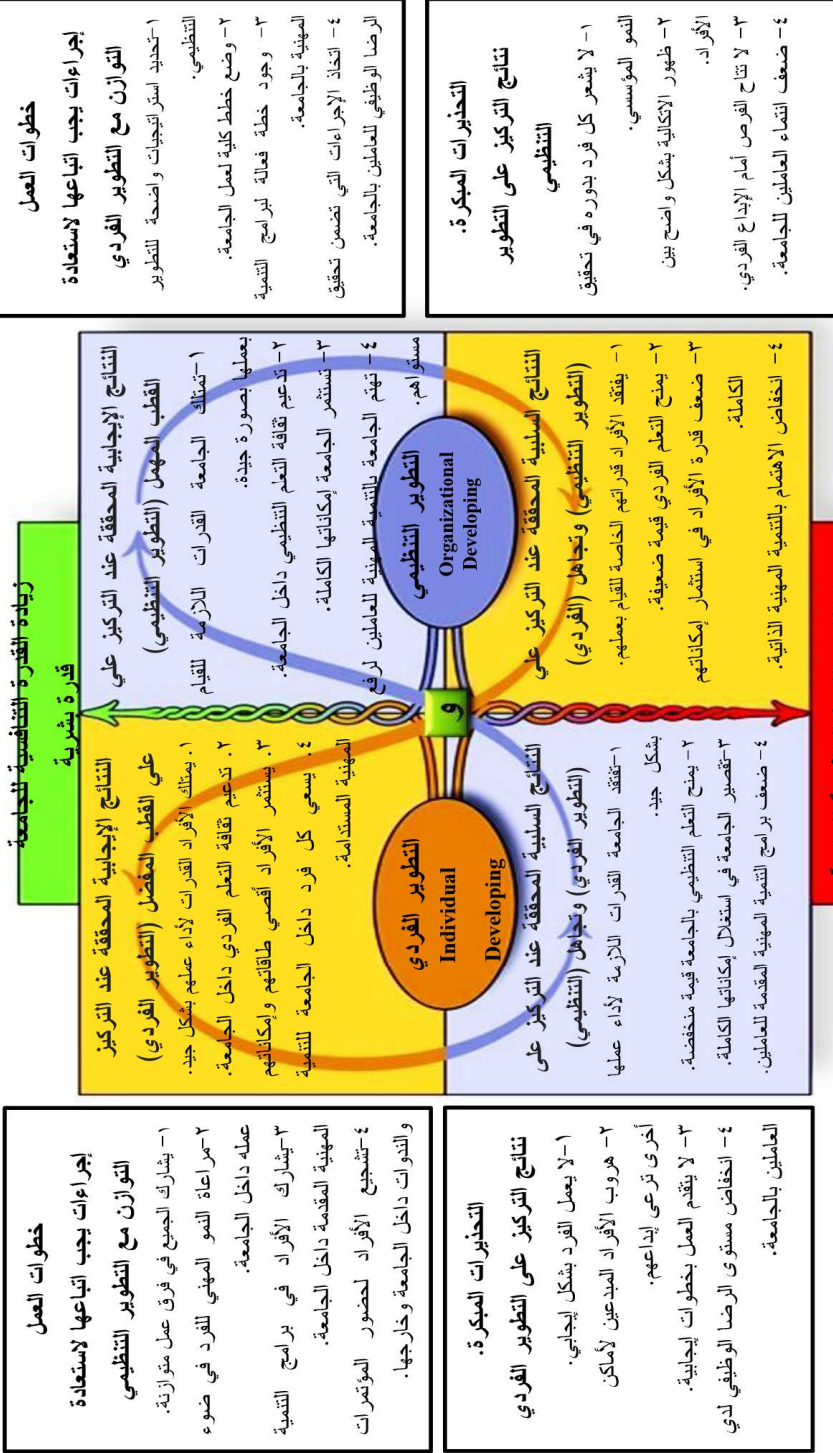
<p>خطوات العمل</p> <p>إجراءات يجب اتباعها لاستعادة التوازن مع (الثبات)</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- توفير الموارد اللازمة لدعم التغيير . ٢- مراعاة رؤية المؤسسة ورسالتها عند القيام بأي تغيير . ٣- تدعيم/ مراعاة التغيير للتقاليد والمعتقدات والأداء. ٤-تجنب الحلول السريعة المؤقتة وتشجيع الابتكار . 	<p>التحذيرات المبكرة:</p> <p>نتائج التركيز على (التغيير)</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- لا يمكن مواكبة التغييرات في بيئة العمل. ٢- لا توجد قيم ومعتقدات مشتركة للجامعة. ٣-العمل دون توقف. ٤-التغيير دون جدوى. ٥-ضعف تحديد طبيعة العمل المطلوب ٦- نقص تقدير العمل بدقة
--	--

وكي تحقق الجامعة عملها علي الوجه الأمثل لا بد من التوازن بين ما يحقق الثبات والتغيير الذي يحقق جودة العمل، وهنا يكون القطب المفضل (التغيير)، والقطب المهمل (الثبات)، وتتمثل النتائج الإيجابية المحققة عند التركيز علي القطب المفضل (التغيير) في تحسين العمل باستمرار، والتشجيع علي توليد أفكار جديدة ومبدعة، ودعم التعلم المستمر والذاتي، بما يزيد جودة الخدمات المقدمة، وتكون النتائج السلبية المحققة عند التركيز علي (التغيير) وتجاهل (الثبات) متمثلة في الفوضى الناتجة عن التغيير المستمر، وضعف قدرة الجامعة علي أداء مهامها بجودة عالية، وتقليل الاهتمام بقيم للجامعة، وخفض مدى ولاء العاملين بالجامعة.

وعندما تركز الجامعة علي القطب المهمل (الثبات) تحقق نتائج إيجابية تتمثل في دعم القيم والتقاليد، وثبات القيم التي تحقق الجودة، والاعتزاز بقيم الجامعة، ونمو الالتزام والانتماء للجامعة، وتتمثل النتائج السلبية المحققة عند التركيز علي (الثبات) وتجاهل (التغيير) في قلة التجديد في العمل داخل الجامعة، وقلة تقديم ودعم الأفكار الجديدة، وضياح فرص التعلم للعاملين بالجامعة، والعمل بشكل مستمر في دائرة الروتين.

وهناك مجموعة إجراءات يجب اتباعها لاستعادة التوازن مع (الثبات) تتمثل في توفير الموارد اللازمة لدعم التغيير، ومراعاة رؤية المؤسسة ورسالتها عند القيام بأي تغيير، وتدعيم/ مراعاة التغيير للتقاليد والمعتقدات والأداء، وتجنب الحلول السريعة المؤقتة وتشجيع الابتكار، وتظهر التحذيرات المبكرة من التركيز علي (التغيير) في عدم مواكبة التغييرات في بيئة العمل، وعدم وجود قيم ومعتقدات مشتركة للجامعة، والعمل دون توقف، والتغيير دون جدوى، وضعف تحديد طبيعة العمل المطلوب.

ولاستعادة التوازن مع (التغيير) لا بد من زيادة شعور العاملين بالأمان وزيادة سلامتهم، وسهولة التواصل فيما بين أفراد العمل، وإعطاء فرصة للمشاركة في رؤية الجامعة ورسالتها، وتوفير الموارد والأدوات التي يحتاجها العمل، والالتزام بالقيم والمعتقدات، وتتمثل التحذيرات التابعة للتركيز علي (الثبات) في تقديم الشكاوى دون أي تغيير، وتتوافر الخبرة لدى الجامعة لكنها غير مستقرة، ولا يتم الاستماع لمن يقدم أفكاراً جديدة، ودائماً تتبع الجامعة نفس الأسلوب في مواجهة المشكلات.

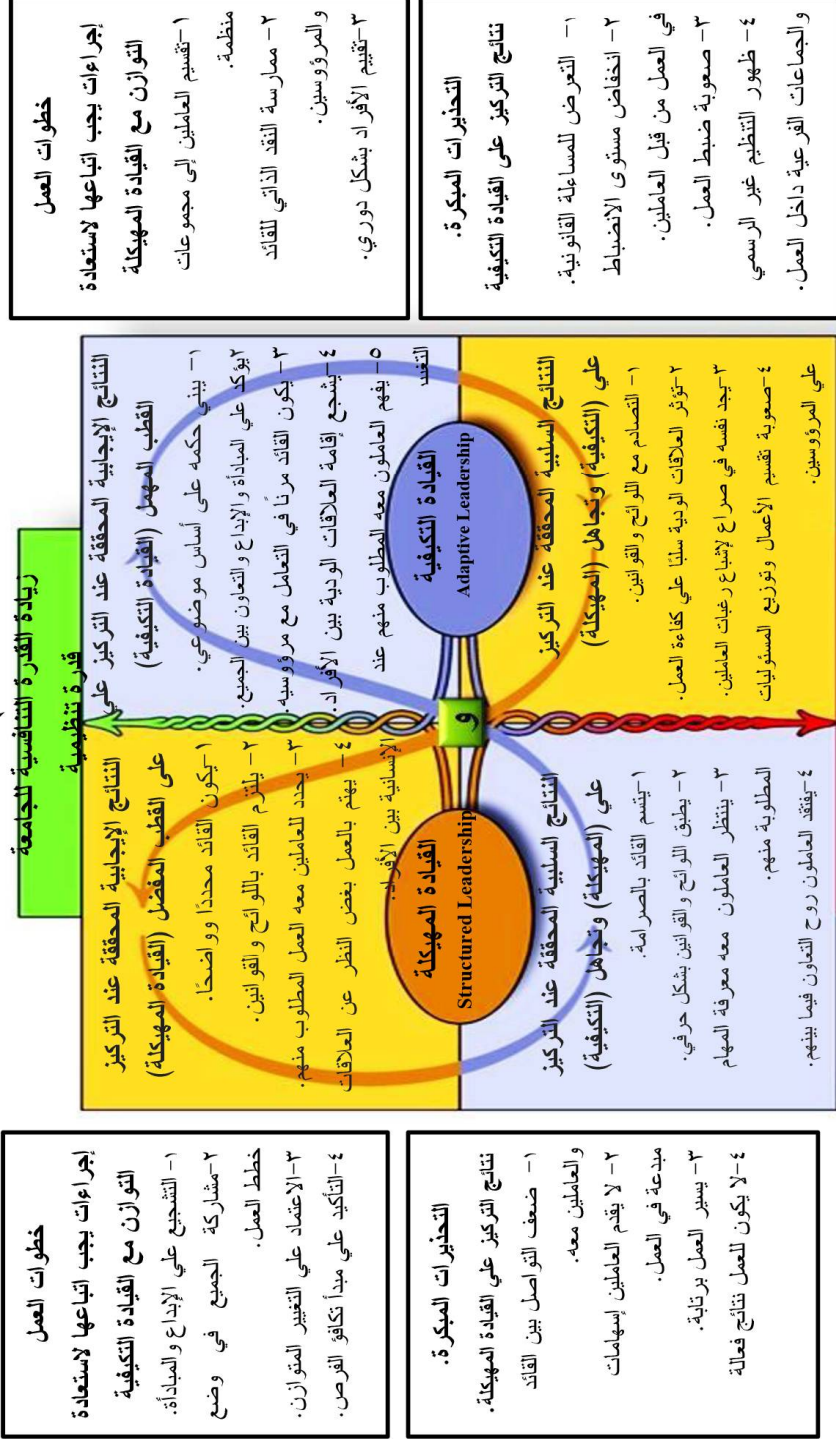


والتأكيد على التنمية المهنية للأفراد وتطوير العمل يتطلب التوازن بين التطوير الفردي، والتطوير التنظيمي، وهنا يكون القطب المفضل (التطوير الفردي)، والقطب المهمل (التطوير التنظيمي)، وتتمثل النتائج الإيجابية المحققة عند التركيز على القطب المفضل (التطوير الفردي) في امتلاك الأفراد القدرات لأداء عملهم بشكل جيد، وأن يستثمر الأفراد أقصى طاقاتهم وإمكاناتهم، وأن يسعى كل فرد داخل الجامعة للتنمية المهنية المستدامة، وتكون النتائج السلبية عند التركيز على (التطوير الفردي) وتجاهل (التنظيمي) افتقاد الجامعة القدرات اللازمة لأداء عملها بشكل جيد، وأن يمنح التعلم التنظيمي داخل الجامعة قيمة منخفضة، والقصور في استغلال الإمكانيات الكاملة، وضعف برامج التنمية المهنية المقدمة للعاملين.

وعند التركيز على القطب المهمل (التطوير التنظيمي) تكون النتائج الإيجابية في امتلاك الجامعة القدرات اللازمة للقيام بعملها بصورة جيدة، وتدعيم ثقافة التعلم التنظيمي داخل الجامعة، وأن تستثمر الجامعة إمكانياتها الكاملة، وتهتم الجامعة بالتنمية المهنية للعاملين لرفع مستواهم، وتتمثل النتائج السلبية عند التركيز على (التطوير التنظيمي) وتجاهل (الفردي) في افتقاد الأفراد قدراتهم الخاصة للقيام بعملهم، وانخفاض الاهتمام بالتنمية المهنية الذاتية

ولاستعادة التوازن مع التطوير التنظيمي هناك إجراءات يجب اتباعها بأن يشارك الجميع في فرق عمل متوازنة، مع مراعاة النمو المهني للفرد في ضوء عمله داخل الجامعة، ويشارك الأفراد في برامج التنمية المهنية المقدمة داخل الجامعة، وتشجيع الأفراد لحضور المؤتمرات والندوات داخل الجامعة وخارجها، وتظهر تحذيرات نتائج التركيز على التطوير الفردي في ألا يعمل الفرد بشكل إيجابي، وهروب الأفراد المبدعين لأماكن أخرى ترعى إبداعهم، ولا يتقدم العمل بخطوات إيجابية، وانخفاض مستوي الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة.

ولاستعادة التوازن مع التطوير الفردي لا بد من تحديد استراتيجيات واضحة للتطوير التنظيمي، ووضع خطط كلية لعمل الجامعة، ووجود خطة فعالة لبرامج التنمية المهنية بالجامعة، واتخاذ الإجراءات التي تضمن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة، وتحذيرات التركيز على التطوير التنظيمي في ألا يشعر كل فرد بدوره في تحقيق النمو المؤسسي، وظهور الانتكالية بشكل واضح بين الأفراد، ولا تتاح الفرص أمام الإبداع الفردي.



واتباع نمط القيادة المناسب لإنجاح العمل بالجامعة يتطلب التوازن بين القيادة التكوينية، والقيادة المهيكلة، وهنا يكون القطب المفضل (القيادة المهيكلة)، والقطب المهمل (القيادة التكوينية)، وتحقق الجامعة نتائج إيجابية عند التركيز علي القطب المفضل (القيادة المهيكلة) تتمثل في أن يكون القائد محددًا وواضحًا، ويلتزم باللوائح والقوانين، ويحدد للعاملين معه العمل المطلوب منهم، وأن يهتم بالعمل بغض النظر عن العلاقات الإنسانية بين الأفراد، وتتمثل النتائج السلبية المحققة عند التركيز على (المهيكلة) وتجاهل (التكوينية) في أن يتسم القائد بالصرامة، ويطبق اللوائح والقوانين بشكل حرفي، وينتظر العاملون معه معرفة المهام المطلوبة منهم، ويفتقد العاملون روح التعاون فيما بينهم.

وعند التركيز على القطب المهمل (القيادة التكوينية) تتمثل النتائج الإيجابية في أن يبني حكمه على أساس موضوعي، ويؤكد على المبادرة والإبداع والتعاون بين الجميع، ويكون القائد مرن في التعامل مع رؤوسيه، ويشجع إقامة العلاقات الودية بين الأفراد، ويفهم العاملون معه المطلوب منهم عند التغيير، وتكون النتائج السلبية المحققة عند التركيز على (التكوينية) وتجاهل (المهيكلة) هي التصادم مع اللوائح والقوانين، وأن تؤثر العلاقات الودية سلبًا علي كفاءة العمل، ويجد نفسه في صراع لإشباع رغبات العاملين، مع صعوبة تقسيم الأعمال وتوزيع المسؤوليات علي المرؤوسين.

ولاستعادة التوازن مع القيادة التكوينية لا بد من التشجيع على الإبداع والمبادرة، ومشاركة الجميع في وضع خطط العمل، والاعتماد على التغيير المتوازن، والتأكيد على مبدأ تكافؤ الفرص، وتتمثل تحذيرات التركيز علي القيادة المهيكلة في ضعف التواصل بين القائد والعاملين معه ولا يقدم العاملين إسهامات مبدعة في العمل، ويسير العمل برتابة، ولا يكون للعمل نتائج فعالة.

ولاستعادة التوازن مع القيادة المهيكلة تتمثل الإجراءات التي يجب اتباعها في تقسيم العاملين إلى مجموعات منظمة، وممارسة النقد الذاتي للقائد والمرؤوسين، وتقييم الأفراد بشكل دوري، وتحذيرات التركيز علي القيادة التكوينية تتمثل في التعرض للمساءلة القانونية، وانخفاض مستوى الانضباط في العمل من قبل العاملين، وصعوبة ضبط العمل، وظهور التنظيم غير الرسمي والجماعات الفرعية داخل العمل.

المرحلة الرابعة: معرفة النتائج وتحليلها:

تتضمن هذه المرحلة ما يلي :

- تحليل نتائج تطبيق إدارة الأقطاب الخاصة بالقدرة التنافسية للجامعة، واتخاذ القرارات المناسبة لكيفية الاستفادة من التناقضات الرئيسية، وتحديد الأفكار الجديدة الموجودة لدى الجامعة للاستفادة من هذه التناقضات بشكل أفضل لتحسين قدرتها التنافسية في المستقبل.
- الاتفاق على خطوات العمل والتحذيرات المبكرة التي من شأنها أن تساعد الجامعة على الاستفادة من قوة الأقطاب الرئيسية، ووضع الخطط لتحسين العمل بالجامعة، ومتابعة مدى تقدم العمل والسير في المسار الصحيح الذي يمكن الجامعة من تحقيق القدرة التنافسية المحلية والعالمية.

■ المرحلة الخامسة: تقويم إدارة الأقطاب:

- القيام بفهم نتائج تقويم إدارة الأقطاب الخاصة بالجامعة: ويتم في هذه المرحلة:
- التأكد من الارتباط بين الأقطاب المختارة والاستراتيجية التنافسية للجامعة: مراجعة مدى تأثير الأقطاب ذات التأثير الإيجابي الأكبر داخل الجامعة.
- تصميم استمارة تقييم الأقطاب التنافسية الخاصة بالجامعة: يجب في هذه الخطوة القيام بمراجعة تصميم الخرائط القطبية المتعلقة بكل الأقطاب التنافسية الرئيسية داخل الجامعة.
- تقييم كيفية القيام في الوقت الحالي بإدارة الأقطاب التنافسية التي تواجه الجامعة: يشارك في تنفيذ هذه الخطوة أكبر عدد من المعنيين بإدارة الأقطاب داخل الجامعة، ويمكن الاعتماد على استخدام موقع الجامعة الإلكتروني على شبكة الإنترنت، ويقوم الأفراد المعنيون بدخول موقع الجامعة على الإنترنت والإجابة عن التقييم، وتقدم النتيجة فور الانتهاء من القيام باستكمال استمارة التقييم.

– فهم نتائج التقييم الخاصة بالجامعة: وذلك لاتخاذ القرارات الفعالة لإدارة الأقطاب التنافسية داخل الجامعة، ووضع الخطط الاستراتيجية والإجرائية والتنفيذية في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، ونشر وعي العاملين داخل الجامعة بهذه النتائج لضمان مشاركتهم في تنفيذ القرارات المتخذة.

وتضمن عملية تقويم إدارة الأقطاب أن تسير الجامعة في طريقها الصحيح لتقديم دور إيجابي وفعال داخل المجتمع الذي تتواجد فيه، كما تساعد القائمين بالعمل على تعرف مجالات أخرى يمكن تحسين كفاءتها باستخدام إدارة الأقطاب فيها بما يساعد الجامعة من تحقيق قدرتها التنافسية المحلية والعالمية.

٤) متطلبات تطبيق التصور المقترح:

لتطبيق مدخل إدارة الأقطاب بالجامعات المصرية لتحسين قدرتها التنافسية مجموعة من المتطلبات يمكن توضيحها فيما يلي:

١- نشر الوعي وتهيئة العاملين: ينبغي الاهتمام بتدريب القادة العاملين في المؤسسة الجامعية على كيفية التعامل مع إدارة الأقطاب، بداية من كيفية تعرفها وتحديدها، والتمييز بين إدارة الأقطاب وبين حل المشكلات، وكيفية رسم الخريطة القطبية، والخروج بخطوات إجرائية للتنفيذ.

٢- تمكين الأعضاء الإداريين والأكاديميين من المهارات المختلفة المتعلقة بإدارة الأقطاب مثل الاستماع الفعال، والقدرة على الإقناع، وصناعة القرار، والاتصال، والحوار، والعمل في فريق، وفن الإدارة، والتفاوض.

٣- توافر أفراد يمتلكون مهارات التحليل والتركيب للقيام ببناء الخرائط القطبية.

٤- دعم العمل من خلال الفريق وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتحقيق جودة الأداء.

٥- تطور الجامعة من سياستها وأساليبها ولوائحها الداخلية بما يحقق الجودة في الأداء.

٦- توفير مناخ تنظيمي يشجع الأفراد على إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة وتطبيقها.

٧- تطبيق نمط مرن ومفتوح للاتصال بين كافة وحدات الجامعة التنظيمية وأفرادها.

٨- توفير معلومات كافية عن الأقطاب التي تحقق القدرة التنافسية داخل الجامعة.

٥) معوقات تطبيق التصور المقترح وكيفية التغلب عليها :

- من المحتمل أن تواجه الجامعات المصرية مجموعة من المعوقات عند توظيف إدارة الأقطاب لتحقيق القدرة التنافسية، يمكن إيرادها وبيان كيفية التعامل معها فيما يلي:
- أ- ضعف قناعة الإدارة العليا بتوظيف مدخل جديد للتعامل مع المشكلات: ويمكن التغلب على ذلك بإقناع الأفراد بأهمية مدخل إدارة الأقطاب وتقديم التدريب المناسب الذي يمكنهم من فهم إدارة الأقطاب وكيفية توظيفها لمعالجة المشكلات، وتوفير المناخ الداعم لذلك، ونشر ثقافة الابتكار والإبداع، والسعي نحو تحقيق جودة الجامعات وتمييزها.
- ب- ضعف الاستراتيجيات المستخدمة في التدريب على استخدام إدارة الأقطاب ونقص عدد المدربين المؤهلين لتنفيذها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال وضع استراتيجيات فعالة لتنفيذ برامج للتدريب على استخدام إدارة الأقطاب.
- ج- جمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالجامعة وتعقيدها، وافتقار الجامعة لوجود آلية واضحة ومحددة للتعامل مع المعضلات، وعدم وجود استراتيجيات واضحة ومحددة لتبني الأفكار الإبداعية بالجامعات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تغيير اللوائح والقوانين التي تنظم العمل الجامعي خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع المشكلات ووضع استراتيجيات محددة للابتكار والإبداع والتميز داخل الجامعات.
- د- جمود أنظمة تقييم أداء الأفراد وتقليديتها بما لا يشجع على الابتكار والإبداع في التعامل مع المعضلات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال وضع استراتيجيات هفعالة لتنفيذ الخرائط القطبية، وتخصيص من الميزانية للإنفاق عليها بما يضمن الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة منها، وتحديد أساليب مطوره لتقييم أداء الأفراد بما يشجع علي الإبداع والابتكار.

هـ- ضعف الحوافز الإدارية والمالية التي تمكن الجامعات من الاستعانة بخبراء في تطبيق إدارة الأقطاب، وضعف الاعتمادات المالية اللازمة لتطبيق مدخل إدارة الأقطاب بالجامعات، وضعف استقلالها المالي والإداري، وضعف الإمكانيات اللازمة لتطبيق واستخدام المعارف والأفكار التي تساعد في التعامل مع المعضلات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توفير الدعم المالي لعمليات الإبداع والابتكار، وتخصيص ميزانية مستقلة مناسبة لأنشطة التدريب والبحوث والتطوير.

المراجع

١. إبراهيم عبد الرافع السمدوني (٢٠٠٥): اتجاهات المعيدين والمدرسين المساعدين بالجامعات المصرية نحو عوامل الرضا الوظيفي ودرجة توفرها لديهم. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء الأول، العدد الثامن والعشرين بعد المائة.
٢. أحمد سالم العامري (٢٠٠٦): نمو أعداد أعضاء هيئة التدريس مقارنة مع نمو أعداد الطلاب في الجامعة: دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث.
٣. أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٠): تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي. ط٣، بدون دار نشر.
٤. _____ (٢٠٠٢): تنافسية التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين- دعوة للتأمل. ورقة عمل مقدمه إلى مؤتمر التعليم في مصر بين الجهود الحكومية والخاصة، كلية البنات، جامعة عين شمس، مجلد (١)، الفترة من ٢٥-٢٦ يونيو.
٥. _____ (٢٠٠٣): "تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين دعوة للتأمل". مجلة التربية، جامعة قطر، العدد (١٤٤)، مارس.
٦. أحمد عباس نسرين (٢٠٠٦): معايير التقييم الدولية. بحث مقدم إلى مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في إطار التعاون مع مركز بحوث التجارة الخارجية، جامعة حلوان بالتعاون مع مركز بحوث التجارة الخارجية، القاهرة، الفترة من ٧-٩ مايو.
٧. أحمد محمد عبد العزيز (٢٠١٦): "مقومات تطبيق الستة سبجما الرشيقة (LSS) كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ٩٠، الجزء الأول، يناير.

٨. أسامة محمود قرني(٢٠١٦): إدارة الأقطاب كمدخل لتطوير أداء المؤسسات التعليمية، المؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية- كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
٩. أشرف السعيد أحمد (٢٠٠٨): دور التعليم العالي في مواجهة تأسيس مجتمع المعرفة في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٦٨)، الجزء (١)، سبتمبر.
١٠. التقرير العربي الثالث للتنمية الثقافية (٢٠١٠): مؤسسة الفكر العربي، بيروت.
١١. الهلالي الشربيني الهلالي (٢٠٠٣): اتجاهات حديثة في تمويل التعليم الجامعي. دراسة مقدمة للمؤتمر القومي العاشر "جامعة المستقبل في الوطن العربي"، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، الجزء الأول، المنعقد في الفترة من ٢٧-٢٨ ديسمبر.
١٢. أمال محمد المجاهد (٢٠١٣): "إدارة علاقات العملاء ودورها في تنمية القدرة التنافسية للبنوك اليمنية من وجهة نظر العاملين"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد (١)، العدد(١).
١٣. أماني السيد غبور (٢٠١٣): تصور مقترح لتقييم الاداء المؤسسي لمؤسسات التعليم الجامعي المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء، مجلة كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد(١٩)، العدد(٣)، يوليو.
١٤. إيمان علي سليم، غدير زين الدين، وفاء عبد العزيز(٢٠١١): دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسة المعلومات، معهد الأمير سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، جامعة المجمعة، العدد(١٢)، سبتمبر.
١٥. بدر مبروك العتيبي(٢٠١٥): تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية: تصور مقترح لجامعتي أم القري والملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كلية التربية، جامعة أم القري، المملكة العربية السعودية.
١٦. جمال الدين محمد المرسي(٢٠٠٣): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية.
١٧. جمال خيرى محمود (٢٠٠٨): أثر نظام الساعات المعتمدة والنظام الفصلي على التحصيل الأكاديمي والأداء العملي للطلاب الدارسين للعلوم الزراعية بجامعة المنيا، مجلة كلية التربية، جامعة المنيا، المجلد الحادي والعشرين، العدد الثالث، يناير.

١٨. جمهورية مصر العربية (٢٠١٥): الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، الإصدار الثالث، القاهرة، يوليو.
١٩. حسان محمد حسان (١٩٩٥): رؤية إنسانية لمفهوم ضبط جودة التعليم. مجلة دراسات تربوية، المجلد التاسع، العدد الرابع عشر، الجزء الخامس والستين، عالم الكتب، القاهرة.
٢٠. حسن محمد حسان (٢٠٠٨): التعليم الجامعي الخاص- التطور والمستقبل، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
٢١. حمدي جمعة عبد العزيز (٢٠١٦): دور تسويق الخدمات الجامعية في تحسين القدرة التنافسية من وجهة نظر الدارسين بجامعة حلوان. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (١).
٢٢. رندة الشيخ النجدي ورأفت محمد العوضي (٢٠١٣): واقع توافر معايير التنافسية العالمية في برامج الدراسات العليا بجامعة محافظات غزة من وجهة نظر الخريجين، بحث مقدم لمؤتمر بعنوان الدراسات العليا بين الواقع وأفاق الإصلاح والتطوير، في الفترة من ٢٩ إلى ٣٠ أبريل.
٢٣. سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٦): الذكاء الوجداني للقيادة التربوية. دار الفكر العربي، القاهرة.
٢٤. صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٢): الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية.
٢٥. ضياء الدين زاهر (١٩٩٥): تقويم أداء الأستاذ الجامعي: الأداء البحثي كنموذج. مستقبل التربية العربية، المجلد الأول، العدد الثالث، يوليو.
٢٦. عبد الباسط محمد دياب (٢٠١٠). "تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة"، مؤتمر اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي السنوي الثامن عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية بجامعة بني سويف، ٦-٧ فبراير، المجلد (٣).
٢٧. عبد الفتاح عبد الرحمن (٢٠١٠): ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية وسبل التغلب عليها، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٣٤، العدد ٢.
٢٨. عبد الفتاح عبد الرحمن، ومروة سمير حجازي (٢٠١٠): ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية والسبيل إلى دعمها والارتقاء بها، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (٣٤)، العدد (٢).
٢٩. علي السلمي (١٩٩٦): نموذج قياس الفجوة التنافسية، بحث مقدم إلي المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة بعنوان الإدارة الاستراتيجية والقيمة التنافسية لمنشآت الأعمال العربية، الفترة من ٣٠-٣١ أكتوبر.
٣٠. _____ (٢٠٠١): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة.

٣١. على السيد الشخبي (٢٠١٢): أفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، دار الفكر العربي، القاهرة.
٣٢. علي محمد عليان (٢٠١٣): متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة.
٣٣. فتحى درويش عشية (٢٠٠٩): دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة. الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة.
٣٤. فوزية محمد محمود علام (٢٠١٤): تطوير سياسة التعليم الجامعي بمصر في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.
٣٥. كمال أحمد رباح (٢٠٠٧): العوامل الاجتماعية والعوامل الأكاديمية المؤثرة على أداء الطالب الجامعي العربي. دراسة مقدم إلى المؤتمر العربي الأول بعنوان "الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية"، المغرب، في الفترة من ٩ - ١٣ ديسمبر.
٣٦. ماهر أحمد حسن (٢٠١٤): تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية: آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية، المجلة التربوية، العدد ١١٣، الجزء الأول، ديسمبر.
٣٧. محمد إبراهيم (٢٠٠٩): التعليم الجامعي قضايا واتجاهاته، القاهرة: جامعة المنوفية.
٣٨. محمد الأصمعي محروس (٢٠٠٥): الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم إلي التطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
٣٩. محمد حمدي النشار (١٩٩٦): الإدارة الجامعية التطوير والتوقعات. اتحاد الجامعات العربية- الأمانة العامة، الجهاز المركزي للكتب الجامعية.
٤٠. محمد عشري عبد المهدي (٢٠٠٦): مناهج ومؤشرات القدرة التنافسية للجامعات العربية في ظل المناهج الاقتصادية والتصنيفات الدولية، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصري في إطار اتفاقيات تحرير التجارة الدولية في الخدمات، القاهرة، جامعة حلوان، ٧-٩ مايو.
٤١. محمد علي نصر (٢٠٠٥): دور التعليم الإلكتروني في تطوير الأداء وتحقيق الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي. المؤتمر العلمي السنوي العاشر بعنوان "تكنولوجيا التعليم الإلكتروني ومتطلبات الجودة الشاملة"، مجلة تكنولوجيا التعليم.

٤٢. محمد عواد الزيادات، مروان محمد النور (٢٠٠٧): تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن. *المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد (٤٢)، يونيو.*
٤٣. محمد عوض البربري (٢٠١٥): سيناريوهات مقترحة لتحسين ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات بالإفادة من بعض الخبرات الأسيوية. دراسات تربوية ونفسية، *مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (٨٩)، الجزء (٢)، أكتوبر.*
٤٤. محمد سعيد سلطان (٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
٤٥. مصطفى أحمد رضوان (٢٠١١): التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
٤٦. معالي فهمي حيدر (٢٠٠٢): نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٤٧. منصور أحمد عبد المنعم (١٩٩١): دراسة تقييمية لدورة إعداد المدرس الجامعي في جامعة الزقازيق. *مجلة دراسات المناهج وطرق التدريس، العدد العاشر.*
٤٨. منى إبراهيم الدكتورري، عزة عبد المنعم (٢٠١٢): العلاقة بين أنشطة التوجه بالسوق والقدرة التنافسية بالتطبيق على خريجي العلوم الإدارية بالجامعات المصرية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد (٣٦)، العدد (٤).*
٤٩. موفق دندن الخالدي (٢٠٠٨). اقتصاديات البحث العلمي في الوطن العربي، *مجلة الثقافة والتنمية، العدد (٢٤).*
٥٠. نادية حسن السيد على (٢٠٠٥): تقييم أداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة. *دراسات في التعليم الجامعي، العدد الثامن، أبريل.*
٥١. نسرين أحمد عباس (٢٠٠٦): معايير التقييم الدولية للجامعات المصرية. مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في إطار اتفاقيات تحليل التجارة الدولية والخدمات، جامعة حلوان، الفترة من ٧-٩ مايو، حلوان، القاهرة.
٥٢. نصر الدين شهاب (١٩٩٩): مسارات مقترحة لقبول الطلاب كمدخل لتطوير الأداء الجامعي. مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي بعنوان "رؤية لجامعة المستقبل"، المجلد الثاني، في الفترة من ٢٢-٢٤ مايو.

٥٣. وائل إبراهيم عبد الرحيم (٢٠٠٤): الحواجز التنافسية في الفكر الاستراتيجي نحو إطار فكري مقترح لتدعيم الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع ٢.

٥٤. يوسف النصور (٢٠٠٧): اتجاهات حديثة لتطوير التعليم الجامعي. عمان: دار وائل للنشر، الأردن.

٥٥. يوسف عبد المعطي مصطفى (٢٠٠٤): تصور مقترح لزيادة الموارد المالية بالجامعات

المصرية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. مجلة الجمعية المصرية للتربية

المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السابعة، العدد الحادي عشر، مارس.

56. Academic Ranking of World Universities (2015): Internet Paper; available at: <http://www.shanghairanking.com/ARWU.2015.html>, on ٢٤-3-2٠16.
57. Action Team (2005): **Duplication of Effort: What's the problem?** Leadership Academy Presentation.
58. Adams, DeAnn; Mardi Lowe-Heistad & Norah Andrew (2015): Polarity Management in Health Care: An Action Research Study. **Internet paper;** available at: <http://www.sciedupress.com/journal/index.php/cns/article/viewFile/4144/2856>. Accessed at: 15-8-2015
59. Adaptive Schools Seminars (2013): Managing System Polarities. Internet Paper; available at: www.thinkingcollaborative.com. Accessed at: 15-8-2015.
60. Anderson, Kathy (2011): **Polarity Coaching: Coaching People and Managing Polarities**. HRD Press Inc., U.S.
61. Avrlev, Nikita Vladimirovich & Irina Nikolayev (2013): University Rankings as a Tool to Enhance Competitiveness: Clustering and Transnational Governance of Higher Education in the Context of Globalization, **Middle-East Journal of Scientific Research**, Vol (16), No (3).
62. Beach, Patricia G. & Jennifer Joyce (2009): Escape from Flatland: Using Polarity Management to Coach Organizational leaders from a Higher Perspective. **The International Journal of Coaching in Organizations**, Vol. 7, No. 2.
63. Benet, William J. (2006): The Polarity Management Model of Workplace Democracy. Ph. D., Department of Adult Education and Counseling Psychology, Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto.
64. Blanken, Rhea (2008): Not All Problems Are Meant to Be Solved. **Results Technology**, Issue of Association TRENDS.

65. Elizabeth K. Keating & Rogelio Oliva (1999): Overcoming the Improvement Paradox. **European Management Journal**, Vol. 17, No.
66. Garmston, R. & Von Frank (2012): **Unlocking Group Potential to Improve Schools**. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
67. GCR (2009): **The Global Competitiveness Report**. World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
68. Glunk, Ursula & Beth Follini (2011): Polarities in Executive Coaching. **Journal of Management Development**, Vol. 30, Issue. 2. **Internet Paper**, available at: <http://dx.doi.org> Accessed at: 4-8-2015.
69. Jacobs, Robert (2011): Is Your Organization's Energy Working for You or Against You? **Polarity Management Associates**.
70. Johnson, Barry (1998): **Polarity Management: A Summary Introduction**. Polarity Management Associates.
71. Johnson, Barry; Jake Jacobs and Leslie Depol (2011): **Polarities Are Everywhere: How Do You Measure, Monitor and Improve? How You Manage Them?** ODN – Baltimore.
72. Kagen, Ellen B.; & Suganya Sockalingam (2010): **Leading For Change: Critical Skills for Project LAUNCH Leaders**. National Technical Assistance Center for Children's Mental Health. **Internet paper; available at:** <https://slidedocument.org/leading-for-change-critical-skills-for-project-launch-leaders> Accessed at: 4-8-2015
73. Kolasinski, Maciej (2003): The Strategic Role of Public Relations in Creating the Competitive Advantages of Private Higher Education in Poland, the Example of the School of Banking in Poznan. **Higher Education in Europe**. Dec, Vol 28, Issue.4.
74. Laiken, Marilyn E. (2002): **Managing the Action/Reflection Polarity through Dialogue: A Path to Transformative Learning**. NALL Working Paper .Ontario Inst. for Studies in Education, Toronto. **New Approaches to Lifelong Learning. Social Sciences and Humanities Research Council of Canada**, Ottawa (Ontario).
75. Lindong, Lambat Anak (2007): **A Cross- Case Study of the Competitive Advantage of Private Higher Educational Institutions in Kuching, Sarawak**. Ph. D., **Unpublished**, University of Sains Malaysia.
76. Manderscheid, Steven V. & Peter D. Freeman (2012): **Managing polarity, Paradox, and Dilemma during Leader Transition**. **European Journal of Training and Development**, Vol. 36 Issue 9 .
77. McNaught, Carmel (2002): **Implementing Technology in Higher Education. The Management of Multiple Dimensions World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia & Telecommunications**. Proceedings, 14th, Denver, June 24-29, Colorado,

- U.S. DEPARTMENT OF Office of Educational Research and Improvement Educational Resources Information Center (ERIC)
78. Olnhausen, Karen (2015): What is Polarity Management? Internet Paper, available at: http://ar.hao123.com/?tn=sdkw_inner_hp_09_hao123_ar&guid=cfca8a6a0e469cc147e6c9ca1398aa71. Accessed at 2-5-2016
79. Paula, R.; B. Barbarra (2007): Come Together, Identification of Barriers, Creating Solutions, Effecting a Change, CAPCSD convention, University of Arkansas.
80. Qs Topuniversities Ranking, **Internet Paper**; available at: <http://www.topuniversities.com/qs-world-university-ranking/world>. : 2-5-2016.
81. QS World University Ranking (2015): **Internet Paper**, available at, <http://www.topuniversities.com/universitiesRanking/World> , on 26-3-2016.
82. Raftery, D. (2006): In Pursuit of Teaching Excellence: Encouraging Teaching Excellence in Higher Education. **AISHE Conference**, May 31st August-1st September., **Internet Paper**, available at:<http://www.aishe.org/events/2005-2006/conf2006/proceedings/> Accessed at 24-2-2015.
83. Ranking Web of Universities (2016): **Internet Paper**, available at: <http://www.webometrics.info/en/world>. On 26-3-2016. Accessed at 13-1-2016.
84. Shankari, B. Uma & A. Sunil Franklin (2012): Polarity Management in Healthcare System: Challenges and Opportunities. Journal of Contemporary Research in Management, January – March.
85. Smith, Howard (2007): CTO CSC European Group Corporate Office of Innovation Computer Science Corporation: There Are Solutions in Polarities. Part 10 in a series on P-TRIZ Howard N. Smith. **Internet Paper**; available at: www.bptrends.com. Accessed at 2-3-2016.
86. ————— (2007): There Are Solutions in Polarities: Part 10 in a series on P- TRIZ. Process Innovation. **Internet Paper**; available at:www.bptrends.com. Accessed at: 20-3-2016.
87. SWOT Analysis and Polarity Approach (2016): Internet Paper, available at: <http://www.polaritypartnerships.com/news/2016/6/8/swot-analysis-and-polarity-thinking>.
88. Theron, A. M. C. & Westhuizen, Philip C. (1996): The Management of Resistance to Change and Polarity in Educational Organizations. Paper presented at the Annual Meeting of the **American Educational Research Association**, New York, April 8-12.

89. Theron, A. M. C. (1996): The Management of Resistance to Change and Polarity in Educational Organizations. Paper presented at the Annual Conference of the **American Educational Research Association** (AERA), New York, 8 - 12 April.
90. Tuuk, Mary E. (2010): Seeing Polarities. In "The Economic Crisis and Beyond: Christian Reflections for Turbulent Times". **Calvin Alumni Association**. Internet Paper; available at <https://www.calvin.edu/publications/recession/reflections/8.pdf>. Accessed at: 25-3-2015.
91. Van, M. & D. Wende (2009): European Responses to Global Competitiveness in Higher Education. Research & Occasional Paper Series, Center for studies in higher education, University of California, Internet Paper, available at :<http://www.cshe.berkeley.edu/sites/default/files/shared/publications/docs/ROP-S-MW-global-05-30-09.pdf>. Accessed at: 13-9-2015.
92. Webometrics Rankings (2016): Internet Paper; available at: [www, Webometrics .info/en/methodology](http://www.webometrics.info/en/methodology) accessed at: 13-9-2015.
93. Wesorick, Bonnie (2010): Polarity Management: An Essential Skill for Healthcare Leaders and Teams. Internet paper; available at: https://www.fraserhealth.ca/media/110910Polarity_Mgmt_Essential_Skill_Presentation.pdf. Accessed at: 2-2-2016.
94. World Economic Forum (2017): The Global Competitiveness Report. Internet Paper; available at: [http://www3.weforum.org/docs/GCR_Full_Report / The Global Competitiveness Report2016-2017_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR_Full_Report_The_Global_Competitiveness_Report2016-2017_FINAL.pdf). Accessed at: 20-5-2016.
95. Yanrong, Wang (2011): Evaluation on the Competitiveness of High-tech Entrepreneurial Enterprises, Energy Procedia 5.