



**علاقة الرشاقة التنظيمية بالتميز المؤسسي بجامعة
كولومبيا الأمريكية وإمكان
الإفادة منها بمصر**

إعداد

**أسماء عبدالرحمن السيد عبدالرحمن العزازي
أ.د/ محمد أحمد حسين ناصف
أ.د/ محمد أحمد عوض البربري**

مقدمة البحث:

شهد العقدان الماضيان تقدماً هائلاً في التكنولوجيا، وزيادة المنافسة العالمية، وتغيرات عدة وتحديات متنوعة تواجه الجامعات حول العالم، مما جعلها تحاول باستمرار البقاء وسط عالم تنافسي، وزيادة قدرتها علي معالجة المتغيرات، دون التضحية بمعايير الجودة، وضمان أن التعليم يلبي توقعات المستفيدين برشاقة وتنظيم وإدارة التغيير، وهذا ما جعلها تتبني الرشاقة التنظيمية حتي تستطيع مواجهه التحديات الراهنة وتحقيق تميزها المؤسسي^(١)، ومن هذه الجامعات جامعة كولومبيا بنيويورك، والتي تبنت تطبيق آليات الرشاقة التنظيمية في العديد من العمليات الداخلية لها لتحقيق التميز المؤسسي ، ومن خلال عدة آليات منها؛ قيامه بإجراءاته كاستجابة للتحويلات بالتعاون مع خبراء من الصناعة ، والأوساط الأكاديمية، وتم مناقشة الرشاقة التنظيمية والتكنولوجيا الرقمية والبيانات والأشخاص والعلاقات، كخمس أجزاء، يزيدوا من قدرة الجامعة علي التكيف مع المتغيرات البيئية^(٢) .

وعلي الصعيد المصري؛ بناءً علي تشخيص الوضع الراهن والتوقعات المستقبلية، وفي ضوء الفجوة ما بين ما هو موجود علي ارض الواقع، وما هو مأمول الوصول إليه، يمكن صياغة القضايا والأهداف الإستراتيجية، وتحديد أهم المبادرات ومشروعات^(٣)، حيث يجب علي مؤسسات التعليم العالي المصري أن تتحلي بالمرونة، والتنوع، والابتكار والتميز، وان تكون لديها التحليلات الدقيقة.

مشكله البحث وأسئلته:

علي الرغم من الجهود المبذولة، واهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بمحاولة تدشين الرشاقة التنظيمية بأبعادها وخططها الإستراتيجية بالجامعات المصرية، من مرونة وابتكار، وتنوع، وتحديث للبرامج التعليمية المواكبة للتغيرات، في واقعها الإداري، إلا أن هناك

⁽¹⁾ Shalini menon and m,suresh (May2021). Enablers of Workforce Agility in Engineering Educational Institutions, *Journal of Applied Research in Higher Education*, VOL.(13), NO.(2), P.504.

⁽²⁾ University Colombia: [Agility 2.0: Digital Technology, Data, People, and Relationships / Columbia University School of Professional Studies, Retravel 4/6/2022, 10:00am.](#)

^٣ وحدة التخطيط الاستراتيجي (٢٠١٥). إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠. مصر تستثمر في المستقبل، ص ١١.

العديد من التحديات، والتي تحتم علي الجامعات السعي لمزيد من التطور، لتحقيق التمييز المؤسسي، حيث يعتبر كل من الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي من المفاهيم الادارية الحديثة نسبياً مقارنة بالمفاهيم الأخرى بالأدبيات والفكر الاداري المعاصر، والتي تحتاج للمزيد من البحث، حيث تهتم الرشاقة التنظيمية بقدرة الجامعات علي الاستجابة بفاعلية للفرص الغير متوقعة، ووضع حلولاً استباقية لتلبية متطلبات المستفيدين، وتحقيق التميز المؤسسي بها، والذي يساعد الجامعات علي البقاء والاستمرارية، وتحقيق التنافسية.

ويشير واقع الجامعات المصرية في هذا الشأن إلى عدد من الصعوبات والتحديات التي تعيق تحقيق التميز المؤسسي إلى التالي:

- الجمود والشكلية في هيكل الجامعات، وفي برامجها، ومناهجها، والمركزية في صنع القرار (١).
- أقرت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والبنك الدولي عام ٢٠١٠م بحتمية إصلاح التعليم العالي، فمن الضروري العمل علي زيادة فعالية ومرونة مؤسسات التعليم العالي (٢).
- تعقد البيروقراطية الحكومية التي تحد من الاستفادة من التمويل المتاح واستهلاك الوقت والجهد، والتنسيق بين الفاعلين بمنظمة العلوم والتكنولوجيا، وترتيب مصر المتدني بمؤشر الابتكار العالمي (٣).
- عدم اعتماد معايير الكفاءة والتميز في اختيار الهيكل التنظيمي (٤).

ومن ثم تتبلور مشكله البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق التميز المؤسسي باستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية بالجامعات المصرية بالإفادة من خبرة جامعة كولومبيا الامريكية؟

(١) عادل عبدالفتاح سلامة (٢٠١١). واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي ، من بحوث المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، المنعقد في ابوظبي، في الفترة ٧-٨ ديسمبر ٢٠١١م، جامعه زايد، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص ١٠.

(٢) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير /البنك الدولي (٢٠١٠). مراجعات لسياسات التعليم الوطنية التعليم العالي في مصر، ترجمة: مساعدة مالية من البنك الدولي، وزارة التعليم العالي في مصر، ص ص ٩، ١٠.

(٣) اشرف الشبجي (٢٠١٥). الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠ STI-EGY، الخطة التنفيذية للاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠ STI-EGY، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص ص ٣٣، ٣٢.

(٤) عادل عبدالفتاح سلامة: مرجع سابق، ص ص ٩، ٨.

وينبثق من هذا السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

١. ما الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية؟
٢. ما الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي؟
٣. ما العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي؟
٤. ما واقع العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي بجامعة كولومبيا الأمريكية؟
٥. ما أوجه الافادة من خبرة الرشاقة التنظيمية بجامعة كولومبيا الامريكية في تحقيق التميز المؤسسي؟

أهداف البحث:

الهدف الرئيس من البحث الحالي هو:

تحقيق التميز المؤسسي باستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية بالجامعات المصرية وفقا لخبرة جامعة كولومبيا الأمريكية.

وينبثق من هذا الهدف الرئيس عدة أهداف فرعية وهي:

١. الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية.
٢. الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي.
٣. العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي.
٤. واقع العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي بجامعة كولومبيا الأمريكية.
٥. أوجه الافادة من خبرة الرشاقة التنظيمية بجامعة كولومبيا الامريكية في تحقيق التميز المؤسسي.

أهمية البحث:

استمد البحث الحالية أهميتها من:

١. موضوع البحث: معرفه أهمية تطبيق الرشاقة التنظيمية للجامعات، لتتمكن من مواجه تحديات الثورات المعرفية، والتكنولوجية الراهنة، والمتزايدة، وتحقيق التميز المؤسسي.
٢. مجال البحث: تهتم جامعات الدول المتقدمة دائما باستحداث آليات جديدة كالرشاقة التنظيمية لمواجهه المتغيرات المستحدثة، ومواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي.

٣. هدف البحث: الوصول لمقترحات اجرائية، يمكن بها تطبيق الرشاقة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، بما يناسب الواقع المصري، بالإفادة من خبرة جامعة كولومبيا الامريكية.

مصطلحات البحث:

وتتضمن مصطلحي الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي كما يلي:

• **الرشاقة التنظيمية Organizational Agility** : مجموعة من العمليات المستمرة، والتي تعتمد بشكل أساسي على الكفاءات، والميزة التنافسية، والتمايز الذي يتطلب تفكيراً استراتيجياً، وعقلية مبتكرة، واستغلال التغيير، وقابله المؤسسة للتكيف والاستباقية، واليقظة الريادية، والمرونة فهي الاستجابات المتوقعة لحافز خارجي^(١)، **وتُعرف إجرائياً بأنها:** قدرة الجامعة الاستباقية للتيقظ واستشعار المتغيرات البيئية، ثم الاستجابة لها بسرعة، ومرونة، وتكيف معها، عن طريق دمج بعض الوحدات التنظيمية بالجامعة، على المستوى التنظيمي بها، بالاعتماد على والمرونة والإبداع والابتكار، لتحقيق تميز مؤسسي بالجامعات المصرية.

• **التميز المؤسسي:** هو القدرة على تنسيق عناصر المؤسسات الجامعية، وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أداء عالي الفعالية، وذلك من خلال التركيز على الموارد التنظيمية وقدرات المؤسسة وإدارة المعرفة برشاقة لتحديد ما يقود نجاحها على المدى البعيد^(٢)، ويمكن أن تُعرف التميز المؤسسي إجرائياً بأنه القدرة على تنسيق عناصر الجامعة، وتشغيلها في ترابط لتحقيق أعلى الأداء، من خلال التركيز على الموارد التنظيمية وقدرات المؤسسة وإدارة المعرفة برشاقة، و التقويم الذاتي المستمر، لتحسين فاعليتها وموقعها التنافسي الفعال، والاستجابة للتوسع في الأسواق العالمية، وزيادة كفاءة العمليات، مما يحافظ علي بقاءها الرشيق وسط بيئات شديدة التعقيد.

خطوات البحث:

(¹) Abe Harraf, and other(2015). *Organizational Agility, The Journal of Applied Business Research, VOL(31),NO.(2), 2015,P.675.*

(²) فوزية أحمد علي(٢٠٢٠). إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدي قائدات مدارس منطقة الباحة، *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد (٢٠)، العدد(٤)، ص ٢١٤.*

يسير البحث الحالية وفقا للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية.
- الخطوة الثانية: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي.
- الخطوة الثالثة: العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي.
- الخطوة الرابعة: واقع العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي بجامعة كولومبيا الأمريكية.
- الخطوة الخامسة: أوجه الافادة من خبرة الرشاقة التنظيمية بجامعة كولومبيا الامريكية في تحقيق التميز المؤسسي.

أولاً: ماهية الرشاقة التنظيمية بالجامعات:

تواجه المؤسسات تغييرات تطلب منها مراجعة رؤيتها الاستراتيجية باستمرار، فأما أن تمتلك ميزات تنافسية أو الإبادة، ومن هذه الميزات التي تحتاجها البيئات المضطربة هي الرشاقة، لأنها توفر الاستجابة السريعة، وترجع أهميتها في أنها تزود الموظفين بالمهارات العالية، وتهتم بإعادة الهيكلة والعمليات التنظيمية باستخدام تكنولوجيا جديدة (١)، ويمكن تعريفها بأنها: الممارسات الرشيقة التي تقوم بها المؤسسات الجامعية، من تحليل دقيق للتحديات الداخلية والخارجية باستخدام قياسات مناسبة لتحليل بيئة العمل داخلياً وخارجياً، وتحديد احتياجات المستفيدين وسط بيئة متغيرة وفقاً لما تم جمعه من معلومات بعمليات التحليل، وزيادة كفاءة العاملين بها، حتى يكون لديهم القدرة علي الادارة الاستباقية، مع ضمان عدم وجود مقاومة للتغير بالثقافة التنظيمية، وبالتالي زيادة تميز المؤسسة الرشيقة.

ويمكن تحديد أهدافها فيما يلي:

(١) - Wageeh Nafei(2016). *The Role of Organizational Agility Enhancing Organizational Excellence: A study on Telecommunications Sector in Egypt* , *International Journal of Business and Management*, VOL.(11), NO .(4), March , P34.

١. يعتمد تطبيق الرشاقة الجامعية على الابتكارات الجذرية والتطبيقات الإبداعية، والتي تطمح الإدارة الجامعية الوصول إليها، بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المبنية على توقع وقيادة التغيير^(١).
٢. استباقية الأحداث الطارئة والعمل على علاجها، زيادة قدرة المنظمة على تحقيق المستهدف^(٢).
٣. تزيد من قدرة الجامعة على تطوير الكفاءات وإعادة تشكيل الموارد، وتوفير الموارد لإنتاج^(٣).

وتتكون الرشاقة التنظيمية من عدة عناصر هي:-

١. السرعة: في التخلص من نمطية الهياكل التنظيمية والاستفادة من القوى العاملة^(٤).
٢. الاستجابة: أي قدرة المنظمة على جمع المعلومات من بيئة أعمالها والتغلب عليها، وتحديد التغييرات، ورد الفعل السريع والاستفادة منها^(٥).
٣. المرونة/ التكيف: أسلوب وقائي، يهدف للاستجابة، في التوقيت المناسب للتغيرات المفاجئة^(٦).

ومن أهم متطلبات وآليات تحقيق الرشاقة التنظيمية بالجامعات ما يأتي:

^١ - رغد إبراهيم الحنيطي(٢٠١٩ م). أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الاعمال دراسة تطبيقية علي عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية ، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن ، ، ص ٦١، ٦٢.

^٢ - رعدان عدنان عبدالرازق(٣١ ديسمبر/٢٠١٨م). أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية ، مجلة العلوم الإسلامية، الجامعة العراقية، كلية العلوم الإسلامية، العدد (٢٠)، ص٣٣٦.

^٣ - Carla Patricia De Silva and Adriana Roseli Wunsch Takahashi(2019). *Dynamic Capabilities, Organizational Learning and Ambidexterity in A Higher Education Institution* , *The learning Organization*, VOL.(26), NO.(4) , P.400.

^(٤) Amol t.kharabe(2012). *Organizational agility and complex enterprise system innovations: a mixed methods study of the effects of enterprise systems on organizational agility* , PHD, weatherhead school of management case western reserve university,p52.

^(٥) Abdolkarim RahimiAtani and other(2018). *Increasing Organizational Agility based on Effective Meta-Organizational Parameters ,Postmodern Opening* ,VOL.(9), Doi:<https://doi.org/10.18662/po/49>, P.145

^(٦) مها وليد علي الفاضل(٢٠١٥). تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية ، مجلة جامعة بابل ، العلوم الانسانية ، المجلد (٢٣) ، العدد(٢) ، ص ٩٠٦ .

١. الحساسية الاستراتيجية: وهي الوعي بالتوجه الاستراتيجي للجامعة، والتي تستطيع من خلالها تحقيق رؤيتها، ورسالتها، والإمام الشامل للبيئة الخارجية لها، وكل متغيراتها الحادثة والمحتملة^(١).
٢. الشراكة في المسؤولية: تعني مساهمة العاملين في تكوين نتائج بشكل منفصل، حيث لا يكون الاعتماد فيها علي تكوين النتائج بشكل تراكمي وتجميعي^(٢).
٣. تنفيذ الأعمال والأنشطة: **Tacking Action**: نظراً لتغير البيئة المستمر، فإن التخطيط ينبغي أن يكون مستمر، فهو وسيلة وليس غاية، من أجل توفير موارد بشرية تستطيع تنفيذ مهامهم بفاعلية لتحقيق أهداف الجامعة^(٣).

ومن أهم تحديات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالجامعات ما يلي :

١. تحفيز الكوادر البشرية أهم قضايا الرشاقة، فيمثل الجزء الأكثر صعوبة في الوصول الي الرشاقة التنظيمية، ليست التغييرات الهيكلية في الجامعات فحسب، وإنما هو تغييرات في ممارسات الثقافة والادارة بها، لذا يتطلب تطبيقها تدريب الموارد البشرية، ووقت ومال، وتنمية مستمرة^(٤).
٢. استغراق قدر كبير من الوقت في الاستجابة علي متطلبات المستفيدين، حيث ثبت أن هناك فجوه زمنية كبيرة بين توليد واكتشاف متطلباتهم وبين الاستجابة لهذه المتطلبات^(٥).

^(١) سماء جميل احمد اسماعيل (٢٠١٨). مدي ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر ، غزة ، ص ٩.

^(٢) سماء جميل احمد اسماعيل: مرجع سابق، ص ١٠.

^(٣) إيمان سالم الصانع (٢٠١٣). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج ، رساله ماجستير غير منشورة ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الاردن، ص ٢٦.

^(٤) - مني سليمان الذبياني (ابريل ٢٠٢٠م). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الاداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية : تصور مقترح ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة، العدد (٣) ، الجزء (١١٠) ، ص ٥٠.

^(٥) - Santosh B. Rane and Others (17September 2019). *Developing Strategies to Improve Agility in The Project Procurement Management, (PPM) Process Perspective of Business Intelligence (BI), Business Process Management Journal*, VOL.(26), No.(1), p. 1463.

٣. افتقار القادة الجامعيين للقدرات التنافسية للجامعات المماثلة، وقلة الاستراتيجيات التي تعتمد علي فهم عروض القيمة التنافسية، والتي تفتقر للمرونة لتفسير عدم اليقين والاضطرابات المحتملة^(١).

ثانياً: ماهية التميز المؤسسي بالجامعات:

يحتاج التميز المؤسسي إلي مناخ يغلب عليه المحفزات بدلا من المثبطات، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة، كما يمكنه من مواصلة الأداء، رغم رتابة وبيروقراطية العمل، مما يرفع بالأداء إلي مستوى يتناسب مع مهاراتهم وإمكاناتهم^(٢)، ويُمكن تعريفه اجرائياً بانه كافة الممارسات التي تجعل الجامعة متميزة في أدائها، والالتزام بمؤشرات الجودة بأعلى مستوياتها، والمهارة في إدارة المنظمة، وتحقيق النتائج المعتمدة علي المعلومات، والتركيز علي النتائج، وتحقيق المنافع للمستفيدين بشكل متوازن بين الافراد والمجتمع، كما تتضمن التقييم الذاتي لتحسين الفاعلية بالجامعة.

ومن أهداف التميز المؤسسي بالجامعات ما يلي:

١. يساعد الجامعة لتحتل مكانة بالتصنيفات العالمية، حيث تركز قيادة الجامعة على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى^(٣).
٢. يركز على التوقعات المستقبلية فهو يهتم بالضرورة بدراسة التوقعات المستقبلية للمستفيدين^(٤).

^(١) - Kazuaki ikeda, and author(2019). *Agility, Skills and Cyber Security: Critical Drivers of Competitiveness in Times of Economic Uncertainty, Strategy & Leadership, VOL.(47), NO.(3), P.45.*

^(٢) مها عثمان الزامل(٢٠١٦م). دور تمكين العاملات من الهيئة الادارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية علي جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن"، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (٢٣)، العدد (١٠٣)، ص٣٥٧.

^(٣) Nadiia Kachynska(2022). *Fostering Global Norms of Research Excellence National Policies and strategic Responses of public universities in central and eastern Europe, PHD, Ontario Institute for Studies in Education, university of Toronto, P.200.*

^(٤) فوزي يعقوب القلاف(٢٠١٥). التمييز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، العدد(٥٢)، ص ١٢.

٣. تحسين الاداء التنظيمي برفع مستويات الخدمة المقدمة للمستفيدين، ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها، وتصميم أفضل الممارسات بالأداء المؤسسي، وتشجيع المنافسة، والعمل الايجابي (١).

ومن أهم عناصر التميز المؤسسي ما يلي:

١. الجاهزية للتغيير: لا تميز دون تغيير ثقافي، لأنه يقتضي تغييراً في سلوك العاملين وأدائهم، وجاهزية العاملين لتغيير الثقافة يساعد في تعزيز مقدرة العاملين على تحقيق النجاح المستدام (٢).

٢. القيادة: يحتاج التميز المؤسسي لقيادة لديها قدرات عالية من حيث استغلال الفرص والتحديات، وتوفير الفرص التطويرية، مما يزيد من قدرات المنظمات الجامعة في مواجهه الازمات الطارئة (٣).

٣. المشاركة في صنع واتخاذ القرارات: يحتاج التميز للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، لرفع كفاءة أداء للمرؤوسين، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وذلك يرفع من أداء الجامعة ككل، والرضا الوظيفي (٤).

ومن أهم متطلبات التميز المؤسسي بالجامعات: ما يلي:

١. تحديد مؤشر الجودة، وذلك بتحديد الأهداف الاستراتيجية، والتي تسعى لتطبيق الجودة.
٢. تفعيل قياسات الأداء، أي تحديد طرق قياس رضا المستفيدين (١)، حيث يعتمد التميز المؤسسي بالجامعات بشكل كبير علي تفعيل قياسات الأداء، وتحديد أيضاً رضا المستفيدين.

(١) امل صلاح سالم (٢٠١٨) شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق علي قطاع الاعمال المصرفي المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (٩)، العدد (١)، ص ٣٠٢.

(٢) إبراهيم عثمان عبدالرحمن حسين (أكتوبر ٢٠١٤). المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلي نموذج التميز للمؤسسة الاوربية لإدارة الجودة EFQM.2013، المؤتمر الخامس والعشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والارشيف الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات- اعلم، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) ودار الكتب الوطنية، تونس، ص ١٠١.

(٣) رشا رشاد سمر الدين (٢٠٢٠). أثر القيادة الاستراتيجية علي تحقيق التميز التنظيمي- دراسة ميدانية علي وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٤)، العدد (٧)، ص ٦.

(٤) مجدي عبدالرحمن عبدالله (فبراير ٢٠١٩م). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، المجلد (٥٨)، العدد (٥٨)، ص ص ١٦٦، ١٦٥.

٣. تقويم الوضع الحالي للجامعة في ضوء معايير أبعاد التميز المؤسسي، لمعرفة القوة والضعف (٢)، يرتبط التميز المؤسسي بعدة أبعاد ينبغي علي الجامعات الاهتمام بها في تقويم الأوضاع الحالية للجامعات.

تحديات تطبيق التميز المؤسسي بالجامعات: من التحديات والمعوقات ما يلي:

- أ- الفجوة بين الاستراتيجية والخطط والأهداف، والطريقة التي يتم بها تنفيذها (٣).
ب- الفجوة بين الشمولية مقابل التميز التي تنشأ مؤسسات منخفضة الجودة (٤).

ثالثاً: العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي بالجامعات:

ضرورة وضع لوائح تنظيمية حول أهمية الرقابة التنظيمية، وإدارة الإبداع ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل (٥)، كما يمكن لمحددات الرقابة التنظيمية أن تؤثر في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات الجامعة كوضوح الرؤية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، وفهم القدرات الأساسية، والشراكة في المسؤولية، والتكنولوجيا، وتنفيذ الأعمال والأنشطة (٦)، حيث أن لمحددات الرقابة التنظيمية دوراً فعالاً في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات ، ويمكن توضيح فيما يلي:

(¹) Konstantina Tasopoulou, George Tsiotras(2017). *Benchmarking Towards Excellence in Higher Education, Benchmarking: An International Journal*, VOL.24, NO.3, P.P. (623,624).

(^٢) ياسر ميمون عباس(٢٠١٨). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية"، *المجلة الدولية لضمان الجودة، جامعة الزرقاء، المجلد(١)، العدد(٢)، ص ١١٤*.

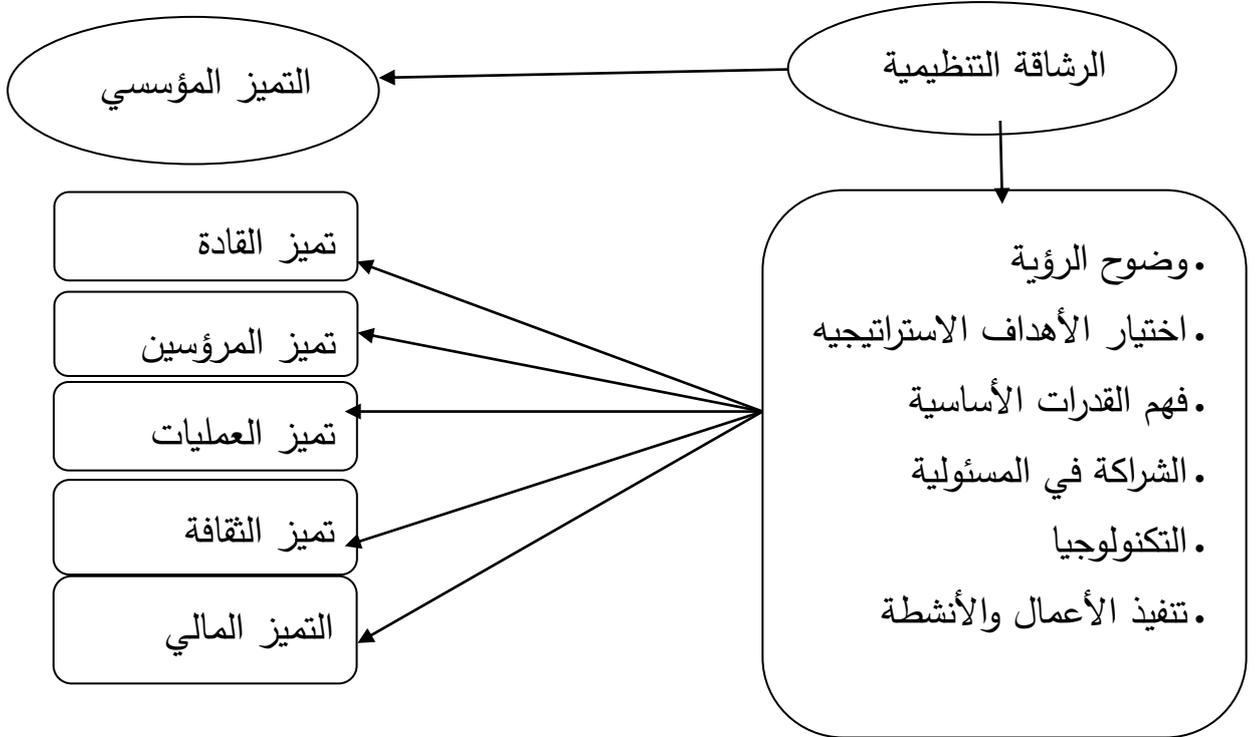
(³) Nicoline Frolic, Bjorn Stensaker(2010). *Student Recruitment Strategies in Higher Education: Promoting Excellence and Diversity? International Journal of Educational Management*, VOL.(24), No.(4), , P.361.

(⁴) Seerat Gill, Gurparkash Singh(2020). *Developing Inclusive and Quality Learning Environment in HELLS"*, *International Journal of Educational Management*, VOL. (34), NO. (5), P.824.

(^٥) جابر محمد أحمد كمال(٢٠٢٠). *الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتميز في الأداء التنظيمي بالتطبيق علي شركة الصناعات الوطنية ، *المجلة العلمية للدراسات التجارية البيئية ، المجلد (١١)، العدد (١) ، ص ١٦٦* .*

(^٦) طارق رضوان محمد رضوان(٢٠١٤). *أثر محددات الرقابة الاستراتيجية علي التميز المؤسسي ، دراسة تطبيقية علي قطاع الاتصالات في مصر ، *مجلة التجارة والتمويل ، العدد(٣) ، ص ص ١٤ ، ١٥* .*

شكل (١) العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي



مصدر الشكل: طارق رضوان محمد رضوان: "أثر محددات الرقابة الاستراتيجية علي التميز: دراسة تطبيقية علي قطاع الاتصالات في مصر"، مجلة التجارة والتمويل، العدد (٣)، ٢٠١٤، ص ٩.

أ- يحقق تطبيق التميز المؤسسي مزايا عدة، منها تحسين الأداء التنظيمي، ومعالجة التغيير في بيئة ديناميكية، وبالتالي تحتاج الجامعة فهم التغييرات وتوقع المحتمل وتحديدها، وتنظيم عملية "التكيف"، والتحسين المستمر، والاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة، وهنا تأتي أهمية القدرات الرشيقة للنجاح في البيئات غير مستقرة، وتطوير القدرات التي تسمح للمنظمات بالتكيف والاستجابة للتغيرات^(١).

ب- اعتبرت "MBNQA" Malcom Baldrige National Quality Award مالكوم بالدريدج الوطنية للجودة للمؤسسات الأمريكية في قطاعات الاعمال والرعاية الصحية

^(١) Andre m .carvalho and Others(September 2019). *Operational Excellence, Organizational Culture and agility: the missing link?*, *Total Quality Management and Business Excellence* 30 (1) , P.(2,3).

والتعليم وغير الربحية للتميز في الاداء، الرشاقة كجزء من مفاهيمها، كما أدرج نموذج التميز الاوربي "EFQM" في مفاهيمها الأساسية الرشاقة التنظيمية ومع ذلك، لا يوفر أي من هذين النهجين نهجًا منظمًا لتقييم الرشاقة أو إدراجه في تقييم التميز، وتقييم المنظمات لتعزيز التميز في طريقة قابلة للتكيف^(١)، اعتبرت بعض نماذج التميز الرشاقة التنظيمية جزء من مفاهيمها الرئيسية، نظرًا للعلاقة الطردية القائمة بينهما.

ج- يمكن استخدام أنظمة تخطيط موارد الجامعات لتحقيق الرشاقة التنظيمية بها، حيث أن أنظمة تخطيط موارد الجامعات وإدارة علاقات المستفيدين، تساعد المؤسسات الجامعية على بناء يتسم بالرشاقة والمرونة العالية، لما لها من تأثيرات إيجابية على سرعة العمليات والممارسات، مما يزيد من تميز وتحسين العمليات بالجامعات^(٢)، وعند ربط العمل بالرشاقة والموارد الوظيفية والمهارات المهنية فينتج عن ذلك موظفين متميزون خاصة في المهارات التقنية والوظائف المعقدة والديناميكية، مما يزيد من تميز المرؤوسين^(٣)، حيث أن التخطيط لتكوين جامعة رشيقة بكافة عملياتها ومهامها يزيد من مرونتها، والذي يؤثر بطريقة طردية على مستوى تميزها المؤسسي.

رابعًا: علاقة الرشاقة التنظيمية بتحقيق التميز المؤسسي بجامعة كولومبيا الامريكية (أ نموذجًا):

تأسست جامعة كولومبيا في ١٧٥٤ باسم King' College بموجب الميثاق الملكي للملك جورج الثاني ملك إنجلترا، وتعتبر أقدم مؤسسة للتعليم العالي في ولاية نيويورك، وخامس أقدم مؤسسة في الولايات المتحدة، توفر الجامعة التحسينات والنمو المستمر، وتطوير برامجها في البحث والتدريس، ومن مناهجها الأساسية الشهيرة، والأكثر تقدمًا حاليًا هو "كليات الدراسات العليا والمهنية"، فقد وضعت الجامعة أعلى معايير للأبحاث العلمية ونشرها، في كل من

⁽¹⁾ A.M. Carvalho, and others (December 2019). *On Agile Metrics for Operations Management Measuring and Aligning Agility with operational Excellence*", *Proceeding of the 2019 IEEE IEEM* , P.1602.

⁽²⁾ Faisal Aburub(2015). *Impact of ERP Systems Usage on Organizational Agility An Empirical Investigation in the Banking Sector*", *Information Technology & People*, VOL. (28), NO. (3), P .574.

⁽³⁾ Angeles Moreno, and other(2019). *Measurement and Predictors of Resilience Among Latin American Public Relations Professionals An Application of the Connor- Davidson Resilience Scale (CD-RISC)*", *Journal of Communication Management*, VOL. (23), NO. (4), P.395.

الولايات المتحدة وحول العالم^(١)، حيث تعمل جامعة كولومبيا، بكل مؤسساتها وكيانها، علي توفير التحسينات والنمو المستمر.

ومن أبعاد التميز المؤسسي في جامعة كولومبيا ما يلي:

١. التميز القيادي: تلتزم كولومبيا بتوظيف واستبقاء أعضاء هيئة تدريس الموهوبين، ومن لديه القدرة علي مواجهه الحواجز التي تحد من فرص تقدمهم، كما تعد التقارير الدورية لمساعد العمداء ورؤساء الأقسام بالتزام الجامعة بالتنوع والشمول، وتقارير اخري لدراسة الأسباب الرئيسة لعدم الرضا الوظيفي والتي منها؛ تخفيض قيمة أبحاثهم، وذلك لتنظيم أفضل الممارسات للحد من هذه العوائق، ونشر ثقافة التطوير المهني وتنمية القيادة، ومراقبة التزامات خدمات أعضاء هيئة التدريس^(٢).

٢. تميز المرؤوسين: تهتم الكليات/ الأقسام بالجامعة بتزويد أعضاء هيئة التدريس بفرص التطوير الوظيفي، خلال الاجتماعات التي تتضمن الخطوات العملية، التي تمكنهم من التحسين والنمو والتطور، وخاصة أعضاء هيئة التدريس المبتدئين، وتوضيح كافة الموارد المتاحة اللازمة للتميز المؤسسي، وبالتالي تزويد أعضاء هيئة التدريس بالفرص ليكونوا مبدعين^(٣).

٣. تميز العمليات: يعد التنوع قيمة أكاديمية، وهي علامة علي التميز المؤسسي، بالإضافة إلى معيار الابتكار في البحوث والمنح الدراسية والبرمجة، كما يوجد مكتب للتنوع الأكاديمي والشمول، حيث يعد المساحة داخلية لخلق فكر جماعي يعكس التجارب المتباينة، كما تستهدف العديد من برامج وموارد الاحتياجات الفريدة للطلاب من المجموعات التي تم تمثيلها تاريخياً في إعدادات التعليم العالي داخل الولايات المتحدة، مثل سلسلة ورشة العمل الأكاديمية، كما تقدم أيضاً برامج وموارد ذات صلة بجميع الطلاب^(٤).

(¹) Ibid, 23/12/2021,8:40pm.

(²) Office of the provost(2018).Guide to Best Practices in Faculty Retention, Colombia University in the city of new York, ,PP (2:4).

(³) Office of the provost(2018). Guide to Best Practices in Faculty Retention", Colombia University in the city of new York, p p(9,10).

(⁴) Colombia University: [Diversity and Inclusion | GSAS \(columbia.edu\)](https://gsas.columbia.edu), 24/6/2022, 11:14pm.

٤. التميز المعرفي: تدرس جامعة كولومبيا بالتعاون مع كلية الصحة العامة التحديات والفرص التي تواجهها، حيث تعتمد تقاريرها الذاتية على فحص وتحليل البيانات المتاحة، وتحصل على كافة معايير التميز، لضمان تحسين الجودة باستمرار، بمشاركة الجميع في تقييمات البرامج التعليمية، كما تعمل على خلق المزيد من الفرص، وتنوع عروضها التعليمية، وتنوع قاعدة التمويل بما يتفق مع مهام الكلية، وزيادة التخصصات في الأبحاث، ومتابعة مشروعات علمية واسعة النطاق بتخصصات عده، وتعمل ايضاً على تعزيز قدرتها على الاستجابة برشاقة، وتوفير الدعم الإداري الرئيس^(١).
٥. التميز المالي: يقدم مركز كولومبيا للتعليم والتعلم (CTL) عددًا من الطرق لأعضاء هيئة التدريس للبقاء على اتصال وبناء المجتمع في الحرم الجامعي:
- إطلاق برنامج منحة وكيل الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المبتدئين الذين يساهمون في التنوع للجامعة.
 - تم إنشاء منح Lenfest لتنمية أعضاء هيئة التدريس في عام ٢٠١٥ لتوفير دعم مالي إضافي لأعضاء هيئة التدريس المبتدئين للمساعدة في إكمال المشروعات وتلبية توقعات مناصبهم.
 - توفير العديد من فرص تمويل الأبحاث عبر الحرم الجامعي لدعم وتشجيع أعضاء هيئة التدريس^(٢).

ومن آليات ومتطلبات تحقيق التميز المؤسسي في جامعة كولومبيا ما يلي:

١. مراجعات حالة الإدارة (نصف سنوية): هذه المراجعات تسمح لعمداء/ رؤساء الأقسام تحديد ومعالجة بيانات الموارد والفرص، والتي من خلالها يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، ومراجعة التوزيع العادل للرواتب، بما يتناسب مع خبرتهم وانجازاتهم من خلال مكتب نائب

¹⁾ Columbia University (2017).Columbia university mailman school of public health self-study report prepared for the council on education for public health, *mailman school of public health*,p (3).

⁽²⁾ Office of the provost(2018). *Guide to Best Practices in Faculty Retention, Columbia University in the city of new York, 2018, P 22.*

عميد كلية التنوع والشمول^(١)، حيث تهتم الجامعة بعمل مراجعات نصف ثانوية، لمراجعة حالة الإدارة.

٢. **مراقبة الأعباء الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس:** يعتبر التحكم في أعباء الوظيفية أمر مهم لأعضاء هيئة التدريس، حيث بعض الأعباء مرهقة، وخاصة أداء "المهام الإدارية"، فهذه الأمور تستغرق وقتاً طويلاً، وبالتالي فهم لا يفضلون الترقية لما بها أعباء إدارية أعلى، فتحاول رؤساء الأقسام تقديم الدعم والترحيب لهم، فيكون انتقالهم إلى وظائفهم أكثر سلاسة، وتحديد التحديات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، فعند تقييمهم للترقية أو التثبيت، يمكن أن تتداخل العديد من الالتزامات، لانهم مثقلون بالمسئوليات^(٢).

٣. **مراقبة عمليات صنع القرار:** يقوم رؤساء الأقسام بالتحقق من كافة المعايير بالقسم، والتي قد تخلقها بيئة معادية لأعضاء هيئة التدريس الجدد، وذلك خلال خطة عمل للتأكد من التعاون بين كلا من القادة وأعضاء هيئة التدريس، كما ان بيئة العمل داعمة لأعضاء هيئة التدريس، وتعمل علي تحسين المناخ، والشعور بالتقدير، مما يؤدي إلى تعاون بحثي مثمر^(٣).

ومن آليات ومتطلبات الرشاقة التنظيمية بجامعة كولومبيا لتحقيق التميز المؤسسي ما يلي:

١. **الحساسية الاستراتيجية:** قامت كولومبيا بإجراءات كاستجابة للتحويلات بالتعاون مع خبراء من الصناعة، والأوساط الأكاديمية، والقطاع العام، وتم مناقشة الرشاقة التنظيمية والتكنولوجيا الرقمية والبيانات والمستفيدين والعلاقات، وبالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس، وبعض الشركات، تم إطلاق تلسكوب جيمس ويب الفضائي، وكذلك التعاون مع مرافق الطاقة، من أجل توفير حياة أكثر خضرة في نيويورك، وقد أنضم أعضاء فريق من وكالة ناسا وغيرهم، لمناقشة القيادة في عصر المعرفة والتعلم والرشاقة، فالرشاقة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية عندما يكون للقرارات السريعة عواقب واسعة النطاق، سواء كان ذلك تحولاً في ثقافة مكان العمل، أو تغيير المسار في البرنامج^(٤).

(¹) Office of the provost(2018). Guide to Best Practices in Faculty Retention, Columbia University in the city of New York, P.4.

(²) Ibid, P P.(5,6).

(³) Ibid, P6.

(⁴) University Colombia: [Agility 2.0: Digital Technology, Data, People, and Relationships | Columbia University School of Professional Studies](#), 4/6/2022, 10:00am.

٢. **الشراكة في المسؤولية:** يعمل مركز التدريس والتعلم Center for Teaching and Learning بالجامعة، بالاشتراك مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب والزملاء، لدعم التميز والابتكار في التدريس والتعلم، من خلال جميع برامجها وخدماتها ومواردها، بالاعتماد على الاستفسار والتجريب والتفكير والتعاون، وتقديم مجموعة من الخدمات المجانية، بما في ذلك ورش العمل والتوجيهات والمعاهد، وتطوير الابتكارات الرقمية في التدريس والتعلم، لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا^(١)، فحتي تحافظ المؤسسات التعليمية على قدرتها التنافسية في هذه البيئة المتغيرة باستمرار، أصبح الاستثمار في رأس المال البشري أمراً ضرورياً، حيث يمكن لهذه الممارسات تحسين التماسك بين الإدارة والموظفين، وتمكينهم من التصرف بمرونة وسرعة عند مواجهة تغيير غير متوقع^(٢)، فيعمل مركز التدريس والتعلم CTL بجامعة كولومبيا، علي دعم التميز والابتكار في التدريس والتعلم.
٣. **وضوح الرؤية وتوفير القدرات الأساسي:** تم تأسيس مركز التميز (COE) Center of Excellence)، كمركز تدريبي للهيكل التنظيمية، وتعزيز الإمكانات البشرية، والأداء التنظيمي بالتدريب، حيث أطلق برنامج إعداد المدرب الاحترافي لمدة عام خلال خريف ٢٠٠٧م، وقامت المجموعة السادسة عشر بالبرنامج في نوفمبر ٢٠١٥ ، بتدريب أكثر من ٦٧٠ مشاركاً لمدة ٥ أيام بالبرنامج، حيث أكمل أكثر من ٣٥٠ البرنامج لمدة عام كامل، مع ما يقرب من ١٠٠ مشارك في العملية، من أكثر من ٥٠ دولة حول العالم، كما أنشئت رابطة تعليم المدربين في كولومبيا Columbia Coaching Learning Association (CCLA) لإضفاء الطابع الرسمي على المشاركة في رعاية مؤتمر التدريب الدولي الأول لكولومبيا^(٣).
٤. **اختيار الهدف Select Strategic Target:** تهتم فرق عمل كولومبيا بمراجعته ممارستها على فترات منتظمة، حيث يفكر كل فريق في كيفية أن يصبح أكثر فاعلية، ثم يقوم بضبط سلوكه وفقاً لذلك، فيتم ضبط العمليات الرشيقية، ووفقاً للمبادئ الكامنة وراء الرشاقة Agile،

(١) University Colombia: " <https://ctl.columbia.edu/about/> , 10/11/2021, 8:00am.

(٢) Shalini Menon and M.Suresh(August 2020). "Enablers of Workforce Agility in Engineering Educational Institutions", *Journal of Applied Research in Higher Education*, VOL. (13), Issue. (2), 14, P.26.

(٣) University Colombia: " [Centers of Excellence | Coaching Certification Program CCP | Teachers College Columbia University](#), 31/12/2021, 10:59AM.

فقد التزم فرق تطوير CTL بتحسين عملياته، فقد كان يهدف إلى صياغة نهج وتصميم وتطوير أكثر كفاءة، بالالتزام بالقيم الرشيقية، ويعزز أيضًا التعاون والشفافية^(١)، تم استخدام منهجية بحث التصميم، والتي تجمع بين "التقنيات الرقمية والنظرية التربوية والممارسة"، وقد أكدت هذه المنهجية، علي أن المشروعات الجديدة تتماشى مع مهام الجامعة التعليمية، لكنها تقتصر لبعض التفاصيل، حول كيفية إكمال أعمال التصميم والتطوير، ولذلك تم اقتراض عناصر التصميم خاصة لسد تلك الفجوات، حيث بدأ مدير المعاون "شاشي يلامبهاتلا" بمنهجية سكرم Scrum ، وتم عقد اجتماعات مراجعة السرعة المنتظمة، وفي خريف ٢٠١٩م تقرر الانخراط في مناقشات قصيرة حول Agile بشكل عام، و Scrum على وجه الخصوص، وتم الاتفاق على أن المبادئ الواردة في بيان تعكس قيمة الجامعة الأساسية، كانت الاجتماعات إيجابية إلي حد كبير، فقد أظهرت عمليات CTL الرشيقية^(٢).

٥. تنفيذ الأعمال والأنشطة **Tackin Action**: قدمت كلية المعلمين بجامعة كولومبيا برنامج يدعو الي الرشاقة التنظيمية لقيادة التغيير في الأوقات غير المؤكدة بالمنظمات التعليمية، وكانت بتاريخ ٧ ديسمبر ٢٠٢٠-٢٨ يناير ٢٠٢١، علي عدة جلسات، دعا البرنامج إلي؛ احتياج قادة المؤسسات التعليمية، في ظل جائحة عالمية تزيد من الفوضى والقلق والتوتر إلى تدريب مكثف أكثر من أي وقت مضى، ودعم التعلم المهني لقيادة مؤسساتهم بشكل استراتيجي، خلال مشهد من التغيير والغموض، ربما لم تكن تحديات التفكير والتنفيذ الاستراتيجي منتشرة كما هي الآن، في خضم الوباء العالمي والانكماش الاقتصادي، حيث توفر الرشاقة التنظيمية Agility لمديري المؤسسات التعليمية، والأدوات والممارسات والمهارات اللازمة لقيادة مبادرات التغيير بنجاح، من خلال إعادة التنظيم الاستراتيجي لمنظماتهم لتصبح أكثر تكيفاً واستجابة للظروف المتغيرة الناجمة عنه، تم تدريب أعضاء هيئة التدريس علي مجموعة المهارات القيادية للرشاقة الإستراتيجية، وزيادة قدرة القادة على الاستجابة في الوقت الفعلي للتغيير، وخلق حلول مبتكرة التي تنشئ ميزة مستدامة لمنظماتهم التعليمية، على وجه التحديد، تعتبر الرشاقة التنظيمية Agility تجربة تعليمية

(¹) University Colombia <https://compiled.ctl.columbia.edu/articles/practicing-agility/>, 5/5/2022, 1:00 Am.

(²) Ibid, 5/5/2022, 1:00 Am.

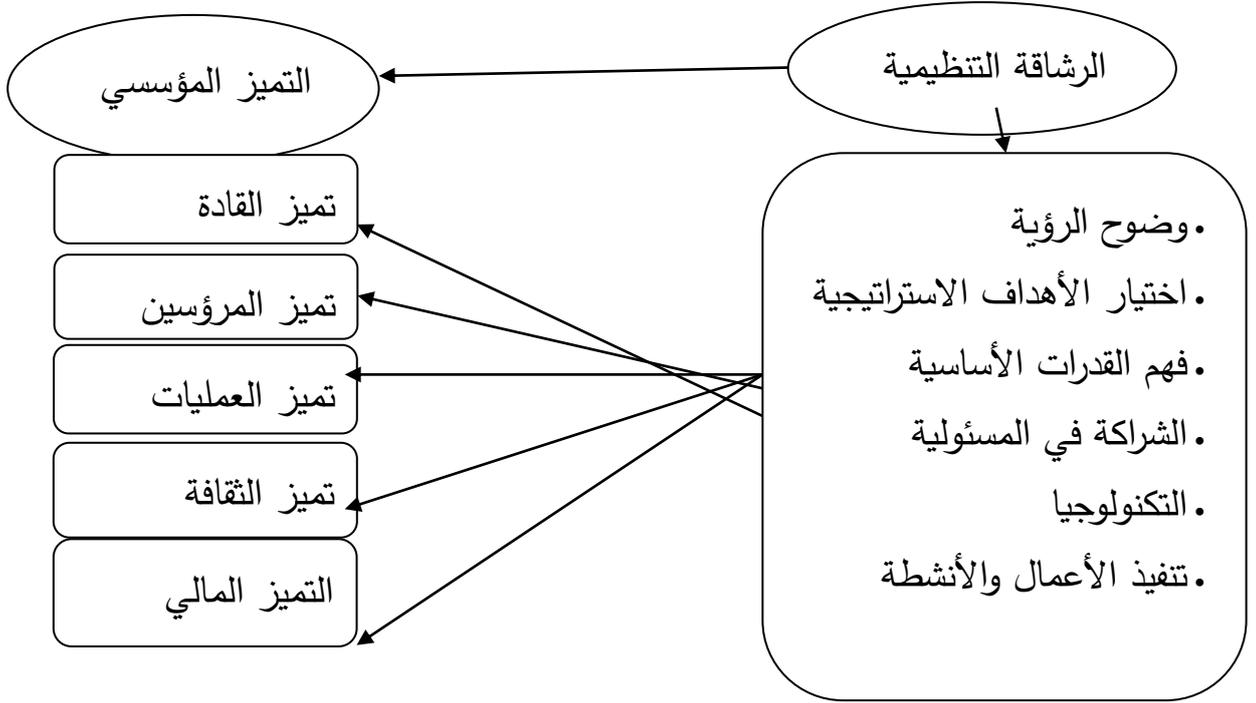
عملية قائمة على المشاريع، وتدعم الإداريين للمشاركة في التفكير الاستراتيجي، والتعلم الاستراتيجي بطرق تؤثر على كل من التطوير التنظيمي وتطوير القيادة الشخصية في وقت واحد^(١)، ولقد قدمت جامعة كولومبيا هذا التدريب دعماً منها للمؤسسات التعليمية، حتي يستطيع مواجهه التغيرات باستخدام ممارسات رشيقة.

٦. **التكنولوجيا Technology**: تأسس في كلية كولومبيا للأعمال مركز الاقتصاد والأعمال اليابانية Center on Japanese Economy and Business، والذي يرمز له ب (CJEB)، وكان رئيسه البروفيسور هيو باتريك Hugh Patrick، ليعمل على تعزيز المعرفة، وفهم مكانة الأعمال والاقتصاد اليابانيين في سياق دولي، فهو منظمة بحثية معترف بها على نطاق واسع لأنشطتها البحثية النشطة، والندوات الدولية والمؤتمرات والمحاضرات، التي تقام في مدينة نيويورك وطوكيو، والتي تقدم متحدثين بارزين من القطاعين العام والخاص في اليابان والولايات المتحدة والاقتصاد العالمي، ويدعم CJEB المشروعات البحثية، كما كان يطور من نفسة برشاقة^(٢).

ويمكن توضيح العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي بجامعة كولومبيا الامريكية فيما يلي:

⁽¹⁾ University Colombia: [Strategic Agility in Practice | Teachers College, Columbia University](#), 23/12/2021, 9:40am.

⁽²⁾ University Columbia (2021). Center on Japanese Economy and Business, Annual Report 2020-2021(Jul 2020- June 2021), **Columbia Business School**, PP.(1,3).



شكل رقم (٢) العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي بجامعة كولومبيا

مصدر الشكل : طارق رضوان محمد رضوان: "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية علي التمييز دراسة تطبيقية علي قطاع الاتصالات في مصر"، مجلة التجارة والتمويل، العدد (٣)، ٢٠١٤، ص ٩.

ويشير الشكل السابق إلى ما يلي:

١. تهتم باليات تطبيق الرشاقة التي تزيد من تميزها المؤسسي، ومنها إنشاء لجنة بحث متنوعة، لضمان أن تكون الابحاث متنسقة مع ممارسات أعضاء هيئة التدريس، مع مشاركة جميع المرشحين بلجان البحث، فهم مشرفون على مستقبل جامعة كولومبيا، ولذا اهتمت الجامعة بمعايير مثل المنح الدراسية، كما تعتمد قوتها على أعضاء هيئة التدريس بأعلى معايير التميز، والالتزام بالتنوع، وأن تكون ذات خلفيات متنوعة، كما اهتمت بتأسيس الوحدات الإدارية للعمل في لجنة البحث، والتأكد علي أن رئيس اللجنة يدعم التنوع، حيث تعمل اللجنة برشاقة في العلاقات المهنية والإرشادية والشخصية، في صناعة القرار الجامعي^(١).

(^١) Columbia University(2016). Guide to Best Practices in Faculty Search and Hiring, Office of the Provos , PP (8:10).

٢. تعتمد الرقابة التنظيمية على الأهداف المرنة بما يكفي لتكون الجامعة قادرة على الاستجابة للتغيرات، واستخدام الأساليب التعليمية المتجددة، والذي يجعلها تتطلع إلى التميز فالأهداف الأكثر فعالية تكون عندما تتجه جهود الجامعة لتحسين ودمج أنشطها وعملياتها، فتقيم نفسها باستمرار، ومراجعة مهمتها وبقائها، وذلك بالاهتمام بتوجيه أعضاء هيئة التدريس والموظفين والهيئات الإدارية في صنع القرارات المتعلقة بالتخطيط وتخصيص الموارد والبرامج وتطوير المناهج وتحديد نتائج البرامج، ودعم النشاط العلمي والإبداعي، وتطوير المشاركة التعاونية وان تتسجم الأهداف والغايات المؤسسية مع الرسالة^(١)، ويتضح مما سبق أن الجامعة تهتم بكافة إجراءات التميز المرن الرشيق الناتج عن ممارسات الجامعة الرشيقة.

خامساً: أوجه الاستفادة من خبرة جامعة كولومبيا الأمريكية منها ما يلي:

جامعة كولومبيا كان لها تاريخاً عريقاً من الإنجازات العلمية والابتكارات، مما يجعلها من أولى الجامعات التي تتميز بالقدرات العالية، التي تمكنها من التميز المؤسسي، والقدرات التنافسية العالية، مما يضمن لها البقاء والاستمرار في صفوف التميز، وتوفر الجامعة التحسينات والنمو المستمر، وتطوير برامجها في البحث والتدريس، فقد وضعت الجامعة أعلى معايير للأبحاث العلمية ونشرها، في كل من الولايات المتحدة وحول العالم، مع توفير تطوير دائم لبرامجها في البحث والتدريس، لزيادة قدراتها التنافسية، وتميزها المؤسسي. ولقد أهتمت كولومبيا بتدشين آليات الرقابة التنظيمية في عملياتها كالحساسية الاستراتيجية، فقد أهتمت بإجراءات عده كاستجابة للتحويلات بالتعاون مع خبراء من الصناعة، والأوساط الأكاديمية، والقطاع العام، كما تم التركيز علي الرقابة التنظيمية وعلى المبادرات الحيوية والمعقدة، وبالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس، وبعض الشركات والتعاون العالمي للوكالات الحكومية، تم إطلاق تلسكوب جيمس ويب الفضائي، وكذلك التعاون مع مرافق الطاقة، من أجل توفير حياة أكثر خضرة في نيويورك، وقد انضم أعضاء فريق من

(¹) Middle States Commission on Higher Education(2004).Characteristics of Excellence in Higher Education, *Eligibility Requirements and Standards for Accreditation*, p 3.

وكالة ناسا وغيرهم، لمناقشة القيادة في عصر المعرفة والتعلم والرشاقة، في عالم معقد وسريع التغير.

ولهذا تهتم جامعة كولومبيا بتعزيز الإمكانات البشرية، والأداء التنظيمي بالتدريب وتطوير القدرات اللازمة، وتقديم حلول مخصصة للمستفيدين من المؤسسات، فالموارد البشرية حجر الزاوية للميزة التنافسية.

ويمكن أن نستخلص مما سبق أن من أهم خصائص وسمات المؤسسة الجامعية المتميزة ما يلي:

١. القيادة وثبات الغاية: حيث تعتمد الجامعات المميزة على سلوك قيادات داعمة لكافة منهجيات التميز، إذ يتم توضيح قيم وغايات المؤسسة الجامعية من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي نحو تحقيق التميز^(١)، حيث تعتمد المؤسسات الجامعية التي تتسم بالتميز بالاعتماد على قيادات كفاء.
٢. امتلاك الإدارة الجامعية رؤية استشرافية، لإحداث تطور شامل في المجال المعرفي والبحثي والمهني والمجتمعي، وتعزيز ثقافة الجودة والتميز، والتركيز على وضع الاستراتيجيات وتحديث الهياكل التنظيمية وتغيير النظم التقليدية، وتطوير المهارات الحالية والقيم والانماط القيادية الفاعلة^(٢).
٣. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع مجموعة من نظم العمل التي تعمل على تحقيق الأهداف ووضع المعايير الرقابية التي تنسجم مع رؤية واهداف المؤسسة^(٣).
٤. تتسم المؤسسة الجامعية المميزة بالالتزام بالتميز الشامل وتطبيقه من أعلى إلى أسفل^(٤)، فالعمليات من اهم مقاييس التميز في الأداء، ولذا تعتمد المؤسسات المتميزة على قياسات لكافة عملياتها باستمرار حتى تقف على مستوى التميز الحالي، والمستوي المطلوب.

^١ (نجوي وفائي سليم) (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر، محافظة الجيزة، "مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية"، المجلد (٢)، العدد (٦)، ديسمبر ٢٠٢٠م، ص ٢٢٣.

^٢ (صفاء محمود عبدالعزيز): "تميز التعليم الجامعي المصري في ضوء خبرة جامعة أكسفورد: دراسة تحليلية"، دراسات تربوية، جامعة الزقازيق، العدد (١٠٦)، ص ٢٣٥.

^٣ منصور عبدالقادر محمد منصور (يناير ٢٠٢٣). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوربي EFQM، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (٤١)، ص ٩٥.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربي

١. إبراهيم عثمان عبدالرحمن حسين: " المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الاوربية لإدارة الجودة EFQM.2013"، المؤتمر الخامس والعشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والارشيف الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات- اعلم، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) ودار الكتب الوطنية، تونس، أكتوبر ٢٠١٤م.
٢. اشرف الشحي: "الاستراتيجيه القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠ STI-EGY ، الخطة التنفيذية للإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠ STI- EGY"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
٣. امل صلاح سالم: "شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق علي قطاع الاعمال المصرفي"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (٩)، العدد (١)، ٢٠١٨م.
٤. إيمان سالم الصانع: أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج ، رساله ماجستير غير منشورة ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الاردن ، ٢٠١٣م .
٥. عادل عبدالفتاح سلامة: واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي ، من بحوث المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي ،المنعقد في ابوظبي ،في الفترة ٧-٨ ديسمبر ٢٠١١م ، جامعه زايد ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ٢٠١١م.
٦. رشا رشاد سمر الدين: " أثر القيادة الاستراتيجية علي تحقيق التميز التنظيمي- دراسة ميدانية علي وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، المجلة العربية للعلوم ونشر

(¹) Shcrard A.Robbins(2021). *Moving Beyond Inclsive Excellence: Operationalizing Diversity, Equailty, & Inclusion Through Organization Alignment in higher education, PHD, Faculty of the Department of Educational Policy Studies and Practice, The University of Arizona, P66.*

- الأبحاث- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٤) ، العدد (٧) ، ٢٠٢٠م.
٧. رعد إبراهيم الحنيطي: أثر الذكاء العاطفي علي الرشاقة التنظيمية في منظمات الاعمال دراسة تطبيقية علي عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية ، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن ، ٢٠١٩ م.
٨. رعدان عدنان عبالرازق: أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية ، مجلة العلوم الإسلامية، الجامعة العراقية، كلية العلوم الإسلامية ، العدد (٢٠) ، ٣١ ديسمبر/٢٠١٨ م .
٩. سماء جميل احمد اسماعيل: مدي ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر ، غزة ، ٢٠١٨ م .
١٠. صفاء محمود عبدالعزيز: "تميز التعليم الجامعي المصري في ضوء خبرة جامعة أكسفورد: دراسة تحليلية"، دراسات تربوية، جامعة الزقازيق، العدد(١٠٦)، يناير ٢٠٢٠م.
١١. فوزي يعقوب القلاف: "التميز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، العدد(٥٢)، ٢٠١٥م.
١٢. فوزية أحمد علي: "إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدي قائدات مدارس منطقة الباحة"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، المجلد (٢٠)، العدد(٤)، ٢٠٢٠م.
١٣. مجدي عبدالرحمن عبدالله: "استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج"، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، المجلد (٥٨)، العدد (٥٨)، فبراير ٢٠١٩م، ص ص ١٦٥،١٦٦.

١٤. منصور عبدالقادر محمد: " دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي EFQM، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٤١)، ٢٠٢٣م.
١٥. منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير /البنك الدولي : "مراجعات لسياسات التعليم الوطنية التعليم العالي في مصر"، ترجمة : مساعدة مالية من البنك الدولي، ووزارة التعليم العالي في مصر، ٢٠١٠م.
١٦. مني سليمان الذبياني: الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الاداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية : تصور مقترح ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة، العدد (٣) ، الجزء (١١٠) ، ابريل ٢٠٢٠م.
١٧. مها عثمان الزامل: "دور تمكين العاملات من الهيئة الادارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية علي جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن"، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (٢٣)، العدد (١٠٣)، ٢٠١٦م.
١٨. مها وليد علي الفاضل: تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية ، مجلة جامعة بابل ، العلوم الانسانية ، المجلد (٢٣) ، العدد (٢) ، ٢٠١٥م .
١٩. نجوي وفائى سليم: " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها علي تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر، محافظة الجيزة"، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٢)، العدد (٦)، ديسمبر ٢٠٢٠م ، ص ٢٢٣.
٢٠. وزارة التعليم العالي: " إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠ مصر تستثمر في المستقبل"، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات.

ثانيا: المراجع الانجليزية

21. A.M. Carvalho, and others:" On Agile Metrics for Operations Management Measuring and Aligning Agility with operational Excellence", Proceeding of the 2019 IEEE IEEM, December 2019.
22. Abdolkarim Rahimiati and other: Increasing Organizational Agility based on Effective Meta-Organizational Parameters ,Postmodern Opening ,VOL. (9), Doi:https://doi.org/10.18662/po/49, 2018.
23. Abe Harraf, and other:" Organizational Agility", The Journal of Applied Business Research-March/April2015, VOL(31),NO.(2), 2015.
24. Amol t.kharabe: Organizational agility and complex enterprise system innovations: a mixed methods study of the effects of enterprise systems on organizational agility , PHD, weatherhead school of management case western reserve university,2012.
25. Andre m .carvalho and Others : "Operational Excellence, Organizational Culture and agility: the missing link?", Total Quality Management and Business Excellence 30 (1), September 2019.
26. Angeles Moreno, and other:" Measurement and predictors of resilience among Latin American public relations professionals An application of the connor-Davidson resilience scale (CD-RISC)", journal of communication management, VOL. (23), NO. (4), 2019,.
27. *Carla Patricia De Silva and Adriana Roseli Wunsch Takahashi: Dynamic Capabilities, Organizational Learning and Ambidexterity in A Higher Education Institution , The learning Organization, VOL.(26), NO.(4), 2019.*
28. Columbia university: "guide to best practices in faculty search and hiring", office of the provost, 2016.
29. Columbia University:" Columbia university mailman school of public health self-study report prepared for the council on education for public health", mailman school of public health, 2017.
30. Faisal Aburub:"Impact of ERP systems usage on organizational agility An empirical investigation in the banking sector", information technology& People, VOL. (28), NO. (3), 2015.
31. *Kazuaki ikeda, and author: Agility, Skills and Cyber Security: Critical Drivers of Competitiveness in Times of Economic Uncertainty, Strategy& Leadership, VOL.(47), NO.(3), 2019.*
32. Konstantina Tasopoulou, George Tsiotras:" Benchmarking Towards excellence in higher education" Benchmarking: An International Journal, VOL.24, NO.3, 2017.
33. Middle states commission on higher education: "Characteristics of Excellence in higher education", eligibility requirements and standards for accreditation, Nadiia Kachynska:"Fostering Global Norms of Research Excellence National Policies and strategic Responses of public universities in central and eastern Europe", PHD, Ontario Institute for Studies in Education, university of Toronto, 2022.

34. Nicoline frolic, Bjorn Stensaker:"Student recruitment strategies in higher education: promoting excellence and diversity? International Journal of Educational Management, VOL.(24), No.(4), 2010.
35. Office of the provost:" Guide to best practices in faculty retention", Colombia University in the city of new York, 2018.
36. Santosh B. Rane and Others: *Developing Strategies to Improve Agility in The Project Procurement Management, (PPM) Process Perspective of Business Intelligence (BI), Business Process Management Journal, VOL.(26), No.(1), 17 September 2019.*
37. Seerat Gill, Gurparkash Singh:" Developing Inclusive and quality Learning environment in HELS", International Journal of Educational Management, VOL. (34), NO. (5), 2020.
38. Shalini menon and m,suresh: "Enablers of workforce agility in engineering educational institutions", journal of applied research in higher education, VOL.(13), NO.(2), 4 May 2021.
39. Shalini Menon and M.Suresh:" Enablers of Workforce agility in engineering educational institutions", journal of Applied Research in higher education, VOL. (13), Issue. (2), 14 August 2020.
40. Shcrard A.Robbins:" Moving Beyond Inclsive Excellence: Operationalizing Diversity, Equailty, & Inclusion Through organization alignment in higher education" PHD, Faculty of the Department of educational policy Studies and Practice, The University of Arizona, 2021.
41. University Columbia: " center on Japanese economy and business" Annual report 2020-2021(jul 2020- June 2021), Columbia Business School, 2021.
42. Wageeh Nafei: The Role of Organizational Agility Enhancing Organizational Excellence: A study on Telecommunications Sector in Egypt , International Journal of Business and Management, VOL.(11), NO .(4), March, 2016.

ثالثا: المواقع الالكترونية

43. University Colombia: [Agility 2.0: Digital Technology, Data, People, and Relationships|ColumbiaUniversitySchoolofProfessionalStudies](https://ctl.columbia.edu/articles/practicing-agility/),4/6/2022, 10:00am
44. University Colombia <https://compiled.ctl.columbia.edu/articles/practicing-agility/>, 5/5 /2022, 1:00 Am.
45. University Colombia: [Strategic Agility in Practice | Teachers College, Columbia University](https://ctl.columbia.edu/articles/practicing-agility/), 23/12/2021, 9:40am.
46. University Colombia:" [Centers of Excellence | Coaching Certification Program CCP | Teachers College Columbia University](https://ctl.columbia.edu/articles/practicing-agility/), 31/12/2021, 10:59AM.
47. University Colombia: [Agility 2.0: Digital Technology, Data, People, and Relationships | Columbia University School of Professional Studies](https://ctl.columbia.edu/articles/practicing-agility/), 4/6/2022, 10:00am.
48. University Colombia:" <https://ctl.columbia.edu/about/> , 10/11/2021, 8:00am.
49. Colombia University: [Diversity and Inclusion | GSAS \(columbia.edu\)](https://ctl.columbia.edu/about/), 24/6/2022, 11:14p