



كلية التربية

المجلة التربوية



جامعة سوهاج

القيادات الجامعية في زمن الفوكا VUCA : تحديات وفرص.

إعداد

ا.د. عنتر محمد احمد عبدالعال

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية جامعة سوهاج

تاريخ استلام البحث : ٣٠ أغسطس ٢٠٢٤ م - تاريخ قبول النشر: ٣٠ أغسطس ٢٠٢٤ م

المستخلص

يشير عالم الفوكا في نسخته الاولى الى عدد من المصطلحات (التقلبات وعدم اليقين والتعقيد والغموض) اما النسخة الثانية من عالم الفوكا فيتمثل في تعديل عالم الفوكا المظلم الي عالم الفوكا المشرق ,والذي يستند إلى تحويل السلبيات التي يمثلها "فوكا في النسخة الاولى إلى نقاط قوة تعتمد على (الرؤية والفهم و الوضوح و الرشاقة) ونتيجة لظهور عالم الفوكا بنسخته فان الجامعات تحتاج إلى اعتماد أساليب إدارية حديثة تقبل التكيف والتوائم والرشاقة ومن هذه الاساليب اللامركزية في صنع القرار وتعزيز ثقافة الابداع والابتكار وممارسة الإدارة القائمة على تحليل البيانات والقدرة على قيادة التعقيد.

University leaders in the time of VUCA: challenges and opportunities.

Prof. Antar Muhammad Ahmed Abdel-All

Professor of Comparative Education and Educational Administration

Faculty of Education, Sohag University

Abstract

The world of VUCA in its first version refers to a number of terms (volatility , uncertainty ,complexity and ambiguity), while the second version of the world of VUCA in the modification of the dark world of VUCA refers to the bright world of VUCA, which is based on the transformation of the negatives represented by "VUCA in the first version into strengths based on (vision, understanding, clarity and agility) as a result of the emergence of the world of VUCA in its the ability to analyze data and the ability to drive complexity

مقدمة :

يشهد العالم بداية من القرن الحادي والعشرين العديد من التغيرات والتعقيدات والتقلبات السريعة في شتى المجالات ، مما يؤثر بشكل كبير على طريقة الحياة والتفكير والتعليم والادارة ففي المجال التكنولوجي، على سبيل المثال، يتزايد التطور بشكل مذهل، حيث تزداد قوة الحوسبة وتتسارع الابتكارات في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، هذه التقنيات ليست مجرد أدوات جديدة، بل هي عوامل تحوّل تُعيد تشكيل الاقتصاد والصناعات بالكامل، مما يتطلب من الأفراد والمؤسسات التعليمية المختلفة التكيف بسرعة لمواكبة هذه التطورات المتسارعة.

كما يشهد العالم في المجال الاقتصادي تقلبات حادة وتعقيدات اقتصادية نتيجة للعديد من العوامل مثل التغيرات الجيوسياسية، والأزمات المالية، وتغيرات الأسواق العالمية حيث أصبح اقتصاديات الدول غير مستقر بل أصبحت عرضة للصدمات المتكررة من ديون وضغوط للبنك الدولي وغيرها والتي تؤثر بشكل كبير على سوق العمل والاستثمارات العالمية والمحلية والتجارة البينية وغيرها لذا تتطلب تلك التقلبات من الدول والشركات أن تكون أكثر مرونة وقدرة على التعامل مع الأزمات، كما تستوجب اعتماد سياسات اقتصادية أكثر ديناميكية واستجابة للتغيرات العالمية.

والمجال الاجتماعي للدول ليس ببعيد عن تلك التغيرات والتقلبات فالعالم يمر بتحويلات جذرية في القيم والعادات والتقاليد حيث أدى تزايد الاتصال العالمي بفضل وسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام الحديثة إلى تغيير طرق التواصل والتفاعل بين الأفراد والمجتمعات، بالإضافة إلى ذلك، فإن قضايا مثل التغير المناخي، الهجرة، وحقوق الإنسان أصبحت ذات تأثير متزايد على السياسات والمجتمعات حول العالم، هذه التحويلات الاجتماعية تعكس تحوّلًا في فهمنا لما يعنيه العيش في مجتمع عالمي مترابط، وتضع تحديات جديدة أمام الحكومات والمجتمعات للتكيف مع هذه الحقائق المتغيرة.

ومن كل ما سبق يمكن التأكيد على ان الغموض قد اصبح سمة من سمات العالم اليوم حيث تجعل العوامل المتداخلة والعدد الكبير من المتغيرات من الصعب بشكل متزايد التنبؤ بالمستقبل أو فهم الواقع بشكل كامل، ففي السياسة الدولية، تزايد النزاعات غير التقليدية والتحالفات المتغيرة، مما يزيد من تعقيد التوازن العالمي، وفي الاقتصاد، تتفاقم حالة عدم اليقين بسبب التقلبات السريعة في الأسواق والتغيرات في السياسة الاقتصادية وظهور تكنولوجيات جديدة تغير قواعد اللعبة بسرعة غير مسبوقة، في حياتنا اليومية، فقد وفرت التطورات التكنولوجية أيضًا بيئة معلومات ضخمة ومعقدة في حياتنا اليومية، مما يجعل من الصعب التمييز بين الحقيقة والخيال، في عالم مليء بالتعقيد والغموض وعدم اليقين والتقلبات المستمرة مما استدعى لظهور نظام عالم الفوكا VUCA ، وفي مواجهة هذا العالم الجديد تحتاج جميع المؤسسات ومن بينها

المؤسسات التعليمية الي التأقلم واتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين, انطلاقا من أن التأهب للتغيير والمجهول أصبح أمراً ضرورياً للبقاء والتقدم

حيث ظهر مصطلح VUCA لأول مرة عام ١٩٨٧ في الجيش الأمريكي خصوصا بعد تفتت الإتحاد السوفيتي و عدم وجود عدو واحد واضح و وتدرج استخدام هذا المفهوم الي المجال الاداري من عام ٢٠٠٢م وظهرت العديد من الابحاث و الكتب و المقالات لشرح هذا العالم المسمى بعالم الفوكا VUCA World

حيث يشير مصطلح "عالم الفوكا (VUCA World) إلى بيئة تتميز بأربع سمات رئيسية : التقلب (Volatility) ، عدم اليقين (Uncertainty) ، التعقيد (Complexity) ، والغموض (Ambiguity)، حيث اصبح هذا المفهوم شائعاً في عالم الادارة والأعمال والتعليم لوصف الظروف التي تتسم بالتغيرات السريعة والمفاجئة، والمستقبل غير المتوقع، والبيئات التي يصعب فيها التنبؤ بالنتائج بسبب التفاعلات المعقدة بين مختلف العوامل, وهذا يفرض تحديات كبيرة على المؤسسات الجامعية المعاصرة والتي يتسم معظمها باساليب ادارية تقليدية .

ماهية عالم الفوكا VUCA World وعلاقتها بالمؤسسات الجامعية

تشير مصطلحات (التقلبات وعدم اليقين والتعقيد والغموض) إلى الطبيعة غير المتوقعة لعالم معرض للخطر، على غرار الوضع الذي شهده العالم خلال جائحة كوفيد-١٩، وهو ما يطلق عليه عالم الفوكا والذي يتسم بوجود اربعة ابعاد تتمثل فيما يلي :

$V =$ التقلب: طبيعة وديناميكية التغير وطبيعة وسرعة قوى التغير ومحفزات التغير.

$U =$ عدم اليقين: قلة التنبؤ واحتمالات المفاجأة والشعور بالوعي وفهم القضايا والأحداث.

$C =$ التعقيد: تعدد القوى والخلط في القضايا وعدم وجود سلسلة سبب ونتيجة والارتباك الذي يحيط بالمنظمات.

$A =$ الغموض: ضبابية الواقع واحتمال الخطأ والخلط في معاني الظروف وحيرة السبب والنتيجة.

ويمكن تناول تلك الابعاد ومدى تأثيرها على المؤسسات الجامعية فيما يلي :

التقلب: Volatility

حيث يشير مصطلح "العالم غير المستقر" إلى بيئة عالمية تتسم بالتغيرات السريعة والمفاجئة التي يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها, ويعكس المصطلح حالة عدم الاستقرار التي تؤثر على مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية, وبالتالي يمكن أن تحدث أحداث غير متوقعة مثل الأزمات المالية والتطورات التكنولوجية والصراعات الجيوسياسية بسرعة كبيرة وتكون لها آثار بعيدة المدى.

وانطلاقاً من خصائص عالم الفوكا الجديد فان الجامعات تواجه تحديات جديدة تتطلب من قياداتها إعادة التفكير في دورها واساليب ادارتها للمؤسسات الجامعية , فالتطورات التكنولوجية المتسارعة، وتغير متطلبات سوق العمل، والتقلبات الاقتصادية والاجتماعية تؤثر بشكل مباشر وقوي على فلسفة التعليم الجامعي برمته فلم يعد بإمكان الجامعات الاعتماد فقط على الاساليب الادارية القديمة والمناهج التقليدية والهياكل التعليمية الثابتة، بل يجب عليها بدلاً من ذلك اعتماد مناهج مرنة وديناميكية قادرة على الاستجابة لهذه التغيرات.

عدم اليقين: Uncertainty

يشير مصطلح عدم اليقين إلى بيئة عمل تكون فيها الأحداث والنتائج المستقبلية غير واضحة المعالم ولا يمكن التنبؤ بها، وتصبح التوقعات غير دقيقة وغير سليمة ، مما يجعل التخطيط الاستراتيجي لتلك المؤسسات أكثر صعوبة بالنسبة للأفراد والمنظمات والحكومات فعدم وجود بيانات و معلومات كافية أو غموض العوامل المؤثرة يقلل من القدرة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية واتخاذ قرارات موثوقة بها.

اما بالنسبة لعدم اليقين بالجامعات فانه يتجلى في مجموعة متنوعة من المجالات، مثل مستقبل القوى العاملة ومستقبل سوق العمل فمن الصعب التنبؤ بالمهارات والمعرفة التي سيحتاجها الخريجون في المستقبل، بالإضافة الي عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي العالمي الذي يولد حالة من عدم اليقين لتعاون الدولي وتنقل الطلاب والتي يطلق عليها عدم الاستقرار الجيوسياسي

التعقيد: Complexity

يشير التعقيد إلى الكثير من العناصر المترابطة والمعتمدة على بعضها البعض والتي يصعب فهمها والتنبؤ بها داخل بيئة العمل ، حيث تتفاعل تلك العناصر وهذه المتغيرات مع بعضها البعض بطرق لا يمكن التنبؤ بها وتوقعها، الامر الذي يؤدي إلى نتائج معقدة وغير محددة المعالم، حيث ينشأ التعقيد من تقاطع التكنولوجيا والاقتصاد والسياسة والبيئة والثقافة فاذا حدث تغيير في أحد هذه العوامل يؤدي ذلك إلى تغييرات متتالية في مجالات أخرى.

اما بالنسبة للتعقيد واثره على الجامعات فانه انطلاقاً من ان الجامعات تواجه تحديات متزايدة تتطلب منها التحول من النماذج التقليدية في اسلوب ادارتها وفي وسائل وطرق تعليميها إلى نماذج ادارية وتعليمية أكثر تكاملاً وشمولية، كما يرجع التعقيد في الجامعات الي التعددية الثقافية والاجتماعية للطلاب وخلفياتهم الثقافية والاجتماعية الامر الذي يؤدي الي تعقيد الخدمات الجامعية للتوافق مع جميع الفئات.

الغموض: Ambiguity

يشير مفهوم الغموض الي بيئة العمل التي تكون فيها المعلومات غير واضحة أو مفتوحة لتفسيرات متعددة، مما يجعل من الصعب اتخاذ قرارات واضحة والتنبؤ بالنتائج، حيث تواجه المؤسسات ومنسوبيها مواقف ومشاكل معقدة لا توجد لها إجابات واضحة أو خطوط عمل واضحة، ويحتاجون إلى التعامل مع عدم اليقين والغموض بطرق مرنة وابتكارية .

وبالتالي تحتاج المؤسسات الجامعية في هذا العالم الغامض إلى تطوير المهارات اللازمة لجميع منسوبيها من طلاب واعضاء هيئة تدريس وقيادات للتعامل مع مثل هذه البيئة، وهذا يتطلب القدرة على التكيف والتفكير النقدي والاستعداد للتغيير، كما أن القدرة على إدارة الغموض تعني أيضاً أن الأفراد والمؤسسات بحاجة إلى التحلي بالمرونة في التفكير والقدرة على التعامل الاستراتيجي مع المعلومات المتضاربة أو غير المكتملة، وإعادة تحديد غايات وقيم الجامعات

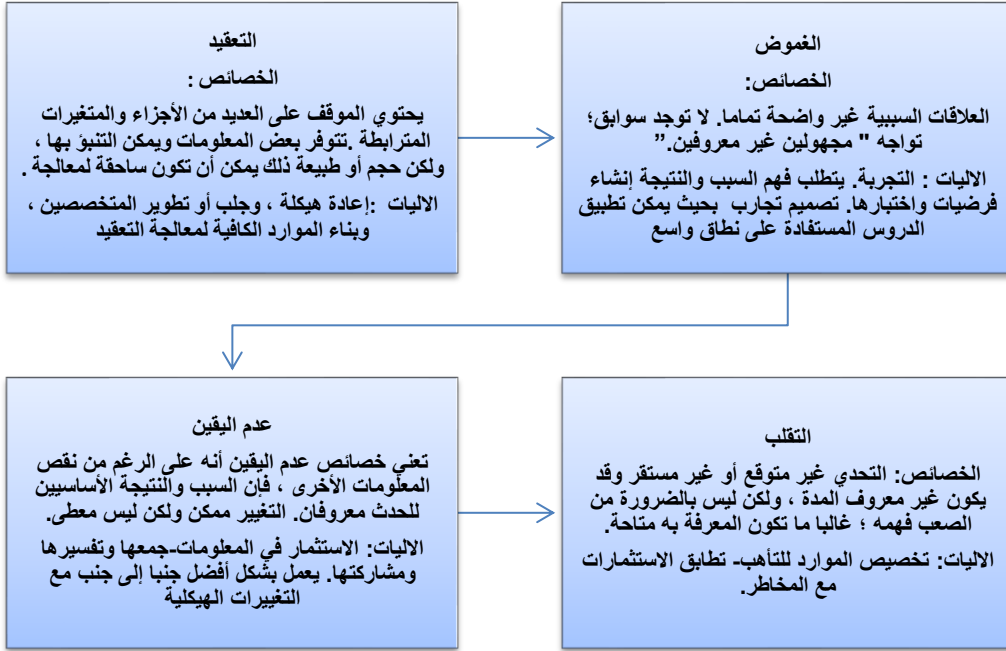
ومن كل ما سبق يمكن القول بان عالم الفوكا VUCA اختصاراً لأربع عناصر أساسية (Ambiguity+Complexity +Uncertainty + Volatility)، حيث يمثل كل حرف احدى التحديات الفريدة من نوعها في البيئة، حيث يؤدي تأثير الأربعة جميعها في وقت واحد إلى تهديد قاتل يسحق أقوى القادة، انطلاقاً من العناصر التالية:

التقلب: تتطلب التغيرات السريعة في التكنولوجيا ومتطلبات الطلاب ومناظر التمويل من الجامعات أن تكون رشيقة وسريعة الاستجابة.

عدم اليقين: أصبح التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في التعليم والبحث وسوق العمل أمراً صعباً بشكل متزايد ، مما يجعل التخطيط طويل الأجل أمراً صعباً.

التعقيد: يتطلب الترابط بين القضايا العالمية وتنوع الطلاب حلولاً متطورة ونظرة عالمية.

الغموض: عدم الوضوح فيما يتعلق بمستقبل العمل والمهارات المطلوبة للنجاح يتطلب نهجاً مرناً وقابلاً للتكيف مع تصميم المناهج الدراسية.



والشكل التالي يوضح الخصائص والآليات المقترحة للتعامل مع الأبعاد الأربعة لفوكا

وفي الفترات الاخيرة بدء بعض الكتاب والاداريين في تعديل عالم الفوكا المظلم الي عالم الفوكا المشرق ونتيجة لذلك ظهر الجيل الثاني من الفوكا اطلق عليه الفوكا ٢ والذي يستند إلى إدراك أن بيئات العمل والقيادة الحديثة تتطلب أكثر من مجرد التأقلم مع التحديات وبالتالي تحويل السلبيات التي يمثلها "فوكا النسخة الاولى إلى نقاط قوة تعتمد على العناصر التالية :

الرؤية: (Vision) بدلاً من التعامل مع التقلبات فقط، تسعى الرؤية إلى تحديد اتجاه واضح ومستدام يساعد على توجيه القرارات والإستراتيجيات ، حيث يحتاج قادة الجامعات اليوم إلى القدرة على الرؤية من خلال الفوضى حتى يتمكنوا من الحصول على رؤية واضحة لجامعتهم . يجب عليهم تحديد الاتجاهات الحقيقية لجامعتهم من حيث : مهمتها وقيمها واستراتيجيتها. يجب عليهم إيجاد الوضوح حول تلك الاتجاهات الحقيقية ورفض السماح للأحداث الخارجية بإخراجهم عن مسارهم أو دفعهم إلى إهمال أو التخلي عن مهمتهم، والتي يجب أن تكون بمثابة الضوء المنير لهم.

الفهم: (Understanding) في مقابل عدم اليقين، يشجع الفهم على جمع وتحليل المعلومات بطريقة تتيح رؤية أشمل وأعمق للتحديات والفرص. حيث يحتاج القادة، بعد أن أصبحوا يمتلكون الرؤية ، إلى فهم متعمق لقدرات واستراتيجيات جامعتهم للاستفادة من الظروف المتغيرة بسرعة من خلال اللعب على نقاط قوتهم مع تقليل نقاط ضعفهم إلى أدنى حد. والاستماع فقط إلى مصادر المعلومات والآراء التي

تعزز وجهات نظرهم الخاصة بحمل مخاطر كبيرة تتمثل في تفويت وجهات نظر بديلة. وبدلاً من ذلك، يحتاج القادة إلى الاستفادة من عدد لا يحصى من المصادر التي تغطي الطيف الكامل لوجهات النظر من خلال التعامل المباشر مع عملائهم وموظفيهم وطلابهم لضمان انسجامهم مع التغيرات في اسواق العمل الوضوح: (Clarity) يستبدل الغموض بوضوح وشجاعة أكبر في الاتصالات وفي تحديد الأهداف والمسارات، مما يقلل من الارتباك وسوء الفهم فالقادة يحتاجون الآن أكثر من أي وقت مضى إلى الشجاعة لمواجهة هذه التحديات واتخاذ قرارات جريئة تنطوي على مخاطر وغالباً ما تتعارض مع التيار السائد. ولا يستطيعون أن يتحملوا الاستسلام، واستخدام أساليب الإدارة التقليدية مع تجنب الانتقادات والمجازفة. والواقع أن أعظم المخاطر التي يواجهونها تكمن في عدم امتلاك الوضوح اللازم لاتخاذ خطوات جريئة.

الرشاقة: (Agility) بدلاً من الانغماس في التعقيد، تعزز الرشاقة القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات، واتخاذ القرارات بفعالية أكبر، مع الحفاظ على الكفاءة. , فهناك حاجة إلى مرونة القادة في التكيف مع هذه البيئة المتغيرة بسرعة، فهذه هي الحاجة. فالخطط طويلة المدى غالباً ما تصبح عتيقة بحلول الوقت الذي تتم الموافقة عليها. وبدلاً من ذلك، هناك حاجة إلى تكتيكات مرنة للتكيف السريع مع الظروف الخارجية المتغيرة، دون تغيير المسار الاستراتيجي بل إن القادة يحتاجون إلى خطط طوارئ متعددة مع الحفاظ على الميزانيات العمومية القوية للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة.

باختصار، فوكا ٢,٠ يمثل تحولاً استراتيجياً يهدف إلى تحويل بيئة العمل المعقدة إلى فرص يمكن الاستفادة منها من خلال الاعتماد على القيادة الفعالة والاستراتيجيات الواضحة. هذا التحول مهم بشكل خاص في العصر الرقمي حيث يتسارع التغيير والتطورات التقنية وبالتالي فإن فوكا ٢,٠ يعكس تحولاً من مجرد التكيف مع البيئة المعقدة إلى استخدام استراتيجيات مبتكرة لقيادة التغيير وتحقيق النجاح في ظل هذه الظروف الصعبة

وفي اثناء كتابة تلك الورقة فان هناك ملامح لظهور الفوكا ٣,٠ حيث لم تتضح معالمه بعد مثل الفوكا ١,٠ والفوكا ٢,٠ ومع ذلك، يُحتمل أن يشير هذا المفهوم إلى تطور مستقبلي في التعامل مع التحديات المعقدة والغامضة في بيئات العمل. على غرار الانتقال من فوكا ١,٠ إلى فوكا ٢,٠، قد يكون فوكا ٣,٠ تركز على أساليب أكثر تقدماً في القيادة والتحول الرقمي باستخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والويب ٣,٠، والتي تركز على اللامركزية، والتحكم الشخصي بالبيانات، والتفاعل الذكي مع المعلومات.

إدارة الجامعات في عالم فوكا :

يعتمد نجاح الجامعة إلى حد كبير على قدرتها على تعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة المتنوعين، من خلال إنشاء ثقافة المشاركة والدعم المتبادل، يمكن للجامعات إيجاد بيئة تشجع الابتكار والإبداع وتبادل الأفكار، علاوة على ذلك، فإن تنمية علاقات قوية مع الشركاء الخارجيين، مثل الصناعة والحكومة والمنظمات المجتمعية، يمكن أن توفر فرصاً لا تقدر بثمن للتبادل الأكاديمي والتعاون البحثي والتدريب العملي للطلاب، يمكن أن تؤدي هذه الشراكات الخارجية أيضاً إلى تمويل المشاريع البحثية، لا تخلو إدارة الجامعة من تحدياتها، حيث يجب على الإداريين والقادة الموازنة بين العديد من المهام والمسؤوليات مع ضمان نجاح مؤسستهم، تشمل بعض التحديات الرئيسية التي تواجهها إدارات الجامعة ان العالم الذي تعمل به الجامعات عالم (متقلب، غير مؤكد، معقد، غامض)، وبالتالي تحتاج الجامعات إلى اعتماد أساليب إدارية حديثة تقبل التكيف والتوائم وفي السطور التالية يمكن استعراض بعض الآليات الإدارية الرئيسية التي يمكن للجامعات توظيفها:

١. اللامركزية في صنع القرار:

تعني اللامركزية في صنع القرار في الجامعات نقل السلطة والمسؤولية إلى مستويات إدارية مختلفة بدلاً من السلطة والمسؤولية المتمركزة في القيادات الجامعية الأعلى، ويعزز هذا الأسلوب من قدرة الكليات والأقسام على تكييف عملية صنع القرار - في بيئة أكاديمية معقدة ومتنوعة - مع احتياجاتها المحلية وظروفها الخاصة حيث تعمل اللامركزية على تسريع عملية صنع القرار وتحسين الاستجابة للتحديات المحلية، كما أن تمكين القادة الأكاديميين على مستوى الأقسام يجعل الجامعات أكثر مرونة وابتكاراً، بالإضافة إلى ذلك تتيح اللامركزية تطوير سياسات وبرامج تعليمية وبحثية أكثر تخصصاً وأكثر تكيفاً مع البيئة الأكاديمية والمهنية المتغيرة

حيث يتم ذلك عن طريق تمكين الأقسام العلمية من اتخاذ القرارات المناسبة من خلال منح الأقسام والكليات مزيداً من الاستقلالية للاستجابة بسرعة للتحديات والفرص المحلية،، بالإضافة إلى ذلك لا بد ان تتسم عملية اتخاذ القرار بالمرونة وذلك من خلال السماح بالتجريب والتكيف على مستوى الأقسام العلمية، وتعزيز الابتكار والاستجابة وكل ذلك يكمل بتكوين فرق عمل رشيقة تتسم بالمرونة في اتخاذ القرارات والقدرة على معالجة قضايا إدارية وعلمية معقدة

٢. تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار:

يعد تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار كأسلوب إداري في الجامعات أمراً ملحاً في ضوء التحديات المتزايدة التي تواجه التعليم العالي، تشجع هذه الثقافة أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب على التفكير خارج الصندوق وتطوير حلول مبتكرة للتحديات الأكاديمية والإدارية والتي يمكن للجامعات من

خلالها أن تصبح مختبرات للإبداع حيث يتم اختبار الأفكار الجديدة ووضعها موضع التنفيذ وتمهد الطريق لتطوير العملية التعليمية والإدارية برمتها بالجامعات .

كما يمكن أن يساهم دمج الابتكار والابتكار في تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية، مما يؤدي إلى نتائج أفضل بموارد أقل وبالتالي يمكن للسلطات الجامعية اعتماد نماذج عمل مرنة تستجيب بسرعة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، من خلال تشجيع وتحمل المخاطر المحسوبة والتجريب باستخدام أساليب إدارية وأكاديمية حديثة ومن بين تلك الأساليب إنشاء مبادرات لدعم واحتضان الأفكار المبتكرة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب مع إيجاد مساحة آمنة للفشل واعتباره فرصة للتعلم والتحسين من خلال ما يسمى التعلم من الفشل

٣. الأساليب الإدارية القائمة على تحليل البيانات:

تعمل ممارسات الإدارة القائمة على تحليل البيانات في الجامعات دوراً مهماً في تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والتدريسية، فمن خلال جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأداء الطلاب، والتركيب السكانية، والموارد البشرية والمالية، يمكن للجامعات اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى أدلة حقيقية. علاوة على ذلك، من خلال استخدام تقنيات مثل التحليلات التنبؤية واستخراج البيانات، يمكن للجامعات التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية ووضع خطط استراتيجية طويلة الأجل حيث تساعد هذه الأساليب الجامعات على أن تكون أكثر قدرة على المنافسة وتلبية احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في بيئة تعليمية ديناميكية ودائمة التغير .

٤. تعزيز عمليات الاتصال والتواصل:

يعد تيسير التواصل أحد الممارسات الإدارية الأساسية في الجامعات وحجر الزاوية لبيئة تعليمية وإدارية فعالة، ويتيح التواصل الجيد بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإدارة تبادل الأفكار وحل المشكلات والتنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة. بالإضافة إلى التكنولوجيا يؤدي التواصل وجهاً لوجه أيضاً دوراً رئيسياً في إيجاد بيئة عمل تعاونية وتعاونية، تساعد الاجتماعات المنتظمة وجلسات العصف الذهني والمشاورات المفتوحة على بناء الثقة والشعور بالانتماء بين أعضاء المجتمع الأكاديمي، ويساهم هذا النهج في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري لأن الجميع يشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار ويزيد من الالتزام بتحقيق أهداف الجامعة، كما أن تعزيز التواصل يدعم الشفافية والوضوح في العمليات الإدارية ويقلل من سوء الفهم ويزيد من كفاءة العمليات اليومية.

٥. قيادة التعقيد:

تعتبر قيادة التعقيد تحجاً أساسياً لمعالجة التحديات المتزايدة التي تواجه الجامعات في العصر الحديث، ولها تأثير كبير على كيفية إدارة الجامعات والتكيف بمرونة مع بيئة متغيرة ومعقدة، في ظل قيادة التعقيد، تتعزز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا والتوقعات المجتمعية والتحديات المالية، مما يمكن الجامعات من الاستجابة بفعالية للتحديات والفرص الجديدة، من أبرز تأثيرات قيادة التعقيد على الجامعات هو تعزيز الابتكار والإبداع، فمن خلال اعتماد نهج منفتح ومرن في القيادة، يتم تشجيع الأساتذة والطلاب على تقديم أفكار جديدة وتجربة حلول غير تقليدية، وهذا يعزز بيئة تعلم وإدارة ديناميكية تساهم في تحسين جودة التعليم وزيادة القدرة التنافسية الوطنية والدولية.

علاوة على ذلك، تعمل قيادة التعقيد على تحسين التعاون بين الأقسام والوحدات المختلفة داخل الجامعة، فالفهم الأعمق للعلاقات الديناميكية بين الأشخاص والأنظمة يعزز العمل الجماعي ومشاركة المعرفة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وحل المشاكل بشكل أكثر تكاملاً، كما تمكن القيادة المعقدة الجامعات من الاستعداد بشكل أفضل للتعامل مع الأزمات والطوارئ،

٦. الاستثمار في البنية التحتية للتكنولوجيا:

يعد الاستثمار في التكنولوجيا والبنية التحتية تكتيكاً إدارياً أساسياً لمساعدة الجامعات على التعامل مع التعقيدات وحالة عدم اليقين في بيئاتها الأكاديمية والإدارية، في عالم يتسم بالتغير السريع وعدم اليقين، يمكن للتكنولوجيا أن تزود الجامعات بالأدوات والموارد التي تحتاجها لتبسيط العمليات وتحسين التواصل وزيادة الكفاءة في جميع جوانب عملياتها، ومن خلال الاستثمار في بنية تحتية تكنولوجية متقدمة، يمكن للجامعات زيادة قدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية والتعامل بفعالية أكبر مع الأحداث غير المتوقعة،

يمكن للتكنولوجيا أن تعزز التعلم الإلكتروني وتوفر بيئة تعليمية افتراضية حيث يمكن للطلاب الوصول إلى المحتوى الأكاديمي في أي وقت وفي أي مكان، مما يزيد من مرونة التعلم ويساعد على مواجهة تحديات المتطلبات التعليمية المتغيرة، بالإضافة إلى ذلك، ستمكّن البنية التحتية الرقمية القوية الجامعات من إدارة البيانات بشكل أكثر فعالية من خلال أنظمة تحليل البيانات الضخمة، مما يمكنها من اتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة في المواقف الغامضة أو المتغيرة،

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تساعد الاستثمارات في البنية التحتية أيضاً في تحسين استدامة العمليات الجامعية، على سبيل المثال، يمكن أن تساعد الحلول التكنولوجية على التحول الرقمي والحلول المستندة إلى السحابة والأمن السيبراني، يعد الاستثمار في التكنولوجيا والبنية التحتية أداة أساسية

للجامعات التي تواجه التعقيد والغموض، مما يزيد من قدرتها التنافسية وقدرتها على التكيف مع التغيير المستمر.

٧. اعداد القيادات المستقبلية :

إن تطوير القادة الأكاديميين للمستقبل عنصر أساسي في مساعدة الجامعات على مواجهة التغيرات السريعة والتحديات المعقدة في بيئة التعليم العالي، مع تزايد تعقيدات التكنولوجيا والتمويل والطلب على المهارات الجديدة، من الضروري تطوير قادة أكاديميين قادرين على التكيف مع هذه التغيرات وقيادة مؤسساتهم نحو النجاح،

يشمل تطوير القيادة الأكاديمية مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تعزيز المهارات القيادية للأفراد المحتملين من خلال برامج تدريبية متخصصة، والتوجيه والتدريب، والخبرات العملية، تركز هذه البرامج على تطوير المهارات الأساسية مثل التفكير الاستراتيجي وحل المشكلات المعقدة والابتكار وإدارة التغيير، كما أنها تطور فهم القادة لمجال الإدارة الأكاديمية، بما في ذلك إدارة الموارد وتطوير السياسات وتطوير المناهج الدراسية.

كما يتجلى أثر تطوير القادة الأكاديميين في مواجهة التغيير في قدرة الجامعات على التكيف مع الظروف والطوارئ المتغيرة، وبفضل مهارات الابتكار والتفكير النقدي القوية، سيتمكن قادة المستقبل من قيادة مؤسساتهم لتبني استراتيجيات جديدة والاستفادة من الفرص التي توفرها التكنولوجيا والتغير الاجتماعي، يوجد مثل هؤلاء القادة ثقافات تنظيمية مرنة تدعم التغيير وتبني التحسين المستمر،

علاوة على ذلك، سيساعد تطوير القادة الأكاديميين على ضمان استمرارية القيادة الفعالة في الجامعات، عندما يتم تطوير الجيل القادم من القادة بشكل صحيح، سيكونون قادرين على اتخاذ القرارات الصعبة بشكل حاسم بناءً على بيانات وأدلة قوية، مما يؤدي إلى استقرار الجامعة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها على المدى الطويل، باختصار، يعد تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية استثماراً مهماً لضمان قدرة الجامعات على الاستجابة بنجاح لبيئة التعليم العالي المتغيرة باستمرار،

ومن كل ما سبق يمكن القول بأنه من خلال تطبيق هذه الآليات الإدارية، يمكن للجامعات أن تصبح أكثر مرونة وقدرة على التكيف والمرونة في مواجهة عالم "فوكا"، مما يضمن استمرار وجودها ونجاحها في مشهد التعليم العالي المتغير باستمرار، حيث تتسم إدارة الجامعات في عالم فوكا بتغيير العقلية والالتزام بالتكيف المستمر، من خلال اعتماد مبادئ المرونة وتعزيز الابتكار وبناء شراكات قوية، ويمكن للجامعات التغلب على التحديات واغتنام الفرص التي تفرضها هذه البيئة الديناميكية مما يضمن حضورها الاجتماعي ومساهمتها في السنوات القادمة

المراجع

- Edmondson, A, C, (1999), Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383
- Christensen, C, M., & Eyring, H, J, (2011), *The innovative university: Changing the DNA of higher education from the inside out*
- Bekker I, L., Zhuravchik V,N, Educational space as a social and pedagogical category // *News of PSU named after V,G, Belinsky*, 2009, №16, P,137,
- Korsakova T, V, Sedova T, V, The development space of the intellectual capital of the organization, // *Eurasian Union of Scientists (ESU)*, No, 10 (19), 2015, P,94,
- Mikhailovich, Y, V., Babayan, V, G., Discreteness and “Anti-chaos” in the theory of management of socio-economic systems // *Socio-economic phenomena and processes*, 2016, №5, Pp, 76-80/
- Trufanova N, N, *Labor Market and Education: The Problem of Interaction*, Saratov University Publ, Ser, Sociology, Political science, 2015, Vol, 15, no, 1, P,p, 46-49,
- Frey, C, B., & Osborne, M, A, (2017), *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280,
- Altbach, P, G., Reisberg, L., & Rumbley, L, E, (2009), *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*, UNESCO,