

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية

في إدارة الجامعات الحكومية بمصر

إعداد

د. منى شعبان عثمان

أستاذ مساعد الإدارة التربوية

وسياسات التعليم بكلية التربية - جامعة الفيوم

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية. العدد السابع والسبعون. سبتمبر ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

ملخص الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في وجود العديد من مظاهر الفصور الإداري بالجامعات الحكومية بمصر، من بينها البيروقراطية الإدارية، ضعف تفويض السلطة، وجمود العلاقات التنظيمية، وضعف المشاركة في صنع واتخاذ القرار، واتباع أساليب تقليدية في الإدارة، مما يعد عائقاً أمام تحقيق تميزها على المستوى التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى عرض إطار نظري حول التميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية، وعرض وتحليل جهود جامعات (رادفورد الأمريكية - أكسفورد البريطانية . ملبورن الاسترالية) في مجال المشاركة التنظيمية، وتحليل الوضعية الراهنة لإدارة الجامعات الحكومية بمصر في مجال المشاركة التنظيمية، وعرض رؤية تحليلية ناقدة لواقع بنية الإدارة الجامعية على ضوء الإطار النظري وجهود بعض الجامعات الأجنبية، للتوصل إلى آليات مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي في إدارة الجامعات الحكومية كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية بإدارتها.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي مطبقاً على خطوات السير فيها، كما تم بناء وتحكيم استطلاع لرأي الخبراء؛ للوقوف على درجة أهمية الآليات المقترحة من وجهة نظرهم، والتي تعد نتائج للدراسة الحالية، وقد تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري للدراسة، وتحليل أهم جهود بعض الجامعات الأجنبية، ووصف وتحليل الوضعية الراهنة الجامعية بالجامعات الحكومية في مصر، ويمكن تضمين هذه الآليات كنتاج للدراسة استناداً إلى آراء الخبراء.

توصلت الدراسة إلى آليات مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية، وأسفرت عن ارتباط قوي بين متغيريها قيمته (٠,٧٩) دالاً عند مستوى (٠.١)، وتضمنت الآليات المقترحة بعدين أولهما: التوجه القيادي، وتضمن التوجه نحو (التمكين - الإدارة الإلكترونية- القيادة الاستراتيجية- إدارة الجودة- إعادة الهيكلة) لتحقيق التميز التنظيمي، وثانيهما: الاستراتيجيات القيادية: (مشاركة المعلومات- الاتصال الإداري- التشاور الإداري- التعاون الإداري- التمكين الإداري) وذلك لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر.

Organizational Excellence as an Entry for Activation of Organizational Participation in the Management of Governmental Universities in Egypt
Summary of This Study:

The problem of this study lies in the presence of several manifestations of mismanagement of Governmental universities in Egypt. Mismanagement forms are exemplified in management bureaucracy, weak limited authority, inactive organizational relationships, and weak participation in decision-taking and decision-making, and following traditional techniques of management. All these, therefore, hinder universities to make any progress in achieving management excellence on any organizational level.

Objectives This Study:

This study aims at presenting a theoretical framework for organizational excellence and organizational participation, and also University efforts of Harvard, Oxford, and Melbourne universities in the field of organizational participation. Furthermore, It provides a theoretical analysis of the status quo of the management of Governmental universities in Egypt regarding organizational participation. Additionally, this study presents a critical and analytical vision for the status quo of the structure of university management in light with the theoretical framework and the efforts of some universities in other countries. This is to determine mechanisms proposed to achieve organizational excellence in the management of governmental universities as an entry for activating organizational participation in their management.

To achieve the objectives of this study, the descriptive methodology has been used and applied in all the procedures implemented. A questionnaire was done to take the opinions of experts to identify the importance of the mechanisms in the questionnaire according to their viewpoints. Such mechanisms are considered to be the results of this study and they have been achieved by the theoretical framework of this study, analyzing the status quo of the management of governmental universities in Egypt. Such mechanisms can be included as results of this study being based on the viewpoints of the experts.

This study has resulted in the mechanisms proposed to achieve organizational excellence as an entry of organizational participation. There is a strong correlation between the two variables (0.79) indicating the level (0.1)., The mechanisms proposed included two dimensions: leadership orientation and leadership strategies. Firstly leadership orientation: it includes being oriented to empowerment, computer, electronic management, Strategic leadership, quality management, restructuring. This aims to achieve organizational excellence. Secondly, leadership strategies: it includes information sharing, managerial communication, managerial consultation, managerial cooperation, and managerial empowerment. This fosters organizational participation in the management of governmental universities in Egypt.

مقدمة :

أضحت الحكومات في كافة أنحاء العالم تؤمن بقيمة التعليم العالي ودور الجامعات في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن ثم اتجهت نحو منحها مزيداً من الاستقلالية والمرونة التنظيمية حتى تتمكن من البقاء وتحقيق التميز على المستويين التنظيمي والتنافسي.

" وتتطلب استراتيجية التطوير الوطنية بمصر الرامية إلى إحداث نمو مستدام واندماج أقوى في الاقتصاد العالمي؛ تحسين كفاءة مؤسسات التعليم العالي الداخلية وإدارتها." (١)

ويمكن تحقيق الكفاءة بمؤسسات التعليم العالي وإدارتها، من خلال تحقيق التميز التنظيمي، الذي يمكنها من تحسين موقعها التنافسي، وعلى ذلك فإن تحقيق التميز التنظيمي للجامعات الحكومية بمصر يعد مطلباً أساس في ظل التوجه نحو تحقيق كفاءتها وجودتها، وحوكمة أنظمتها.

حيث يسهم الأخذ بمدخل التميز التنظيمي في " رفع مستوى شعور العاملين بتقدير نواتهم، وتنمية قدرتهم على تحمل المسؤولية، ورفع الإنتاجية، وتحسين الأداء والمشاركة الإيجابية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية." (٢)

كما يسهم في تحقيق رضا المستفيدين، وإيجاد ثقافة قيمة، ودعم الإجراءات الإدارية، فضلاً عن كونه يحقق أعلى مستويات الأداء، كما يمكن القائد من إدارة فعالة للتغيير، ويسهم في تفعيل المشاركة التنظيمية. (٣)

وكما يسهم التميز التنظيمي في تحسين مستويات الأداء ورفع الإنتاجية، وتحسين المراكز التنافسية للجامعات، فإن المشاركة التنظيمية توفر شفافية النظام الإداري، وتحقق التعاون والالتزام التنظيمي، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، والفعالية الإدارية. (٤)

ومما يعد تأسياً لنشر ثقافة المشاركة التنظيمية بالجامعات المصرية، كإحدى توجهات نظام التعليم العالي الجديد المستهدفة لتحقيق التميز التنظيمي، توجه الجامعات لتطوير أنظمة قيادتها؛ لتحقيق الاندماج في النظام العالمي الجديد. ذلك أن التوجه نحو تفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر يعد متطابقاً مع توجهات المنحى الإداري لنظام التعليم العالي الجديد وفق مجموعة من المعتقدات والممارسات المشتركة من حيث الأيديولوجية، وتوجيه المعرفة لخدمة السلطة المشتركة. (٥)

وعلى ذلك فإن التميز التنظيمي يعد السبيل الأمثل، والمدخل الحقيقي لإرساء دعائم المشاركة التنظيمية- ثقافةً وفكراً- في إدارة الجامعات الحكومية بمصر.

وفي هذا الصدد حققت بعض الجامعات الأجنبية جهوداً في مجال تحقيق التميز التنظيمي، وتفعيل المشاركة التنظيمية، مثل جامعات رادفورد بالولايات المتحدة الأمريكية، وأكسفورد بالمملكة المتحدة، وملبورن باستراليا، حيث طبقت هذه الجامعات آليات تحقيق التميز التنظيمي بانتهاج اتجاهات إدارية معاصرة مكنتها من تفعيل المشاركة التنظيمية بتعزيز الشفافية والاتصال والتعاون والتمكين الإداري، لذا فإن جهود تلك الجامعات في مجال الدراسة يمكن رصد آليات تحقيق تميزها، وتفعيل المشاركة التنظيمية بها، والتوجه وفقاً لها في إدارة الجامعات الحكومية بمصر في سبيل تحقيق التميز كأحد مداخل تفعيل المشاركة التنظيمية.

ويشير واقع التميز والمشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر، طبقاً لما أوضحه قانون تنظيم الجامعات المصرية ضمناً في المادة (١) من الباب التمهيدي، من أن المشاركة التنظيمية والقيادة وفق أساليب تدعم التحرر من الروتين الإداري- تعد إحدى أهداف الجامعات ، حيث نص على إنه مما يعد ضمن نطاق أهداف ورسالة الجامعات التي تتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي داخل كلياتها ومعاهدها، ترسيخ مفاهيم العمل الجماعي، والتحرر من قيد العمل الوظيفي الروتيني، والإيمان بأهمية الإبداع والابتكار والمبادرة، وتنمية أسلوب الحوار المنطقي الهادف غير المتعصب والمعتمد على النقد الموضوعي. (٦)

إلا أن الجامعات الحكومية في مصر إبان سعيها قدماً نحو تحقيق الأهداف المنوطة بها، تواجه ببعض جوانب القصور التي تتعلق بإدارتها وذلك طبقاً لما أوضحت نتائج دراسة علمية أشارت إلى " انحصار ممارسة الإدارة الجامعية من خلال الأنماط التنظيمية التقليدية، وتعدد مستويات السلطة، والميل إلى التوسع في الهياكل الوظيفية، وضعف أسس التكامل الإيجابي بين الإدارات الجامعية." (٧)

ونظراً للعديد من جوانب القصور في واقع إدارة الجامعات الحكومية بمصر- والتي تحول دون تحقيق تميزها أو تفعيل المشاركة التنظيمية في إدارتها- نصت الأهداف الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٢٠/٢٠٣٠ ضمن محور التعليم والتدريب، فيما يتعلق بالتعليم

الجامعي، على " تطوير البنية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي بما يحقق المرونة والاستجابة، وتحسين الدرجة التنافسية في تقارير التعليم العالمية، بما يضمن تحقيق الهدف الثاني لمحور التعليم، تعليم يتميز بنظام إطار مؤسسي وكفاء وعادل ومستدام." (٨)

ومن ثم فإن إرساء مدخل التميز التنظيمي لدعائم فكر المشاركة بالجامعات الحكومية في مصر، يعد أحد آليات التغلب على التحديات المعاصرة التي تواجه إدارتها في مجال تفعيل المشاركة التنظيمية، كما أن التميز التنظيمي بما يوفره من قيادة استراتيجية، وتوجه القادة الجامعيون نحو تفعيل الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة وإعادة هيكلة منظومة الإدارة الجامعية، يساهم في تمكين أعضاء التنظيم الجامعي من المشاركة في القيادة، وتحقيق مشاركة للمعلومات واتصال فعال وتعاون وتشاور و إداري مثمر- وعلى ذلك يعد التميز التنظيمي مدخلاً مناسباً لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر، ويعمل على التغلب على بعض جوانب القصور بإدارتها، ويعزز من تحقيق تنافسياتها.

مشكلة الدراسة:

نظراً لوجود العديد من مظاهر القصور الإداري بمجال التميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية، في إدارة الجامعات الحكومية بمصر، والتي أوضحتها نتائج العديد من الدراسات السابقة، والمتمثلة فيما يلي:

- المركزية الشديدة، والنمطية في تشكيل سياسة الأنشطة الإدارية، وإهمال الأساليب العلمية المتطورة، وجمود العلاقات التنظيمية مما ينعكس سلباً على مهارات العاملين." (٩)
- " سيادة نمط الاتصال الرأسي الهابط من المستويات العليا في التنظيم، وضعف تفويض السلطة على مستوى الجامعة، وتحمل الإدارة العليا لمسؤوليات عديدة، وإسهام المعوقات الإدارية والأعمال الروتينية في زيادة الشعور بالإحباط وعدم المشاركة." (١٠)
- " قلة اهتمام القادة والرؤساء في العمل بأخذ آراء العاملين الإداريين في سياسات العمل وفي البرامج التدريبية الموجهة إليهم." (١١)

فإن جوانب القصور هذه والتي تتعلق في بعض جوانبها، بندرة تحقيق التميز التنظيمي لما تنتهجه إدارة بعض الجامعات الحكومية من أساليب إدارية تقليدية، وكذلك ضعف مشاركة كافة أعضاء التنظيم الجامعي في القيادة واتخاذ القرار، بما ينعكس سلباً على تحقيق تميزها، ومن ثم توجيهها نحو تفعيل المشاركة التنظيمية بمعدلات مرتفعة.

وعلى الرغم من " استهداف بعض الجامعات الحكومية في مصر مشاركة أعضاء المجتمع الجامعي في وضع الرؤية، وتكوين الرغبة الأكيدة لديهم لتحقيقها، بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات اللازمة لذلك." (١٢)

وأيضاً " توجه بعض الجامعات نحو القضاء على البيروقراطية الإدارية، وتدعيم العمل الجماعي والإدارة التشاركية لإرساء منحي إداري جديد للجامعات المصرية." (١٣) وكذلك " دعم بعض الجامعات لتشجيع ثقافة المسؤولية الاجتماعية، والاهتمام بأعضاء هيئة التدريس وإدماجهم في الحوكمة وصنع القرار، والتأكيد على العدالة وتعزيز المساواة في فرص الحصول على المكافآت والتطوير المهني والترقي." (١٤)

" وتوسيع فرص المشاركة في صنع القرار من المستويات المختلفة على مستوى الجامعة." (١٥) وذلك لكون توسيع دوائر المشاركة التنظيمية، تزيد من تحمل المشاركين المسؤولية، وتعمل على تطوير المبادرات، والتوجه نحو الأولويات، وإحلال التوجه التعاوني محل التوجه التنافسي في مناقشة أنشطة ومهام العمل، رغبة للمساهمة في النجاح التنظيمي. (١٦) فضلاً عن " تحقيق الالتزام، وزيادة معدلات الولاء التنظيمي بين أعضاء التنظيم، وتحسين الإنتاجية." (١٧)

فعلى الرغم من بعض هذه الجوانب الإيجابية على طريق تعزيز القيم التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي، وتفعيل المشاركة التنظيمية، إلا أن مظاهر القصور - التي تم عرضها آنفاً - لازالت قائمة في إدارة الجامعات الحكومية بمصر، ومن ثم فإن توجهات تفعيل المشاركة التنظيمية أضحت ضرورة تتطلبها طبيعة العصر التنافسي على ضوء مدخل التميز التنظيمي؛ نظراً لما تعكسه المشاركة التنظيمية من آثار إيجابية على الحياة التنظيمية بآثارها، حيث لم تعد المشاركة أساساً في تكوين بيئة النظام الجامعي طبقاً لما أوضحته نتائج العديد من الدراسات سالفة الذكر؛ مما دعم ضرورة إحداث نقلة نوعية للجامعات الحكومية بمصر من إدارة بيروقراطية تسلطية تقليدية، إلى إدارة تعددية ديمقراطية تشاركية.

ومن ثم تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر على ضوء مدخل التميز التنظيمي؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأطر النظرية للتميز التنظيمي في إدارة الجامعات الحكومية في الفكر الإداري التربوي المعاصر؟
- ما الأطر النظرية للمشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية في الفكر الإداري التربوي المعاصر؟
- ما أهم جهود بعض الجامعات الأجنبية في مجال التميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية؟
- ما الوضعية الراهنة للتميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر؟
- ما الآليات المقترحة لتوظيف مدخل التميز التنظيمي في تفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر على ضوء الوضعية الراهنة وجهود بعض الجامعات الأجنبية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- ١- عرض إطار نظري حول التميز التنظيمي، والمشاركة التنظيمية في الفكر الإداري التربوي المعاصر.
- ٢- عرض وتحليل جهود بعض الجامعات الأجنبية في مجال التميز والمشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية.
- ٣- وصف وتحليل الوضعية الراهنة للتميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر.
- ٤- صياغة آليات مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي، وتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر على ضوء واقعها وجهود بعض الجامعات الأجنبية.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى ما يلي:

أ- الأهمية النظرية:

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها النظرية من:

- أهمية تحقيق التميز التنظيمي للجامعات الحكومية؛ للتخلص من الأساليب التقليدية في الإدارة، وتحقيق تقدير العاملين لذواتهم، وتحقيق الثقة التنظيمية، وتنمية المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات.
- من تقديم إطار نظري حول التميز التنظيمي، و المشاركة التنظيمية التي أضحت ضرورة؛ لإكساب قادة وأعضاء المجتمع الجامعي قيم التعاون والاحترام والعمل الجماعي والولاء التنظيمي، بما يسهم في تحسين مستويات الأداء.
- ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات في حدود علم الباحثة.

ب - الأهمية التطبيقية:

- نعت الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية مما يلي:
- أهمية ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية المصرية، آليات المشاركة التنظيمية في إدارتها ؛ لما لها من تأثيرات إيجابية على التنظيم والعاملين والمخرجات التعليمية، وبيئة النظام الجامعي.
 - الدراسة الحالية خطوة نحو إفادة القيادات الجامعية بمصر - على المستوى التطبيقي - من آليات تحقيق التميز التنظيمي في تفعيل المشاركة التنظيمية أسوة بجهود جامعات بعض الدول في هذا المجال.
 - أهمية الآليات التنفيذية التي تعد نتائج للدراسة الحالية في تحقيق التميز التنظيمي، وتفعيل المشاركة التنظيمية، لصانعي السياسات التعليمية بمصر بما يدعم صياغة سياسات إدارية تسهم في تحقيق الريادة الإقليمية للجامعات، وقد تصل ببعضها إلى تحقيق التنافسية العالمية.

حدود الدراسة :

تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على آليات تحقيق التميز التنظيمي (التمكين الإداري - الإدارة الإلكترونية - القيادة الاستراتيجية - إدارة الجودة - إعادة الهيكلة) وآليات تفعيل المشاركة التنظيمية، من خلال تفعيل استراتيجيات (مشاركة المعلومات - الاتصال - التشاور - التعاون - والتمكين الإداري)
- كما اقتصرت على الجامعات الحكومية، دون الجامعات الخاصة أو الكليات التكنولوجية، أو جامعة الأزهر؛ لكون الجامعات الحكومية في مصر تخضع لولاية المجلس الأعلى للجامعات، وجميعها ينظم أعمالها القانون رقم ٤٩ الصادر عام ١٩٧٢م، وتعديلاته.
- واقتصر أيضاً على جهود بعض الجامعات الأجنبية في مجال التميز والمشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية ، تمثلت في ثلاث جامعات رائدة، جامعتين ذات استقلالية إدارية عالية، ويمثلا الجامعات الأنجلو أمريكية، إحداهما جامعة رادفورد بالولايات المتحدة الأمريكية، والأخرى جامعة أكسفورد بالمملكة المتحدة، وجامعة ملبورن بأستراليا، وتمثل الجامعات ذات الاستقلالية الإدارية المتوسطة؛ وذلك لأن المسح الذي أجراه البنك الدولي وشمل عشرين دولة صنف الدول إلى فئات ثلاث المجموعة الأنجلو أمريكية صاحبة أعلى مستويات الاستقلالية الجامعية، تليها المجموعة الأوربية التي تشغل مكانة متوسطة، ثم المجموعة الآسيوية والأفريقية التي يبلغ فيها تأثير الحكومة أعلى المستويات. (١٨)
- ومن حيث تصنيف الجامعات فإن جامعة أكسفورد تحتل المركز السابع عالمياً طبقاً لتصنيف شنغهاي لعام ٢٠١٩م، وعلى الرغم مما حققه بعض الجامعات المصرية كجامعة القاهرة التي تحتل المركز (٣٠١)، وجامعتي عين شمس والإسكندرية اللتان تحتلان المركز (٧٠١)، وجامعة الزقازيق التي تحتل المركز (٩٠١) عالمياً بذات التصنيف. (١٩)، إلا أن بعض الجامعات كجامعة رادفورد، وملبورن حققتا تميزاً في مجال المشاركة التنظيمية، ولم يتم تصنيفهما ضمن أفضل ألف جامعة عالمياً طبقاً لتصنيف شنغهاي ٢٠١٩م أيضاً؛ لذا اقتصرت الباحثة على خبرة ذات تصنيف عالي وخبرتين خارج التصنيف لتدل على أن جامعات العالم المصنفة والتي تتشد تصنيفاً أكاديمياً

وحققت تميزاً تنظيمياً، تمارس المشاركة التنظيمية في إدارتها، الأمر الذي يدعو لممارستها بالجامعات الحكومية بمصر.

- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في العام الجامعي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م.

منهج الدراسة:

في ضوء ما استهدفت الدراسة التوصل إليه، تم اتباع خطوات المنهج الوصفي، مطبقاً على خطوات السير بالدراسة الحالية طبقاً لما يلي:

١- عرض الأسس النظرية للتميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية، في ضوء ما قدمه الفكر الإداري التربوي المعاصر.

٢- عرض وتحليل أهم جهود بعض الجامعات الأجنبية في مجال التميز والمشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية.

٣- تحليل الوضعية الراهنة لإدارة الجامعات الحكومية بمصر، لرصد دواعي تفعيل المشاركة التنظيمية بإدارتها.

٤- صياغة الآليات المقترحة لتحقيق التميز التنظيمي باعتباره أساس في تفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر في ضوء الإطار النظري والوضعية الراهنة والجهود العالمية فيما يتعلق بمجال الدراسة.

أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة في صورة استطلاع لرأي الخبراء من أساتذة الإدارة التربوية؛ للتعرف على آرائهم بشأن درجة إمكانية تضمين آليات تحقيق التميز التنظيمي لتفعيل المشاركة التنظيمية للدراسة الحالية، والتي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري للدراسة، وجهود بعض الجامعات الأجنبية، والوضعية الراهنة للمشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر، ودرجة أهمية هذه الآليات المقترحة من وجهة نظر الأساتذة الخبراء.

خطوات السير في الدراسة:

تم السير في الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة وتضمن (مقدمة، مشكلة، أهداف، أهمية، حدود، منهج، مصطلحات، خطوات السير في الدراسة، والدراسات السابقة في مجالها)، وقد تم عرضها.

أما الخطوات من الثانية حتى السادسة، فسوف يتم تناولها على النحو التالي: الخطوة الثانية: الإطار النظري للدراسة وتضمن محورين، هما التميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية.

الخطوة الثالثة: أهم جهود بعض الجامعات الأجنبية في مجال التميز والمشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية، وتمثلت في جهود جامعات (رادفورد الأمريكية - أكسفورد الإنجليزية - ملبورن الأوربية)

الخطوة الرابعة: الوضعية الراهنة للمشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر. الخطوة الخامسة: رؤية تحليلية ناقدة للبنية التنظيمية الجامعية في إطار التميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية.

الخطوة السادسة: الآليات المقترحة لتوظيف التميز التنظيمي في تفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر، على ضوء الوضعية الراهنة وجهود جامعات بعض الدول.

مصطلحات الدراسة:

تحددت مصطلحات الدراسة فيما يلي:

١ - التميز التنظيمي: Organizational Excellence

يعرف التميز التنظيمي بأنه: " ما تقوم به المنظمة أو ما يمكن أن تفعله لتوفير خدمة أو منتج ممتاز لعملائها أو مستخدمي الخدمة أو أصحابها. " (٢٠)

كما يعرف بأنه: " مدخل يتضمن مشاركة كافة المستخدمين في جميع أقسام المنظمة للعمل سوياً من خلال توظيف بعض الاتجاهات المعاصرة، في فهم الأنشطة وإزالة الخطأ وتحسين العمليات نحو إنجاز تميز العمل. " (٢١)

ويمكن تعريف التميز التنظيمي إجرائياً بأنه: مدخل إداري يتضمن مشاركة كافة أعضاء المجتمع الجامعي في القيادة، بما يضمن توظيف بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة في توفير خدمة متميزة، وتحقيق تميز العمل الجامعي على المستوى التنظيمي.

٢- المشاركة التنظيمية: Organizational participation

تعرف المشاركة التنظيمية بأنها: " إشراك الإدارة العليا باقي المستويات التنظيمية والعاملين في الإدارة واتخاذ القرار الجماعي، على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على المنظمة." (٢٢)

كما تعرف بأنها: تحسين أداء المنظمة وفقاً لمبدأ منطقي مؤداه أن نوعية اتخاذ القرارات تتحسن بترقية مساهمة الأفراد ذوي الخبرة، والنظرة الاستشرافية والقدرات الإبداعية. (٢٣)

ويمكن تعريف المشاركة التنظيمية إجرائياً بأنها: مشاركة الإدارة العليا بالجامعة كافة المستويات التنظيمية والمستفيدين الداخليين من ذوي الخبرة والقدرات الإبداعية في الإدارة واتخاذ القرار.

الدراسات السابقة:

فيما يلي الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم تصنيفها إلى محورين، المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي، والمحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية: وقد تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث وذلك طبقاً لما يلي:

أولاً: دراسات المحور الأول: (التميز التنظيمي)

وفيما يلي هذه الدراسات:

١- دراسة: Rahmana, N., Abdul, Voonb , B.,Ho, Firdausc, A. بعنوان "

أبعاد ثقافة التميز في التعليم العالي"، ٢٠١٦م. (٢٤)

استهدفت الدراسة الوقوف على أبعاد ثقافة التميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الماليزية، من منطلق حرص الحكومة الماليزية على اجتذاب أكبر عدد من الطلاب الوافدين لهذه المؤسسات، بما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي والولاء

التنظيمي لديهم. أجرى الباحثون مقابلات، استغرقت المقابلة ساعة، أجريت على مدار ثلاثة أشهر فبراير - إبريل ألفين وأربعة عشر، مع عينة قوامها مئة وثلاثة وعشرين من القيادات والعاملين بمؤسسات التعليم العالي الماليزي بدءاً من وكيل الجامعة وحتى المكتبي والمسجل ومسؤول الخزينة، وطبقوا استبانات على ذات العينة؛ لتحديد الوضع الراهن لأبعاد التميز التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى توافر أبعاد ثقافة التميز التنظيمي والتي تمثلت في السلامة، المسؤولية، الحرية السياسية، السمعة، السلطة، وأن توافر القيادة الاستراتيجية، والتعاون، والاتصال الفعال، وتوافر القيم، والتقنية، وتطبيق نماذج التميز العالمية بالمؤسسات الماليزية المشمولة بالدراسة، يسهم في تحسين النوعية بها.

٢- دراسة: بعنوان " تصور مقترح لتحقيق التميز التنظيمي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM)، ٢٠١٧م. (٢٥)

هدفت الدراسة إلى صياغة تصور مقترح لتحقيق التميز التنظيمي لكليات جامعة الأزهر على ضوء النموذج الأوربي، واستخدمت المنهج الوصفي، مطبقة الاستبانة على عينة قوامها مئة واثنين وسبعين من أعضاء هيئة التدريس المنتمين إلى الكليات المعتمدة بالجامعة وعددهم ثمانين كليات، وذلك للكشف عن درجة توافر -أهمية مقومات التميز التنظيمي بكليات جامعة الأزهر على ضوء النموذج الأوربي، كما طبقت استطلاع لرأي الخبراء بكليات التربية بالجامعات المصرية، وبعض القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر حول مدى مناسبة التصور المقترح، وكان من أهم متطلبات تنفيذه توافر آلية لرصد تطورات ونتائج أداء الكليات المناظرة

وتأسيس جائزة للكليات المتميزة بجامعة الأزهر، ووحدة للقياس المقارن بأفضل الممارسات بالجامعات المناظرة؛ لتحسين الأوضاع الأكاديمية والإدارية بالجامعة.

٣- دراسة: أمجد درادكة، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ٢٠١٧م (٢٦)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والعلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي، ودرجه إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي، ومعوقات تحقيقهما، من خلال أبعاد التمكين المتمثلة في (تفويض السلطة،

والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي وتطوير الشخصية، والسلوك الإبداعي، والتميز التنظيمي في مجالات تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، تميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأنه يوجد ارتباط بين جميع مجالات التمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي، باستثناء مجالي تميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية.

٤- دراسة: Nenadál, J., Vykydal, D. & Waloszek, D. بعنوان " التميز التنظيمي المناهج والنماذج المستخدمة في المنظمات التشيكية "، ٢٠١٨م. (٢٧)

استهدفت الدراسة وصف وتحليل الوضع الراهن في مجال تنفيذ نماذج التميز في بعض المؤسسات التعليمية التشيكية؛ لاقتراح إطار عمل شامل من شأنه تحقيق التميز التنظيمي، لتقديم الاحتمالات والفوائد والقيود والمخاطر الرئيسية المتعلقة باستخدام العملي نماذج التميز في تلك المنظمات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف وتحليل حالة التميز التنظيمي في عينة مكونة من ثلاثمائة واثنين وعشرين مؤسسة تعليمية بجمهورية التشيك، تم استجابة عشرون بالمئة من العينة المستهدفة بالدراسة، واستخدمت المنهج المقارن في مقارنة نماذج التميز المستخدمة في الوضع الراهن بتلك المؤسسات.

٥- دراسة: Brent, D. Ruben & Ralph A. Gigliotti، بعنوان " التميز في نموذج التعليم العالي: أداة قائمة على إطار بالدريج للتقييم والتحسين التنظيميين للجامعات والكليات "، ٢٠١٩م. (٢٨)

استهدفت الدراسة الاستفادة من إطار بالدريج للتميز في التعليم العالي، باعتباره أحد أكثر الأدوات شهرة لدمج التقييم التنظيمي والتخطيط والتحسين، حيث يمكن لمؤسسات التعليم العالي الاستفادة من إطار مصمم ومطور خصيصاً لثقافتها ومتطلباتها الفريدة لانتقاط أفضل الممارسات من المنظمات الأخرى مع التركيز على الأبعاد الخاصة للتقييم والتحسين الأكثر شيوعاً في التعليم العالي. وقد تم استخدام الاطار في أكثر من ١٠٠ منظمة تعليمية، وأوضحت نتائج التقييم أن هذا الإطار يعمل بشكل جماعي على إشراك زملاء العمل في تقييم ذاتي تنظيمي شامل من شأنه أن يوفر إحساساً مشتركاً بنقاط القوة ومجالات التحسين، ويحدد

الأولويات العليا، وينشط الأعضاء على جميع مستويات المؤسسة للمشاركة في أنشطة تحسين مركزه لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: دراسات المحور الثاني: (المشاركة التنظيمية)

وفيما يلي هذه الدراسات:

١- دراسة: BING Z. & EUGENE W. R.، بعنوان " المشاركة في إدارة الجامعة الحكومية"، ١٩٩٩م (٢٩)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على التأثيرات الإيجابية لمشاركة الطلاب في إدارة جامعة ألبرتا الكندية، من أجل إدارة شؤونهم الخاصة وحماية مصالحهم، من خلال المشاركة في اتخاذ القرار الأكاديمي والإداري في المستويات المختلفة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ووظفت المقابلة نصف المنظمة كأداة لجمع بياناتها، وتوصلت إلى أن مشاركة الطلاب في إدارة الجامعة يتم من خلال الاتحادات والجمعيات الطلابية، وعضوية بعض اللجان في المستويات التنظيمية المتباينة، باستثناء اللجان التي لا يتوافر لديهم خبرة بمجال عملها كالرواتب والترقي واللجان الاستشارية، وبعض القرارات الأكثر سرية والمتعلقة بالمهن، بينما تم اشتراك ذوي الخبرة من الطلاب في اللجان الرقابية، والقيام بمراجعة الوثائق، كما توصلت الدراسة إلى أن المشاركة تتأثر بعوامل شخصية تتعلق بالطلاب، وبينية سياسية واقتصادية، وتنظيمية تتعلق بثقافة الجامعة، وتدعم مهارات اتخاذ القرار لدى الطلاب، ويحسن من إدارة الجامعة ويجعلها ملتزمة على المدى الطويل بمشاركة الطلاب لما في ذلك من تحقيق الرضا لديهم، وحماية مصالحها.

٢- دراسة: Akomolafe C. O. and Ibijola E.Y.، بعنوان، " حيثيات مشاركة الطلاب والعاملين في قيادة الجامعة والفعالية التنظيمية بولايتي إكيتي وأوندو نيجيريا" ٢٠١٢م. (٣٠)

هدفت الدراسة إلى تحري مشاركة العاملين والطلاب في قيادة الجامعة، والفعالية التنظيمية الناتج عن المشاركة التنظيمية في جامعات إكيتي وأوندو في نيجيريا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع البيانات المتعلقة بموضوعها، وقد تم استخدام الاستفتاء بهدف الوقوف على آراء عينة عشوائية مكونة من مئتي موظف، وخمسمائة وعشرين طالباً ممن ينتسبون إلى الجامعة، حول دواعي اشتراك الطلاب في قيادة الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن اشتراك الطلاب في قيادة الجامعة يحسن من مستوى الفعالية التنظيمية بها،

وأوصت بتمثيل الطلاب في لجان الجامعة القانونية، وزيادة معدلات مشاركة الطلاب في سائر اللجان على مستوى الجامعة وكلياتها.

٣- دراسة: Schuemann, Kahler B., بعنوان: "دراسة فينومينولوجية في تجربة الطلاب وفهم رئاسة الجامعة: ٢٠١٤م. (٣١)

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى فهم طلاب الجامعة الطبيعية والمعايير التي توجه القيادة الجامعية على المستوى التنظيمي، وتقليل الفجوة الاجتماعية بين رئاسة الجامعة والطلاب، وتأثير ذلك على فهم الطلاب لطبيعة الحياة الجامعية، دراسة نوعية استخدمت المنهج الفينومونولوجي، في دراسة حالة عينة من الطلاب الذين أكملوا أربع فصول دراسية بجامعة وسط وغرب ميتشيجان مع رؤساء جامعاتهم اللذين خدموا لأكثر من خمس إلى ست سنوات، وذلك من خلال مقابلات متعمقة مع الطلاب كشفت عن ثلاث موضوعات تتعلق بفهم الطلاب لرئاسة الجامعة ونمط القيادة من خلال الرؤية، والتأثير الهادف للتفاعلات بين قيادة الجامعة والطلاب، واكتساب الطلاب صورة مثالية للرئاسة، لتحسين اتصالهم بالجامعة، وكوسيلة لإلهامهم، من منطلق أن الطالب المستفيد الأول من الخدمة الأكاديمية، وكشفت النتائج عن أن اللقاءات المشتركة بين قيادة الجامعة والطلاب، ساهمت في تحقيق أهداف الجامعة، وتمكين الطلاب من تكوين شبكة علاقات والتوصل إلى حلول لبعض المشكلات لديهم، وإقناعهم بالاشتراك في كافة أنشطة الجامعة.

٤- دراسة: James Juracka, J. Stephen، بعنوان "ارتباط العاملين خلال قيادة الفريق المؤسسي" ٢٠١٨م. (٣٢)

استهدفت الدراسة استطلاع آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة لويس الوطنية بولاية شيكاغو الأمريكية، حول ارتباط الفريق والمشاركة التنظيمية والعدالة والعمل الجماعي من خلال التعاون باعتبارها أدوات تسهم في تطوير القيادة المؤسسية، وتحقيق التميز التنظيمي، من منطلق كون قيادة الفريق تعد هيكلًا تنظيمياً استهدف تحسين ارتباط العاملين، وتوصلت إلى أن تحقيق الارتباط والمشاركة التنظيمية يستلزمان توافر ثقافة المشاركة بالجامعة، وتدريب القيادات على إجراءات توثيق الارتباط بين أعضاء التنظيم الجامعي لضمان دعم مشاركتهم في القيادة، وأن المشاركة في القيادة تسهم في تكوين مخرجات تعليمية ذات كفاءة عالية، وتعمل على تحقيق تميز التنظيم المؤسسي.

٥- دراسة: Yıldırım, I., Akanb, D.& Yalçinc, S. بعنوان "المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات كما تنبئ بالتهكم التنظيمي في الكليات الجامعية، ٢٠١٩م. (٣٣)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتهكم التنظيمي بالكليات الجامعية، دراسة علائقية هدفت لفهم العلاقة بين متغيريها، واستخدمت المنهج الوصفي وطبقت مقياس التهكم التنظيمي في قياس العلاقة بين مستوى مشاركة العاملين والتهكم التنظيمي، وتوصلت إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار من جانب العاملين بالكليات عينة الدراسة عالية بينما مستوى التهكم التنظيمي منخفض، وهذا الارتباط السلبي يدل على صحة المناخ التنظيمي، حال توافر درجة عالية من المشاركة التنظيمية في إدارة الكليات الجامعية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

استهدفت الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز التنظيمي، الوقوف على دور التميز التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وبناء تصورات مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي على ضوء بعض نماذج التميز الأوربي، أو تحليل الوضع الراهن لتنفيذ نماذج التميز التنظيمي لاقتراح أطر عمل من شأنها تفعيل التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية عينة الدراسة، أو استهداف معايير بعينها كمعايير بالدريج لبناء نموذج للتميز بمؤسسات التعليم العالي.

وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في استهداف التميز التنظيمي بالبحث والدراسة، بينما تختلف عن تلك الدراسات في استهدافها تحقيق التميز التنظيمي للجامعات الحكومية بمصر من خلال تفعيل المشاركة التنظيمية

بينما تناولت الدراسات السابقة المتعلقة بالمشاركة التنظيمية، التأثيرات الإيجابية للمشاركة التنظيمية بين القادة وكل من الطلاب والعاملين، والتي من بينها تحسين مستوى الفعالية التنظيمية، وتقليل الفجوة بين القيادة بكافة المستويات التنظيمية وبين أعضاء التنظيم الجامعي، وكذلك العدالة التنظيمية والعمل الجماعي القائم على التعاون باعتبارهما مخرجات للشراكات التنظيمية وتأثيرهما على التميز التنظيمي للجامعات، والمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات. واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استهداف تفعيل المشاركة التنظيمية بالجامعات الحكومية، بينما اختلفت عن تلك الدراسات في ربطها بين

متغيري المشاركة التنظيمية والتميز التنظيمي بإدارة الجامعات الحكومية، وتفردت بتحليل نماذج جامعات بعض الدول في مجال المشاركة التنظيمية للإفادة منها في صياغة آليات تنفيذية تستهدف تفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر، وبصفة عامة استفادت الباحثة من نتائج بعض الدراسات السابقة في تفسير بعض نتائج الدراسة الحالية.

الخطوة الثانية: الإطار النظري للدراسة:

وقد تم عرض الإطار النظري للدراسة من خلال محورين أولهما التميز التنظيمي، وثانيهما المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية، وقم تم تناول محور التميز التنظيمي من حيث: (ماهيته، مبررات الأخذ به، أهدافه، أهميته، نماذجه، معوقاته، آليات تحقيقه، متطلباته)، وفيما يلي توضيح ذلك بشيء من التفصيل.

المحور الأول: التميز التنظيمي في إدارة الجامعات الحكومية:

تواجه نظم الإدارة الجامعية المعاصرة بالعديد من التحديات العالمية والمحلية والتي من أهمها التنافسية التي دفعت صانعي السياسات التعليمية للبحث الدؤوب عن التحسين والتميز بكافة عناصر منظومتها. " ونظراً للاهتمام الدولي بتحقيق التميز التنظيمي فقد انشئت جوائز للتنافس عليه ، كجائزة ديمينج Deming وجائزة بالدريج Baldrige وغيرهما من الجوائز لتحقيق تميز الأداء والشفافية " (٣٤)

وتحتاج الجامعات الحكومية في سبيل تحقيق تنافسيتها، إلى خطط وبرامج تطوير تضمن جودتها باستمرار، وتمكنها من تحقيق التميز على نظيراتها، وهنا يأتي دور المداخل المعاصرة، ومنها مدخل التميز التنظيمي الذي يعد من أهم المداخل التي تكفل لها التقليل من فاقد الجهد والوقت والموارد وذلك بهدف تحقيق التميز في ظل التنافسية الشديدة لمواجهة التغيرات لمتسارعة والتقدم التكنولوجي الكبير والتحديات الحالية في عصر التكنولوجيا الرقمية والثورة المعلوماتية.

والإدارة الجامعية بالجامعات الحكومية، حين تستهدف تحقيق التميز على مستوى كافة عملياتها، فإنها تسعى إلى تطبيق مداخل جديدة تدعم تطورها ونموها كمدخل التميز التنظيمي الذي يضمن تحقيق أهدافها التنظيمية، من خلال قيادة عمليات المشاركة التنظيمية، بما يضمن تحقيق ولاء أعضاء أعضائها، ومن ثم تحقيق تميزها التنظيمي.

أولاً: ماهية التميز التنظيمي في إدارة الجامعات الحكومية:

يعد التميز التنظيمي أحد المداخل الإدارية المعاصرة لتحقيق فعالية الإدارة بكافة مستوياتها، والتميز التنظيمي يعبر عن " قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات، وهو أيضا عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها وهو عملية تتضمن مشاركة كافة المستخدمين في جميع أقسام المنظمة للعمل سويا من خلال فهم الأنشطة وإزالة الخطأ وتحسين العمليات نحو إنجاز تميز العمل " (٣٥)

كما يعرف بأنه " التميز الذي يسود في المنظمة والذي تعرف به نتيجة لاستثمار امكانات العاملين بها وتتحدد ملامحه في : تميز القيادة من ناحية القدرة على استغلال الفرص التنظيمية وتطوير المنظمة والقدرة على التعامل مع التحديات مما يساعد المنظمة على التقدم ومواجهة الأزمات، وتميز المرؤوسين باتصافهم بالحماس والقدرات العقلية والابداعية التي تساعد على التطوير ومواجهة العقبات والقدرة على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة ، وتميز الثقافة ويتحدد بدرجة توافق سلوك أعضاء المنظمة والذي يعكس تميز القيم التي يؤمنون بها مثل الانفتاح والتعاون والثقة والمبادرة والاستقلال والتي تعزز إيجابيا أداء الموارد البشرية داخل المنظمة " (٣٦)

ومما سبق يمكن القول بأن التميز التنظيمي يتميز بعدة خصائص منها ما يلي:

- أ- يحقق تحسين الموقف التنافسي للمنظمة
- ب- يركز على العمل التعاوني بين أفراد المنظمة
- ج- يوفر تدريب العاملين على مواجهة التحديات التي يقابلونها
- د- المرؤوسين في ظل هذا المدخل لديهم حماسة وقدرات إبداعية ويشاركون بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة
- هـ- يوفر للمنظمة توافق في سلوكيات أعضائها.

مما سبق تتحدد ماهية التميز التنظيمي في أنه عباره عن محاولة للتطوير والتغيير يشارك فيها جميع أعضاء التنظيم الجامعي؛ بهدف تحسين الأداء التنظيمي بما يرتقي به ويؤهله لارتياح التنافسية داخل وخارج البيئة التنافسية، ومن ثم فإن التميز التنظيمي يعتمد

على إكساب أعضاء التنظيم الجامعي بالجامعات الحكومية المهارات التي تمكنهم من مواجهة التحديات كما يثير لديهم قدرات إبداعية لتحقيق أهداف الجامعات التي ينتمون إليها، ولأخذ الإدارة الجامعية بالجامعات الحكومية بمصر بهذا المدخل عدة مبررات يمكن توضيحها فيما يلي.

ثانياً: مبررات الأخذ بمدخل التميز التنظيمي في إدارة الجامعات الحكومية:

ظهرت الحاجة لمدخل التميز التنظيمي بسبب تزايد مشكلات الأنظمة الإدارية التي تتمثل في: (٣٧)

- أ- انخفاض الروح المعنوية لدى بعض العاملين.
- ب- كثرة الاستقالات ، الشكاوى ، الغياب ، الإجراءات التأديبية ، هجرة العقول البشرية.
- ج- ضعف استثمار الكفاءات وهي لا تعمل بكامل طاقتها وكفاءاتها.
- د- الصراعات المستمرة فما بين القوى الاجتماعية في الداخل والخارج،
- هـ- ضعف شبكة الاتصالات مما يسبب تأخر إداري ملموس مقابل ما هو حادث في الدول المتقدمة.

و- القيادة الإدارية متسببة وأساليب الرقابة غير محكمة.

فضلاً عن ظهور تحولات على المستوى الدولي أدت للأخذ بهذا المدخل، وهي: (٣٨)

- معدلات التغير السريعة في بيئة العمل، وهي التي تنشأ من خلال القوى الخارجية التي تؤثر على الأنشطة والقرارات التنظيمية وتتأثر بها.
- المنافسة بلا حدود، وهي تلك المنافسة المفتوحة والتي نشأت نتيجة الغزو الثقافي الذي تعيشه معظم البلدان.

ونظراً لأن بعض الجامعات الحكومية تعاني من ضعف الدافعية لدى بعض أعضائها، وضعف استثمار الكفاءات، فإن ذلك أدى إلى ضعف قدرتها على ارتياد مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية كما سبقت الإشارة إليه في نتائج بعض الدراسات السابقة، كما أن انتهاج أنماط إدارية تقليدية، فضلاً عن حدة التنافسية التي نشأت نتيجة لعصر العولمة لدى بعض الجامعات الحكومية، فإن التميز التنظيمي أضحي مدخلاً يستهدف الأخذ به إحداث التغيير التنظيمي بها، طبقاً لأهدافه التي تتمثل فيما يلي:

ثالثاً: أهداف التميز التنظيمي في إدارة الجامعات الحكومية:

للتميز التنظيمي مجموعة من الأهداف تتمثل في إحداث التغيير في: (٣٩)

- أ- القيم والإدراك والمواقف والمشاعر.
- ب- القدرات والأفعال والتفاعلات.
- ج- قواعد وإجراءات العمل.
- د- الهيكل العام وقنوات الاتصال وتدفق السلطة وعلاقات التبعية.
- هـ- العلاقات بين جماعات العمل.

ومن ثم فإن أهداف التميز التنظيمي تتفق مع مدخل التغيير الشامل في كافة جوانب الأداء الجامعي من حيث القيم والقدرات وأساليب العمل والهيكل التنظيمية واللوائح وعلاقات العمل، فهذا المدخل يستهدف تغيير مضمون الفرد من حيث قيمه ومشاعره التي تمثل الدافع الداخلي السابق للأفعال ثم التغيير في القدرات الأدائية للفرد داخل المؤسسة الجامعية، وترجمة ذلك لأعمال ، كما يسعى لتغيير بيئة التنظيم الجامعي بآثره، من حيث علاقات العمل وقواعده وإجراءاته؛ بما يسهم في تطوير الجامعات الحكومية بمصر تطويراً شاملاً ، وهذا يدعو إلى عرض أهمية التميز التنظيمي.

رابعاً: أهمية التميز التنظيمي في إدارة الجامعات الحكومية:

تتمثل أهمية التميز التنظيمي فيما يلي: (٤٠)

- أ- يوفر لإدارة الجامعات وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- ب- يعد وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من يجب ترقيته ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء.

ج- يمكن الجامعة من تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.

د- يدعم المهارات الضرورية لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز للتنظيم الجامعي.

كما يمكن للتميز التنظيمي أن يحقق للجامعات ما يلي: (٤١)

- أ- التخلص من الرقابة الشديدة والتعليمات الجامدة والسياسات التقليدية.

ب- رفع مستوى شعور العاملين بتقدير ذواتهم من خلال إنجاز الأعمال وممارسة المهام والسلوكيات بكفاءة.

ج- تنمية القدرة على تحمل المسؤولية والقدرات الإبداعية لدى العاملين.

د- المساهمة في رفع إنتاجية المؤسسة.

هـ- إتاحة الفرصة للمشاركة الإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء العاملين.

وتكمن أهمية التميز التنظيمي للجامعات في ضوء ما سبق في أنه يشبع عدة حاجات لدى الجامعات، ومن بين هذه الحاجات، حاجتها لتنمية إحساسها بالمشكلة قبل وقوعها لأخذ الاحتياطات اللازمة، حاجتها لمشاركة المعلومات بما يسهم في اتخاذ القرارات على أساس سليم، حاجتها لاكتساب مهارات، وكذلك يسعى التميز التنظيمي لتنمية مهارات أعضاء التنظيم الجامعي، من خلال التخلص من قيود الرقابة، والتعامل مع الجانب النفسي لهم، فهو يراعي احتياجاتهم ويحترم آرائهم كما إنه يتيح المشاركة بالقول والفعل، وهو بذلك ينمي قدراتهم الإبداعية، بما يسهم في رفع إنتاجية الجامعات. وللتميز التنظيمي نماذج يدار من خلالها يمكن عرضها على النحو التالي:

خامساً: نماذج التميز التنظيمي في إدارة الجامعات الحكومية:

تعددت نماذج التميز التنظيمي إلا أن هناك نموذجين عالميين هامين للتميز التنظيمي وهما: (٤٢)

أ- " النموذج الأوربي لتمييز الأعمال، الصادر عن الاتحاد الأوربي لإدارة الجودة

European Foundation For Quality Management (Efqm)

ب- النموذج الأمريكي لتمييز الأداء، الصادر عن برنامج مالكوم بالدراج لجائزة الجودة The

Malcolm Baldrige Quality Award (MBA) "

وبينما ركز النموذج الأوربي على قطاعات الأعمال، فإن النموذج الأمريكي أصدر ثلاث تنوعات من معايير التميز في قطاعات الأعمال والمؤسسات الصحية والتعليمية وتنتهج جميعها ذات النهج.

"ويعد النموذج الأوربي أداة عملية يمكن استخدامها كأداة للتقييم الذاتي وكأداة للمقارنات المرجعية مع مؤسسات أخرى وكدليل في تحسين مجالات التحسن وكأساس لمفردات مشتركة وطريقة مميزة في التفكير وإطار لنظام عمل إداري متميز، وهو يقوم على

تسعة معايير ، خمسة منها تتعلق بنظام العمل والمنهجيات التي تطبقها المؤسسة وأربعة تتعلق بالنتائج ، وهو بذلك يقر بوجود أكثر من طريقة لتحقيق التميز في الأداء " (٤٣)

ويستند النموذج الأمريكي على مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز وتنبع بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء ، أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر في تميز الأداء ، ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء ، تقدير العنصر البشري ودوره في تحقيق أهداف المنظمة وأهمية الاستجابة لاحتياجات العملاء.

كما ظهر نموذج ديمينج، ويعد أقدم نماذج التميز، حيث تم تطويره من قبل الاتحاد الياباني عام ١٩٥١م، كما تم تطويره بشكل مستمر، ويعتمد على المعالجة الإحصائية للبيانات أكثر من اعتماده على تطبيق المعايير المؤسسية، ويستخدم على نطاق واسع بدول جنوب شرق آسيا، أما نموذج بالدريج فقد ظهر عام ١٩٨٧م بدعم قوي من الولايات المتحدة، في حين ظهر نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) عام ١٩٩١م، ثم تم تطويره عام ٢٠١٢م، إلى النموذج الأوربي لإدارة الجودة الشاملة (T Q M) مطوراً معايير تصلح كإطار عام لكافة المناطق، ويستخدم في المجالات كافة، حتى ظهر نموذج أوكلند ٢٠١٤م، وينطلق من إبداع المدير ودور القيادة في تطوير ثقافة المؤسسة. (٤٤)

ولقد تم تقديم النموذج الأوربي بهدف إجراء تقييمات دورية للأداء الذاتي بشكل صحيح للعمليات والمخرجات والخدمات والنتائج، من أجل إنجاز النجاح المستمر، وتحديد اتجاهات استراتيجية للتطوير والتحسين للعاملين والشراكات وقياس القيمة المضافة، لتحقيق رغبات المستفيدين وتجاوز توقعاتهم ، وذلك من خلال ثلاثة مكونات أساس هي النموذج: بما يتضمنه من (مفاهيم - معايير - تغيير مؤسسي - نتائج - تقييمات - مراجعات)، الأداء: بما يتضمنه من عاملين - براعة تنظيمية في التنفيذ - توافق مع تطلعات المستفيدين)، والمجتمع: بما يتضمنه من (السياسة - الاستراتيجية - القيادة المحفزة - الشراكات - المصادر - العمليات) . (٤٥)

ومن ثم فإن نماذج التميز جميعها تستهدف توافر إدارة جامعية، توظف كافة إمكاناتها ومواردها من أجل تحسين الأداء الجامعي، وفق مجموعة من القيم، وإجراء التقييمات الدورية من أجل المزيد من فرص التحسين على كافة المستويات التنظيمية.

ونموذجاً التميز سألني الذكر، يمثل الأساس التي ينطلق منه مدخل التميز التنظيمي فهما يقدمان المرجع والتشريع الذي يتم بناء عليه تقييم تميز الجامعات من عدمه، من خلال وضعهما لمعايير معينة أو من خلال التركيز على عدة منطلقات كالجودة والتطوير المستمر والعنصر البشري سواء أكان عاملاً أو متلقياً، إلا أن تطبيق أحد هذه النماذج لتطوير إدارة الجامعات الحكومية، يستلزم الوقوف على معوقات تطبيقه وتوضيح أهم آليات ومتطلبات تحقيقه.

سادساً: معوقات التميز التنظيمي في إدارة الجامعات الحكومية:

تتمثل معوقات التميز التنظيمي في إدارة الجامعات فيما يلي: (٤٦)

أ- صعوبة بناء ثقافة التميز ونشرها بين العاملين بسبب الاعتماد على العمل الفردي وعدم الرغبة في العمل الفريقي

ب- مقاومة التغيير والتطوير وعدم اهتمام المؤسسات بتحقيق التميز التنظيمي

ج- ندرة القوانين والتشريعات عن تحديد الآليات المناسبة لتحقيق التميز

د- ضعف الانسيابية في العمل وتعقيد الاجراءات بسبب المركزية الشديدة

هـ- قلة توافر أدوات مرنة لتقييم فئات العاملين

و- القصور في توافر البيانات والمعلومات والأهداف والغايات

فضلاً عن (٤٧)

أ- ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز التنظيمي أولوية من أولوياتها ، فالموظفين في هذه المؤسسات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل وينعكس سلباً على التميز في الأداء .

ب- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل حيث تتبنى بعض المؤسسات نظاماً ضعيفاً تسوده الأعمال الروتينية بل تقف عائقاً لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلاً عن عدم توفره .

بالإضافة إلى: (٤٨)

أ- ضعف الخطط الاستراتيجية أو ندرة وجودها.

ب- ضعف قنوات الاتصال والتواصل بين أفراد المنظمة الواحدة والمنظمات الأخرى.

ج- الاعتقاد بأن نموذج التميز هو حل سريع للمشكلات الإدارية والمالية.

د- الصراعات التنظيمية الداخلية.

هـ- ضعف الميزانيات المرصودة للتحسين والتطوير.

ومن ثم يمكن القول بأنه ثمة معوقات تواجه تحقيق التميز التنظيمي بإدارة الجامعات الحكومية، منها ما يخص ثقافة التميز التنظيمي ذاتها، من ضعف وجود بيئة غير مواتية لتحقيق التميز التنظيمي، أو وجود مقاومة محتملة من جانب بعض القيادات السلطوية الجامعية أو أعضاء التنظيم الجامعي، كذلك ضعف الجانب التشريعي الداعم لتحقيق التميز، كما أن سيادة النمط التقليدي في ممارسة الإدارة الجامعية يعد من أبرز المعوقات، وكذلك ندرة وجود أدوات تقييم مرنة للعاملين يعد معوقاً أمام تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات، ثم تأتي قنوات الاتصال الضعيفة لتسهم في مقاومة التميز، بالإضافة إلى الصراعات الداخلية ببعض البيئات الداخلية بالتنظيم الجامعي، فضلاً عن ضعف الميزانيات المتاحة لتحقيق التميز، كما أن ضعف الخطط الاستراتيجية يسهم - وبدرجة كبيرة- في مقاومة التغيير ومن ثم يقلل من فعالية تحقيق آليات التميز التنظيمي. وفيما يلي بعض الآليات التي تعد ركائز لتحقيق التميز التنظيمي والتغلب على معوقات تحقيقه بالجامعات الحكومية في مصر.

سابعاً: آليات تحقيق التميز التنظيمي في إدارة الجامعات الحكومية:

ينحقق التميز التنظيمي في إدارة الجامعات الحكومية، من خلال تفعيل بعض

الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الجامعية ومن بين هذه الاتجاهات (التمكين الإداري، والإدارة الإلكترونية، القيادة الاستراتيجية، إدارة الجودة)

ويمكن توضيح هذه المداخل التي تسهم في تحقيق التميز التنظيمي بشيء من

التفصيل على النحو التالي:

أ- التمكين الإداري: حيث يسهم التمكين الإداري في التحفيز على المبادرة والإبداع والتخلص من الروتين الإداري بالجامعات الحكومية، ويتيح الفرصة لتحمل المسؤولية، واستثمار المواهب والقدرات الكامنة بعيداً عن الأنماط التقليدية في الإدارة، وهو ما يدعم تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة.

وتتمثل أبعاد التمكين الإداري في النقاط التالية: (٤٩)

البعد الأول: " تطوير ممارسات العمل الإبداعية

البعد الثاني: تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرارات

البعد الثالث: العمل الفريقي

البعد الرابع: التحفيز الذاتي

البعد الخامس: المحاكاة في الممارسة

البعد السادس: التطوير الذاتي "

إن التمكين الإداري بهذه الصورة يصقل قدرات كافة أعضاء التنظيم الجامعي، ويحررهم من قيود النمطية ويبني داخلهم كيفية الاعتماد على النفس واستثمار المواهب من خلال الأبعاد الستة سالفة الذكر، والتي تسهم بقدر كبير في تحقق التميز التنظيمي .

ب - الإدارة الإلكترونية: تعد الإدارة الإلكترونية توجهاً يدعم فعالية الإدارة الجامعية، ويعمل على تحسين نوعية العمل بها، وزيادة مستويات الأداء، بما يحقق التميز التنظيمي. ومن ثم تعد الإدارة الإلكترونية أساس في تحقيق التميز التنظيمي الجامعي، وإضفاء قدر من المرونة على عناصر التنظيم بحيث تعمل بكفاءة وحرية، وهذا المنطق لا يتحقق إلا من خلال مفاهيم الإدارة الإلكترونية من خلال تسييرها لتحولات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالجامعات في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات (٥٠) .

وتحقق الإدارة الإلكترونية للجامعات فعاليتها - طبقاً لنتائج إحدى الدراسات السابقة - من خلال الاستقرار التنظيمي، باستخدام الإنترنت وقواعد البيانات، ثم اتباع سياسة التشبيك من خلال مشاركة المعلومات بدمج كافة قواعد البيانات في إطار إدارة إلكترونية جامعية واحدة، تسهم في توافر الشفافية الإدارية وإتاحة المعلومات، وتحسين نوعية العمل الإداري، وتوافر نموذج فعال ييسر تدفق المعلومات إلى المستويات الأعلى في التنظيم الجامعي، وتعديل تشريعي داعم لإطار عمل الإدارة الإلكترونية، ومنظم لعلاقات العمل المتبادلة من خلالها، وقيم مشتركة وثقافة ومشاركة تنظيمية، وبنى تحتية، خدمات متكاملة، وخبرة ومهارة في الأداء تكفي لتحقيق التميز التنظيمي. (٥١)

وإدارة الإلكترونية من هذا المنطلق تمهد وتيسر الطريق نحو تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات الحكومية في مصر من خلال:

١ - انتهاج القيادة الاستراتيجية: وهي القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية الاستراتيجية، وتحقق الكفاءة والفاعلية استناداً إلى العلاقة بين الأهداف والنتائج، بما يحقق التكامل بين

المنظمة وبينتها، ويتم ذلك من خلال الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف قصيرة المدى والاهداف الاستراتيجية، من أجل تحقيق التميز ووضع المنظمة موضع الصدارة.^(٥٢)

حيث تؤثر على " المرونة التنظيمية وعلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ونتاج المعرفة التنظيمية من خلال تكامل قدرات الأفراد والمجموعات والاستراتيجيات التنظيمية لتوليد الابتكار المطلوب لتعزيز أداء المنظمة في المستقبل " ^(٥٣)

فالقيادة الاستراتيجية وفقاً لهذا المفهوم تحقق كفاءة وفعالية الإدارة الجامعية، بما توفره من مرونة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار، ومعززة للأداء التنظيمي بما يحقق تميزه. وللقيادة الاستراتيجية الفعالة مجموعة من الأبعاد، تتمثل فيما يلي: ^(٥٤)

البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي.

البعد الثاني: استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية.

البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري.

البعد الرابع: تعزيز الثقافة التنظيمية.

البعد الخامس: تعزيز الممارسات الأخلاقية.

البعد السادس: تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة.

ومن ثم فإن أبعاد القيادة الاستراتيجية تتمثل في ستة أبعاد تبدأ بالتوجه الاستراتيجي لدى القيادة الجامعية، واستثمار الطاقات والقدرات الإبداعية لدى أعضاء التنظيم الجامعي، وتطوير مهاراتهم من خلال التنمية الذاتية والمؤسسية بصفة دورية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الجامعية والقيم الأخلاقية بين أعضاء التنظيم الجامعي وقادته، وتنفيذ نظام رقابي جامعي فعال بما يحقق قيادة استراتيجية فعالية.

وكما يعمل انتهاج القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي للإدارة الجامعية، فإن تطبيق معايير الجودة على الجانب الآخر تسهم في تحقيقه.

٢ - تطبيق معايير الجودة:

حيث يسهم تطبيق معايير الجودة في تحسين مستويات الأداء الجامعي، ومن ثم يحقق التميز التنظيمي. والمعايير تعبر عن " الحد الأدنى من الكفايات المطلوب تحقيقها لغرض معين، ويعتبر هذا الحد هو أقل الكفايات الواجب توافرها لدى الفرد أو المؤسسة لكي يؤدي وظيفته، بما يعمل على تحسين الوضع الحالي." ^(٥٥)

وللمعايير أهداف تربوية تتمثل فيما يلي: (٥٦)

- ١- تحسين الممارسات التنظيمية ورفع كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية.
 - ٢- تسهيل عملية الاتصال، ومشاركة المعلومات داخل وخارج المؤسسات التعليمية.
 - ٣- تيسير أداء المهام القيادية، وتفعيل العمليات الإدارية.
- ومن ثم تعمل معايير الجودة على تحسين البيئة التنظيمية الجامعية أداءً وممارسات، من خلال تيسير اتصال فعال، وأداء كفاء للعمليات والإجراءات الإدارية من جانب القيادات. وعلى ذلك فإن توافر معايير الجودة وتطبيقها، يحقق التميز التنظيمي بإدارة الجامعات الحكومية ، حيث أن جودة المناهج والمقررات تنعكس على الأداء الإداري إيجابياً من خلال سير العملية التعليمية بطريقة هادئة تجعل هناك تفرغاً لتحقيق التميز، كما أن جودة البنية التحتية وكفاءة النظام الإداري الجامعي، وتطبيق مبدأ التحسين المستمر والاستثمار للموارد البشرية والمادية المتاحة والمتوقعة، كل ذلك يسهم في توافر مناخ تنظيمي جامعي داعم لتحقيق التميز ومؤشراً على وجوده.

ج - إعادة هيكلة المنظومة التعليمية:

أضحت إعادة هيكلة المنظومة التعليمية أمراً ضرورياً، حتى يمكن استيعاب كل ما هو جديد من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، " بما يدعم المنتج التعليمي وقدرته التنافسية، وبما يجعل محور العملية التعليمية حول المتعلمين بدلاً من إحداث تغييرات تقليدية في الوظائف القائمة وهذا بدوره يؤدي إلى توقعات أخرى تتسم بالقوة ولها دلالتها وهذا يفرض على المؤسسات التعليمية أن تتبنى أشكالاً جديدة للتغيير. " (٥٧)

والتميز التنظيمي يعد شكلاً جديداً من أشكال التغيير وتبدو ضرورة إعادة هيكلة نظم الإدارة الجامعية أمراً لا غنى عنه لتحقيق التميز ونشر فكر التنافسية على مستوى الجامعات وعلى كافة المستويات محلياً، إقليمياً، وعالمياً.

والخلاصة أن تحقيق التميز التنظيمي للجامعات الحكومية بمصر، يعتمد على عدة مداخل تسهم في تحقيقه منها مدخل التمكين الإداري الذي يمنح العاملين صلاحيات تؤهلهم للتميز في عملهم ، ومدخل الإدارة الإلكترونية الذي يعد من متطلبات البنية التحتية لإحداث التميز، بما يقدمه من تيسيرات ببيئة العمل، ومدخل القيادة الاستراتيجية الذي يدفع قادة وأعضاء التنظيم الجامعي إلى الابتكار، ويعد المنظمة للدخول للتنافسية العالمية، ومدخل

الجودة الشاملة من خلال تطبيق المعايير، ذلك المدخل الذي يعتمد على تطوير كل أجزاء المنظمة، فضلاً عن مدخل إعادة الهيكلة الذي يعيد تشكيل بنية الإدارة الجامعية من خلال تغيرات هيكلية جذرية ومبتكرة. وكما تسهم هذه المداخل في تحقيق التميز التنظيمي فهناك متطلبات لتحقيقه.

ثامناً: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في إدارة الجامعات الحكومية:

ينطلب لتحقيق آليات التميز التنظيمي في إدارة الجامعات الحكومية مجموعة من المتطلبات، تتمثل فيما يلي: (٥٨)

- ١- إيجاد بناء استراتيجي متكامل يعكس وجهة نظر المنظمة ونظرتها المستقبلية، ولا بد أن يكون به رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية وكذلك آلية لإعداد الخطط الاستراتيجية .
 - ٢- استحداث هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتتصف بدرجة عالية من اللامركزية .
 - ٣- توفير نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها وآليات توظيفها لدعم واتخاذ القرار .
 - ٤- إيجاد قيادة فعالة تتولي وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج بما يؤكد فرص تحقيق التميز .
 - ٥- تغيير الثقافة التنظيمية ، وهو من أهم المتطلبات لأن الثقافة التنظيمية هي المتطلب الأساس لغرس مبادئ التميز التنظيمي ، كما أن تضمن سلمية مقاومة التغيير .
- ولكي يتحقق التميز التنظيمي بإدارة الجامعات الحكومية بمصر، يتطلب ذلك توافر بنية ذات رؤية ورسالة وأهداف وآليات تكون بمثابة التشريع النظري له، وينبغي لهذا التشريع من هياكل تنظيمية جديدة تؤمن به وتسعى لتحقيقه، وهذه الهياكل بينها قنوات اتصال واضحة ومتبادلة لتبادل المعلومات، ويرأس ذلك كله قيادة فاعلة تؤمن بما تقوم به وتدعمها ثقافة تنظيمية تتلاءم مع الروح الجديدة للعمل والتغيير. هذا فيما يتعلق بالتميز التنظيمي، وفيما يلي عرض تفصيلي لمحور المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية.

المحور الثاني: المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية:

فيما يلي عرض لمحور المشاركة التنظيمية من حيث: (ماهية المشاركة التنظيمية، مبررات الأخذ بها، أهدافها، مبادئها، أنواعها، استراتيجياتها، خطوات بنائها، التحديات التي تواجهها وسبل التغلب عليها، ومتطلبات تفعيلها)، وفيما يلي توضيح ذلك بالتفصيل.

أولاً: ماهية المشاركة التنظيمية:

تعد المشاركة التنظيمية البديل الأنسب لنظم القيادة التقليدية، من أجل تحقيق مشاركة فعالة بين كافة أعضاء التنظيم الجامعي، من خلال تطبيق استراتيجيات جديدة لضمان التعاون البناء والعمل الفريقي المثمر، والمشاركة في تقاسم السلطة وأداء المهام القيادية واتخاذ القرارات التنظيمية،

وتعتبر المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات عن " الحق في المشاركة النشطة في الانشطة التطبيقية العملية، ومشاركة الأفكار، والتعلم من خلال المناقشات الخاصة بأعضاء التنظيم الجامعي " (٥٩)

وطبقاً لهذا التعريف فإن المشاركة التنظيمية تعد حقاً لكافة أعضاء التنظيم الجامعي بالجامعات الحكومية، بما يمكنهم من إبداء الرأي والفكر والمشاركة العملية في كافة مهام وإجراءات العمل التنظيمية، بما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة.

ومن أهم ما يميز المشاركة التنظيمية أنها " تدفع الأعضاء إلى مزيد من العمل وبذل الجهد بما ينعكس على إنتاجيتهم، كما تعمل على تحقيق التماسك التنظيمي، وفهم أفضل لسياقات العمل، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة. فضلاً عن أنه كلما زاد مستوى التوقعات والتمكين من جانب القيادة، زادت المشاركة والاتصال الفعال وتعاون المستخدمين وشعورهم بالمسؤولية، وقبولهم للقيم التنظيمية؛ وتقديم مساهمات ذات مغزى". (٦٠)

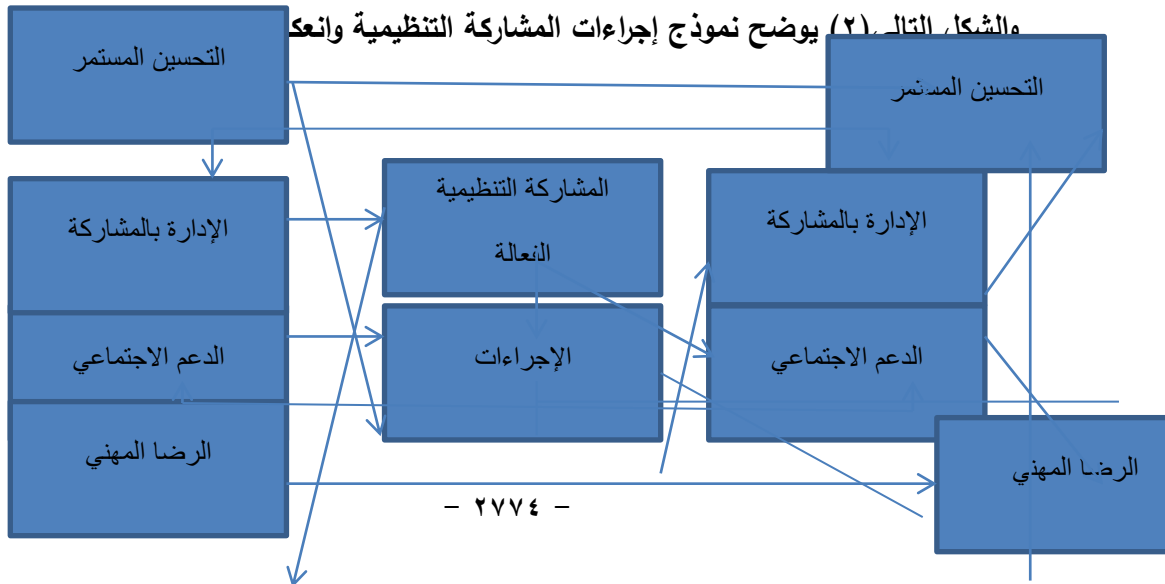
ونظراً لهذه المميزات التي تحدثها المشاركة التنظيمية، وجميعها ذات علاقة وثيقة بالقيادة والأعضاء الجامعيين المشاركين، وبيئة التنظيم الجامعي، حيث تسهم القيادة بدور فاعل في الإتاحة للمعلومات والشفافية في تبادلها، والاتصال الفعال الذي يدعم من الأثر الإيجابي للمشاركة، والتمكين الإداري لكافة العاملين لاسيما الأكفاء منهم، بينما يشعر المشاركون بالمسؤولية، ويزداد حماسهم في اتجاه الأداء المتميز، من خلال فهمهم لبيئة وعلاقات وإجراءات العمل. في حين تؤثر ثقافة وقيم الجامعة في مضمون وإجراءات المشاركة

التنظيمية لأعضائها. وثمة مبررات تدعو للأخذ بالمشاركة التنظيمية وتفعيلها بالجامعات الحكومية.

ثانياً: مبررات الأخذ بالمشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية:

ثمة مبررات تدعو إلى الأخذ بالمشاركة التنظيمية وتفعيلها، حيث تواجه الجامعات اليوم بالعديد من التحديات كالمنافسة، وتوجهات مقاومة التغيير، وضعف الرضا لدى بعض العاملين، أو قصور في مستويات أدائهم. وتعد المشاركة التنظيمية الطريق الأمثل لتحقيق التعاون والالتزام الشخصي والتنظيمي، والالتفاف حول الرؤية المشتركة، وتوفير الشفافية، ودرجة من الحكم الذاتي، وقاعدة متساوية من الحقوق والواجبات لكافة المستويات المتباينة داخل التنظيم. ^(٦١)، ويعد التصميم التنظيمي ذو تأثير بالغ على الثقافة التنظيمية وتأسيس فكر المشاركة، من خلال هياكل تنظيمية فعالة تسهم في تحقيق الكفاءة الإدارية، والأهداف التنظيمية. ^(٦٢)

ومما يدعو لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية، إعلاء قيم الديمقراطية والعمل الجماعي، وتحسين بيئة العمل من خلال المشاركة في النشاطات، وإتاحة تجارب جماعية ناجحة، وأدوات فعالة لتطوير الإدارة الجامعية. وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أنه من التأثيرات الإيجابية للمشاركة التنظيمية، أنها تعمل على إحداث تغيير في بيئة العمل بما ينعكس إيجاباً على فرق العمل، من حيث الرضا عن العمل، ودعم التوجه نحو الإدارة الذاتية، وتحقيق التحسين المستمر للعمليات الإدارية. ^(٦٣)



شكل (٢) إجراءات المشاركة التنظيمية وانعكاساتها على المؤسسة التعليمية
المصدر: . Randall,R. & Nielsen, K. , (2012). (٦٤)

ويوضح الشكل (٢) أن المشاركة بين القائد والأعضاء داخل التنظيم الجامعي، في إجراءات التخطيط وتكوين فرق العمل يدعم التوجه الإيجابي لدى العاملين نحو العمل، ويحقق الرضا المهني، ويعمل ذلك على زيادة في مستويات الأداء بما ينعكس على تحقيق التحسين المستمر، وزيادة الإنتاجية.

هذه التأثيرات الإيجابية سألفة الذكر لممارسة إجراءات المشاركة التنظيمية تعد مبرراً قوياً للأخذ بها في إدارة الجامعات الحكومية، بما يدعم تحقيق أهدافها..

ثالثاً: أهداف المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية:

تهدف المشاركة التنظيمية إلى تحقيق العديد من المزايا للتنظيم وأعضائه على المدى البعيد، وفيما يلي عرض لهذه الأهداف.

تهدف المشاركة التنظيمية إلى ما يلي: (٦٥)

أ- تحقيق ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى.

ب- تحويل المنظمات إلى منظمات إبداعية.

ج- توفير مناخ عمل داعم للمشاركة في اتخاذ القرار.

د- تحفيز الأفراد لاكتساب المعارف المتنوعة والمهارات وتنمية القدرات.

هـ- تشجيع استخدام أسلوب فرق العمل وتزويدها بالحرية في مجال العمل.

و- توفير سياسات مالية تتيح تحفيز المستخدمين لبذل الجهد في العمل.

ز- المساهمة في زيادة إنتاجية المنظمات وتحقيق فعاليتها.

ح- الالتزام بتحقيق الدعم التنظيمي المتبادل بين القائد والأعضاء.

ط- بناء علاقات تنظيمية أقوى والتزام تنظيمي أكثر إبداعاً.

وبتحليل أهداف المشاركة التنظيمية سألفة الذكر، يتضح أنها تتفق مع بعض أهداف تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات، من خلال استهدافها تحقيق ميزة تنافسية للتنظيم الجامعي، ومناخ تنظيمي داعم للإبداع تنظيمي، وشراكات جامعية فعالة في القيادة واتخاذ القرار، وسياسات مالية تشجع على بذل المزيد من الجهد، كما تمنح مزيداً من الدعم

للأعضاء المشاركين في بيئة التنظيم الجامعي، من خلال العلاقات التنظيمية القوية، والولاء والالتزام التنظيميين واستخدام أسلوب فرق العمل، وأيضاً منحت تلك الأهداف اهتماماً بالغاً بالمرجات حيث تعمل المشاركة التنظيمية على تحسين مستويات الأداء، وزيادة الإنتاجية. وإذا كانت هذه الأهداف سالفة الذكر، تعد بمثابة موجهات لأطر عمل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية، فإنها تستند إلى العديد من المبادئ، وفيما يلي مبادئ المشاركة التنظيمية.

رابعاً: مبادئ المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية:

يمكن توضيح مبادئ المشاركة التنظيمية على النحو التالي: (٦٦)

المبدأ الأول: تعبئة المشاركين.

المبدأ الثاني: تفويض السلطة.

المبدأ الثالث: إتاحة الحرية لدى الأعضاء في مناقشة رؤساء العمل وقيامهم بتقديم الآراء البناءة لتحقيق الثقة المتبادلة .

المبدأ الرابع: التوجه الإيجابي نحو المؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها.

المبدأ الخامس: الوضوح والشفافية لفهم تعليمات العمل، وتحقيق فعالية ونجاح عملية الاتصال.

المبدأ السادس: التعاون بين الرئيس والأعضاء في تحديد أهداف وطرق وأساليب العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار.

المبدأ السابع: تشجيع الأعضاء على المشاركة في صياغة الأهداف بشكل واقعي.

المبدأ الثامن: التوجه نحو المشاركة في حل مشكلات العمل، والتوجيه نحو الرقابة الذاتية .

المبدأ التاسع: الالتزام بتحقيق النمو المهني والأكاديمي من خلال تدريب وتأهيل

مختلف فئات الموارد البشرية بالمؤسسة.

وتعد هذه المبادئ مرتكزات أساسية للمشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية، ويمكن توظيفها لإرساء المشاركة كثقافة ومعتقد وسلوك، وتؤكد هذه المبادئ على دعم الإدارة الجامعية ممارسة الشفافية والتوجه الإيجابي نحو العمل، وإتاحة حرية الرأي

والفكر والممارسة، وتطبيق آليات الرقابة الذاتية، في إطار من التشجيع والتعاون المثمر، والولاء والثقة التنظيميين، في إطار مجموعة من الأنواع، يمكن إجمالها فيما يلي.

خامساً: أنواع المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية:

سوف تعرض الباحثة لبعض أنواع المشاركة التنظيمية، والمتمثلة في المشاركة في تقاسم السلطة، واتخاذ القرار، وأداء المهام، وفيما يلي توضيح ذلك:

النوع الأول: المشاركة في تقاسم السلطة:

ظهر الاتجاه التقليدي في ممارسة السلطة ذلك الاتجاه الذي يرى أن النموذج البيروقراطي يعد من النظم الرشيدة للسيطرة على الأفراد وتحقيق النتائج الفعالة في المنظمات، وأن التنظيم البيروقراطي بما يحققه من سيطرة على الأفراد يمارس فيه المديرين السلطة كلما كانوا أكثر شعوراً بالقوة لاملاكهم المعرفة الفنية. (٦٧)

أما الاتجاه المعاصر فقد أكد على دور المشاركة في السلطة وظهر مفهوم تقاسم السلطة والشعور بالمسؤولية، وتحمل القيادة الجامعية للمسؤولية عن فعالية وكفاءة أداء رسالة المؤسسة من خلال الجوانب التالية المتعلقة بالسلطة: (٦٨)

- سلطة إعداد البرامج الأكاديمية في إطار من الجودة والمساءلة.
- السلطة والمسؤولية، في حدود الاشتراطات الواسعة المتعلقة بحقوق العاملين، في مجال تعيين الأكاديميين وغير الأكاديميين وترقيتهم وتكليفهم وتحديد مستويات مرتباتهم.
- سلطة اختيار الطلاب وقبولهم استناداً إلى معايير المؤسسة - وقد تكون هذه المعايير أعلى من الاشتراطات الدنيا لتأهل الطلاب لدخول التعليم العالي.
- سلطة تخصيص الأموال العامة وغير العامة داخلياً بطريقة تتفق والخطة الاستراتيجية للمؤسسة واشتراطات الشفافية والمحاسبة العامة على استخدام الأموال.
- سلطة تحويل الرصيد غير المنفق من سنة مالية إلى أخرى دون توقيع عقوبات، وسلطة استثمار المدخرات.
- سلطة إجراء المشتريات وإبرام العقود وإجراء المعاملات الإدارية والمالية الأخرى دون الخضوع لاشتراطات القبول المسبق من كيانات خارجية.

ومثل هذه الأنواع من القرارات الجامعية التي يتم ممارستها بالجامعات الحكومية، تقتضي الشفافية، وألا تقتصر على القائد أو المسؤول المالي، أو الأكاديميون فيما يتعلق باقتراح البرامج الدراسية الجديدة، بل يمكن مشاركة المستفيدين الداخليين أنفسهم عند اتخاذ هذه مثل هذه القرارات التي يعد البعض منها قرارات مصيرية، كقرارات قبول الطلاب بالكليات الجامعية، أو قرارات ذات تأثير بالغ على الموازنات المالية المتوقعة مستقبلاً بناء على معدلات الإنفاق.

النوع الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار:

بات جلياً أن النظريات الإدارية التقليدية الموجهة لاتخاذ القرار اعتمدت في مضامينها على اتخاذ القرارات استناداً إلى العقلانية بهدف تعظيم المكاسب أو تقليل المفاصد، إلا أن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التنظيمية أضحت من أكثر التوجهات الإدارية المعاصرة التي تنشدها الجامعات اليوم من أجل تحقيق العدالة والانتماء التنظيمي.

والمشاركة التنظيمية على مستوى اتخاذ القرار تعني- في أبسط صورها- " أن يكون لأعضاء التنظيم تأثير على القرارات يتمثل في سعيهم نحو تقديم الملاحظات والتحليلات والمقترحات التي تسهم في عملية صنع القرارات. (٦٩)

وتتم المشاركة التنظيمية الفعالة في إدارة الجامعات الحكومية، حال كان المشاركون قادرون على صنع القرار، حيث تتاح حرية اتخاذ القرارات لدى المشاركين، على كافة مستويات السلطة والاستشارة والاتصال، كما تعمل المشاركة التنظيمية من جانب القيادة الجامعية للأعضاء في مجال اتخاذ القرار على استثمار كبير لوقت وموارد الإدارة الجامعية، والمشاركة في المعلومات والاستشارات؛ بما يضمن التعاون الطوعي، والديمقراطية التنظيمية، ويحقق النجاح التنظيمي للمؤسسة الجامعية. (٧٠)

وهناك العديد من أنواع القرارات التي يمكن المشاركة فيها يمكن توضيحها فيما يلي:

أنواع القرارات التي يمكن المشاركة فيها:

وهذه الأنواع تتمثل فيما يلي: (٧١)

١- قرارات الاستقلالية: القرارات المتعلقة بالأنشطة والمهام اليومية، ولأعضاء التنظيم الحق في ممارسة الحرية الكاملة أثناء مشاركة هذه القرارات.

٢- قرارات التأثير: القرارات الاستراتيجية، وتعد نسبة مشاركة أعضاء التنظيم أقل حيث يتحمل الرئيس الدور الأكبر في صنعها.

٣- قرارات المشاركة: القرارات المحلية في المنظمة وتكون نسبة مشاركة الأعضاء حيالها كبيرة، من خلال الأقسام أو فرق العمل.

وللمشاركة التنظيمية في اتخاذ القرارات أهمية بالغة، حيث تكتسب القرارات الجامعية بالجامعات الحكومية قوة من جراء عملية المشاركة من جانب كافة أعضاء التنظيم الجامعي أو ممن لهم علاقة مباشرة بموضوع القرار، أو من الأعضاء الفاعلين والمؤثرين في الجامعة.

النوع الثالث: المشاركة في أداء المهام القيادية:

تمثل المشاركة في أداء المهام القيادية جوهر التنظيم الإداري الجامعي، وتشتمل على مستويات عدة تبدأ بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالمهام القيادية، مروراً بعمليات الاتصال والتشاور الإداري، والمشاركة القائمة على التعاون لتنتهي في أعلى مستوياتها بتمكين أعضاء التنظيم الجامعي، وتحقيق مشاركة تنظيمية فعالة بين القائد والمشاركين في أداء المهام القيادية.

ولقد أوضحت إحدى نتائج دراسة علمية أن المشاركة في أداء المهام القيادية من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف، والعديد من الأنشطة والإجراءات الرسمية، تؤثر إيجابياً على تماسك أعضاء التنظيم، وتبرز شفافية القيادة. (٧٢)

كما أوضحت نتائج دراسة أخرى أن المشاركة في تصميم الميزانية، باعتبارها إحدى المهام القيادية بالجامعات، ترتبط باستخدام القيادة أسلوب التحفيز، وأن تشجيع الأعضاء على المشاركة في كافة العمليات المرتبطة بالأنشطة، إحدى مهام القائد التحويلي. (٧٣)

كما أوضحت إحدى نتائج دراسة علمية أخرى أن المشاركة في أداء المهام والأنشطة الإدارية اليومية، والتفاعلات الدينامية التي تتم ممارستها في المؤسسات الجامعية، تسهم في إدارة فعالة للوقت، وقدرة القائد على التأثير، واتخاذ القرارات. (٧٤)

ومن ثم فإن المشاركة في أداء المهام القيادية لدى القادة الجامعيين، تتضمن المشاركة في العمليات الإدارية، والأنشطة والمهام اليومية، وأن ممارستها تؤثر إيجاباً على اتخاذ القرارات التنظيمية، وتسهم في إحداث التأثير القيادي، وإدارة فعالة للوقت، ويمكن ممارسة المشاركة التنظيمية من خلال عدد من الاستراتيجيات مجتمعة أو منفردة، وفيما يلي هذه الاستراتيجيات.

سادساً: استراتيجيات المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية:

يتم تنفيذ المشاركة التنظيمية تدريجياً من خلال استراتيجيات خمس ذات مستويات متدرجة؛ لضمان فعالية المشاركة، إذا ما تم مراعاة الأسس العلمية عند ممارستها، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في (مشاركة المعلومات، الاتصال الإداري، التشاور الإداري، التعاون الإداري، التمكين الإداري).
والشكل التالي يوضح هذه الاستراتيجيات:



شكل (٣) استراتيجيات المشاركة التنظيمية
المصدر: David Lewin, Op. Cit. p. 11: (٧٥)

يتضح من الشكل (٣) أن استراتيجيات المشاركة التنظيمية تبدأ بمشاركة المعلومات مروراً بالاتصال، التشاور، التعاون، ثم التمكين الإداري حيث تبلغ المشاركة التنظيمية زروتها من خلال تمكين كافة أعضاء التنظيم الجامعي، وفيما يلي توضيح ذلك بشيء من التفصيل.

أ - مشاركة المعلومات:

تتنوع المصطلحات لتتباين مضامينها، فحين يتم تناول مشاركة المعلومات فإن ذلك قد يختلف بعض الشيء عن مشاركة المعرفة.

حيث تتضمن مشاركة المعلومات مجموعة من العمليات العقلية من حيث النقل أو التبادل وهي أشمل وأعم من مشاركة البيانات، حيث تتضمن أفكار ومعلومات. أما فيما يتعلق بمشاركة المعلومات على المستوى التنظيمي فإنه يعبر عن انتقال المعلومات، وتبادلها، واسترجاعها، بما يضمن تعلم الفرد من المنظمة إبان عمليات الاتصال، وذلك من خلال الوصول إلى قواعد البيانات أو التفاعل من خلال الاتصال الشخصي المباشر في الاجتماعات وحلقات النقاش بصورة مباشرة أو غير مباشرة، متزامنة أو غير متزامنة بما يحقق الانتشار للمعلومات والوصول إلى اعتقادات مشتركة. (٧٦)

وتمنح مشاركة المعلومات الإدارية التنظيم الجامعي انضباطاً، ويوفر به أصولاً للمعلومات بغض النظر عن الحدود التنظيمية والتقنية، لتحسين الفعالية التشغيلية، وتحقيق الشفافية والوصول إلى التوافق حول القرارات التنظيمية، بما يشجع المبادرة، ويحقق التمكين، وذلك من خلال إدارة المحتوى التعاوني بالمشاركة من خلال ملفات الفريق، وأدوات المشاريع، الوثائق والرسائل الفورية، والملفات السمعية والبصرية. (٧٧)

ومن التأثيرات الإيجابية لمشاركة المعلومات الإدارية تحسين نوعية العمل وجعله أكثر إبداعاً، كما تعمل مشاركة المعلومات على تحسين المهارات، وتخفيض الجهد، وتحقيق التعاون، وزيادة معدلات إبداع المستخدم، وزيادة المسؤولية الاجتماعية لديه، كما أن لذلك أثر إيجابي على المشاركة في صنع قرار أفضل، وعلى نتائج القرارات ذاتها. (٧٨)

ومن ثم فإن استراتيجية مشاركة المعلومات الإدارية تبنى على فكرة تعلم الفرد مما يكتسبه من المنظمة من معلومات بوسائل متنوعة وبصورة مباشرة أو غير مباشرة، ليحدث ذلك تأثيراً على نمط القيادة ليفرز القيادة بالشفافية، وفي أداء الفرد والجماعة حيث يحقق الالتزام والانضباط وتحسين نوعية العمل وممارسات المشاركة ذاتها، فضلاً عن إبداع المشاركين، ونتائج قرارات أكثر موضوعية.

وتسهم استراتيجية مشاركة المعلومات في إدارة الجامعات الحكومية في تحقيق القيادة بالشفافية، وتشجيع المبادرة وتحقيق التمكين والتعاون والانضباط داخل التنظيم الجامعي بما يعمل على تحسين مستويات الأداء، ونوعية العمل.

ب - الاتصال الإداري؛

يعد الاتصال الإداري الفعال أحد استراتيجيات المشاركة التنظيمية، ويمثل الاتصال الإداري الفعال نجاح الممارسات الديمقراطية على المستوى التنظيمي، كما يتطلب توافر المعلومات وسهولة الوصول إليها.

وتمثل الشفافية وتوافر المعلومات ودمج مختلف الفئات داخل التنظيم، أحد أهم دعائم عملية الاتصال الفعال في المنظمات الحكومية من حيث توافر السياسات، والقرارات، وإتاحة الشفافية والمصادقية في علاقات العمل من حيث الالتزام والدعم والتبصير التام على المدى البعيد بالنتائج المتوقعة للقرارات. (٧٩)

ولا يقتصر الاتصال الإداري على بند المعلومات فهذه نظرة أحادية الجانب، حيث أن الاتصال الإداري المزدوج يحقق التفاعل ويدعم بناء الثقة، ويضمن التأثير في أعضاء التنظيم، ومن ثم تعد مشاركة الاتصال أداة استراتيجية لتقوية المسؤولية الاجتماعية، والمشاركة التنظيمية، وتطبيق سياسة دعم وتصميم وتقديم الخدمة، ودعم المبدعين، وتشجيع التغيير في ثقافة المنظمة نحو الشفافية، وتوفير البناء التنظيمي القائم على المشاركة. (٨٠)

والاتصالات الإدارية الفعالة كأحد مستويات المشاركة التنظيمية، وآليات الإصلاح التي تستهدف المنظمات الحكومية، تؤسس طبقاً لخطة اتصالات مؤسساتية، تستهدف التشبيك مع المستفيدين الداخليين والخارجيين، وتتضمن التقييم، وخطط التحسين، ويتم الاتصال بصورة مباشرة من خلال المقابلات والاجتماعات، والمؤتمرات، وحلقات النقاش، وورش العمل، أو بصورة غير مباشرة من خلال المكاتبات ومواقع الويب باستخدام صيغ الحوار التداولية عبر الإنترنت، والأدلة، والبيانات والإعلانات. (٨١)

ومن ثم فإن الاتصال الإداري بالجامعات، باعتباره أحد استراتيجيات المشاركة التنظيمية، يتم ممارسته بصورة فعالة من خلال التخطيط المنظم لعملية الاتصال الداخلي بين الجامعة وكلياتها، وعلى كافة المستويات الإدارية، بما يحقق الاشتراك في القيادة الجامعية عن طريق الشفافية، ويعمل على تحسين التفاعلات داخل التنظيم الجامعي، كما إنه يحتاج إلى صيغ جديدة أكثر مرونة وقدرة على الوفاء بمتطلبات المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية في عصر تكنولوجيا الاتصالات.

ج - التشاور الإداري:

استراتيجية التشاور إحدى استراتيجيات المشاركة التنظيمية، ويحقق التشاور التنظيمي على كافة المستويات الإدارية الشفافية، كما يعمل على دعم مشاركة الآراء والأفكار، بما يحقق شبه إجماع حول القرارات التنظيمية.

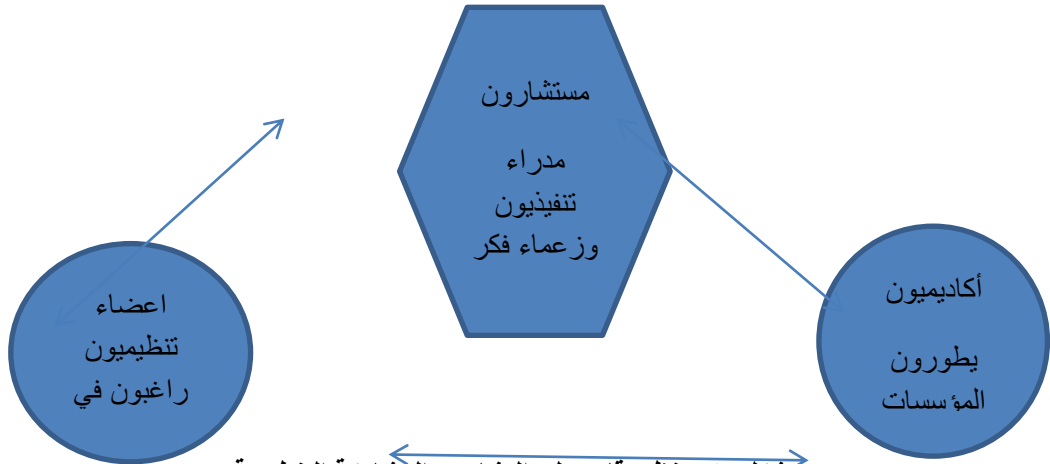
وتتم عملية التشاور التنظيمي بخطوات أربع تبدأ بفهم العمليات من خلال فهم استراتيجية الشراكة التنظيمية لدى المنظمة، وإجراء المحادثات والمخاطبات لتحديد الاحتياجات، مروراً بالتعليق على العمليات من خلال المشاركات الفردية والجماعية، وتحليل البيانات، ووصف طبيعة العمليات، ثم مناقشة الإجراءات وآلية التنفيذ وأخذ الموافقات

الرسمية، وانتهاءً بالتقييم والتشاور حول المخرجات، وتحديد الفرص المتاحة، ومقترحات التحسين من خلال التغذية الراجعة لتحسين العمليات من خلال التشاور. (٨٢)

والتشاور من الاستراتيجيات التي تجعل أفكار الإدارة الجامعية أقل قابلية للتعميم وأكثر إقناعاً وعلمية، وتسهم في إيجاد أدوار بين إيجاد المعرفة وتطبيقها وتوافر مسببات الإبداع في البيئة التنظيمية، بما يحقق الانضباط في استراتيجية العمل، ويدعم توجيه الهياكل الصاعدة نحو الممارسة والإبداع، لضمان التميز على المنافسين.

ومن ثم فإن التشاور الإداري داخل التنظيم بخطواته الأربع سألقة الذكر يسهم في توفير استراتيجية عمل إدارية أكثر مرونة وانضباطاً في إدارة الجامعات الحكومية، ويجعل القرارات تكتسب نوعاً من الشرعية وتحدث شبه إجماع حولها، بما يعمل على تحسين في إجراءات العمل وضمان بيئة تنظيمية أكثر إبداعاً. (٨٣)

والشكل التالي يوضح دور التشاور التنظيمي الداعم لاستمرارية المعرفة في البيئة التنظيمية.



شكل (٤) تنظيم قائم على التشاور والمشاركة التنظيمية
المصدر: Ibid: p.3 (٨٤)

ويوضح شكل (٤) أن التنظيم القائم على التشاور الإداري يتضمن كافة أعضاء التنظيم ممن لديهم طاقات وقدرات إبداعية أو خلاقة أو خبرة في مجال التشاور، لمشاركة الرأي والفكر مع الأكاديميون المنوط بهم تنفيذ إجراءات التطوير المؤسسي، والقادة اللذين هم بمثابة مستشارون يسهمون بفعالية في التحفيز على إبداء الآراء، وتوجيهها ونشر آليات التنفيذ. بما يحقق التشاور المؤسس على المشاركة والانتقاء بين كافة أعضاء التنظيم. ويمكن للجامعات الحكومية في مصر تنفيذ استراتيجية التشاور من هذا المنطلق بما يحقق الإبداع والابتكار، ويمهد للتطوير الإداري على كافة مستويات الإدارة الجامعية، ويؤصل لإفراز القيادات المحفزة والملهمة.

ويعمل التشاور الإداري بالتنظيم على تحقيق رضا أعضاء التنظيم، ويؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل، وإضافة قيمة للعمل، وتحقيق المرونة التنظيمية؛ من خلال مشاركة الرأي والفكر، والأداء الأفضل، والموضوعية، وإيجاد حلول لمشكلات العمل وزيادة الإنتاجية والتدريب المستمر للأفراد والجماعات على ممارسة الديمقراطية واحترام الرأي، بما يسهم في تطوير التنظيم. (٨٥)

ومن ثم فإن التشاور الإداري يعد استراتيجية لا غنى عنها، من أجل نجاح المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية، حيث يسهم في توافر قدر من المرونة التنظيمية

ويحقق الموضوعية، ويمكن القائد والأعضاء بالتنظيم الجامعي من ممارسة الديمقراطية، وإحداث تغيير في بيئة العمل التنظيمية.

د - التعاون الإداري:

التعاون الإداري أحد استراتيجيات المشاركة التنظيمية، وأحد أهم عوامل نجاح المنظمات المعاصرة، حيث يعد العمل الفريقي والفكر الجمعي أهم توجهات القادة في المنظمات التي تستهدف البقاء في عالم اليوم وتحقيق التميز على المستويين التنظيمي والتنافسي.

والتعاون استراتيجية تنظيمية اجتماعية، رئيسة تحدث تأثيراً تنظيمياً بعيد المدى، من خلال اتفاق الأطراف المعنية وتفاعلهم وتكوين العلاقات الإيجابية في مجال العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، وتتأثر بالالتزام العاطفي للمستخدمين وتأثير القادة، وتتطلب المشاركة المعرفية والإبداع التنظيمي. (٨٦)

والتعاون الإداري في إدارة الجامعات الحكومية بوصفه عمل جماعي يحفز الإبداع التنظيمي، ويتأثر بالالتزام العاطفي والتنظيمي، ويحقق التميز التنظيمي من خلال استخدام أسلوب فرق العمل حال التحقق من توافر الحد الأدنى من معايير الجودة بالجامعات، بما يدعم توجهات المشاركة التنظيمية.

ويتطلب التعاون التنظيمي البناء هيكل تنظيمي داعم للتعاون، وإدارة قادرة على توفير نظام تعاوني فعال، ومصادر وتقنيات، والتزام كافة المستويات الإدارية داخل التنظيم، والتعاون ضروري لإيجاد بيئة مناسبة للعمل الحر والإبداع ومشاركة الخبرة، وبناء الثقة التنظيمية والتمكين من إدارة نشاطات التعاون، وتحسين النوعية، وتحقيق رضا المستفيدين. (٨٧)

ويمكن وصف التعاون التنظيمي بالديناميكي حين يتضمن شراكة والتزام تنظيمي، ويعد بذلك استراتيجية متميزة يتم تطبيقها في إطار ثقافة تنظيمية خادمة لتوافر المعرفة والفكر المشاركة، وتعمل على تحقيق التميز والإبداع والمنافسة لبيئة التنظيم. (٨٨)

ولقد توصلت دراسة علمية حول العلاقة بين أبعاد التعاون والنجاح التنظيمي، إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين التعاون التنظيمي والنجاح التنظيمي، حيث أثبتت أن توافر مجموعات تعاونية لديها اتصال وقبول وفعالية بين الأعضاء، ومناقشات ودية، وجهد منسق،

وعمل مشترك، وتوجيه أثناء العمل، ومعدل إنتاج أعلى، وشعور أعلى بالثقة، وتواتر الأفكار القيمة، وتشابهه في القيم والمعتقدات، وتعاون متبادل- يعد عاملاً أساساً لنجاح منظماتهم.^(٨٩)

وتعد استراتيجية التعاون محققة لفكر ومبادئ المشاركة التنظيمية بإدارة الجامعات الحكومية، حيث تمكن الإدارة الجامعية من تحقيق الالتزام في العمل، والتوجه نحو الأهداف التنظيمية، والإبداع، وتحسين نوعية المخرجات، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق المنافسة.

هـ - التمكين الإداري:

التمكين الإداري الاستراتيجية التي تستهدف تحسين الإبداع التنظيمي، في بيئة العمل سريعة التغير، وهو أحد العوامل المساعدة في بقاء المنظمة في بيئة تنافسية، وتحقيق تميزها تنظيمياً، وتحسين وضعها التنافسي. والتمكين عبارته عن " تزويد أعضاء التنظيم بالسلطة للتعامل مع الأمور المتعلقة بمهام العمل".^(٩٠)

ويهدف التمكين الإداري إلى تحسين السلوك التنظيمي للعاملين، وتحسين بيئة العمل، وتحقيق الاحترام والثقة التنظيمية، والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، والنمو المهني وتحقيق الكفاءة الذاتية والتنظيمية، من خلال الأبعاد التالية:^(٩١)

البعد الأول: الالتزام التنظيمي، ويشمل (الالتزام العاطفي، الالتزام بالاستمرار في العمل)

البعد الثاني: الالتزام المهني، ويشمل (الالتزام بمهارات العمل- والالتزام بتعليمات العمل)

البعد الثالث: سلوك المواطنة التنظيمي، ويشير إلى توقعات الدور الحالي وتوجهها نحو الفرد والجماعة والتنظيم.

البعد الرابع: الدعم الإشرافي: ويشير إلى اعتقادات المشاركين بأن القادة يهتمون بأرائهم، ويأخذون أهدافهم وقيمهم في الاعتبار.

البعد الخامس: تدخل العمل، ويشير إلى فهم المشاركين أساليب العمل وتوجههم الإيجابي نحو المنظمة، ولديهم تأثير إيجابي في الأداء ويبدون كفاءة في العمل.

وتركز هذه الأبعاد في استراتيجية التمكين الإداري بالجامعات الحكومية على الأعضاء المشاركين داخل التنظيم الجامعي، نظراً لأهمية دورهم في إحداث تمكين فعال من خلال أداء المهام القيادية بكفاءة، وذلك حين يظهر جلياً الالتزام المهني والتنظيمي، والفهم لأساليب العمل، مع قدر من التوجيه الإشرافي.

ولقد أثبتت نتائج دراسة علمية أنه ثمة علاقة إيجابية بين ممارسة التمكين الإداري من قبل قادة المؤسسات التربوية وبين تفويض السلطة، والتحفيز والاتصال الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجاباً على تطوير المؤسسات التربوية. (٩٢)

وتوضح الانعكاسات الإيجابية للتمكين الإداري على تطوير إدارة الجامعات الحكومية، دوره في تفعيل المشاركة التنظيمية، من خلال تحقيق كافة الاستراتيجيات السابقة عليه حتى يتم اكمال التوجه البناء نحو المشاركة التنظيمية الفعالة.

هذه استراتيجيات المشاركة التنظيمية والتي تمثلت في (مشاركة المعلومات، الاتصال، التعاون، التشاور، والتمكين الإداري).

كما يمكن ممارسة المشاركة التنظيمية أيضاً، من خلال العديد من الاستراتيجيات التي تميز إطار عمل المشاركة بالتنظيم الجامعي، ومن ثم تعمل على تحقيق التميز بإدارة المؤسسات الجامعية، ومن بين هذه الاستراتيجيات تبني القيم والميول والاتجاهات، أو الالتفاف حول الاستراتيجيات ذاتها، وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها.

ومن ثم فإن المشاركة التنظيمية يمكن ممارستها من خلال تبني الميول والاتجاهات والقيم وإحداث المشاركة على مستوى الأفكار والآراء، ومشاركة المعرفة، والمشاركة في حل المشكلات، وتقاسم المهام في كافة ما يتعلق بالأهداف التنظيمية المتعلقة بالنشاطات. (٩٣)

ولقد أشارت إحدى نتائج دراسة علمية إلى أن المشاركة التنظيمية تمارس من خلال الالتفاف حول الاستراتيجيات، وكون المشاركين إيجابيين ونشطاء ولديهم دافعية عالية إلى العمل، ويعمل ذلك على تحسين مستويات الأداء لديهم وزيادة الإنتاجية، بما يؤدي إلى تحقيق النجاح التنظيمي. (٩٤)

ويمكن ممارسة المشاركة التنظيمية، في إدارة الجامعات من خلال الاتصال الصاعد كاستراتيجية ذات أولوية لدعم اللامركزية.

من هذه الاستراتيجيات جميعها، يتضح أن المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية، قد تختلف أساليب أو أطر وموجهات العمل بها ما بين شراكة على مستوى الآراء والأفكار، أو القيم والميول والاتجاهات، والإيجابية والدافعية نحو العمل، وجميعها سمات شخصية وأمور عقلية معرفية قد تصل بالمشاركين في بيئة التنظيم الجامعي، إلى زيادة الإنتاجية وتحقق بتوافر آليات تحقيق التميز التنظيمي.

ويمكن للجامعات الحكومية في مصر تطبيق استراتيجيات المشاركة التنظيمية، من خلال إعداد رؤية ورسالة وقيم وغايات وأهداف استراتيجية للمشاركة، وأنشطة وإجراءات تنفيذية مع توافر نظام للمتابعة بما يضمن توافر التغذية الراجعة لنقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين في نطاق إجراءات المشاركة التنظيمية، ما يحقق مشاركة المعلومات وفعالية الاتصال، ويضمن توافر التشاور والتعاون والتمكين الإداري.

ومن ثم فإن المشاركة التنظيمية ، تعد ذات تأثيرات إيجابية بالغة الأهمية على سائر مكونات المنظومة الإدارية بالجامعات، وذلك من خلال مجموعة من الخطوات، والتي من بينها ما يلي.

سابعاً: خطوات بناء المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية:

تتمثل خطوات المشاركة التنظيمية في عدة خطوات تعرف بدورة المشاركة، والتي تتكون من سلسلة متصلة الحلقات تتلاحم بها بنية المشاركة ومجالاتها، ومراحلها، وتتضمن التخطيط والتطبيق والمراجعة وتقييم النتائج، من خلال الخطوات السبع التالية:^(١٥)

الخطوة الأولى: تعرف بيئة العمل والمشاركين

الخطوة الثانية: تحديد آلية ومنهجية المشاركة

الخطوة الثالثة: توضيح نطاق وأهداف المشاركة

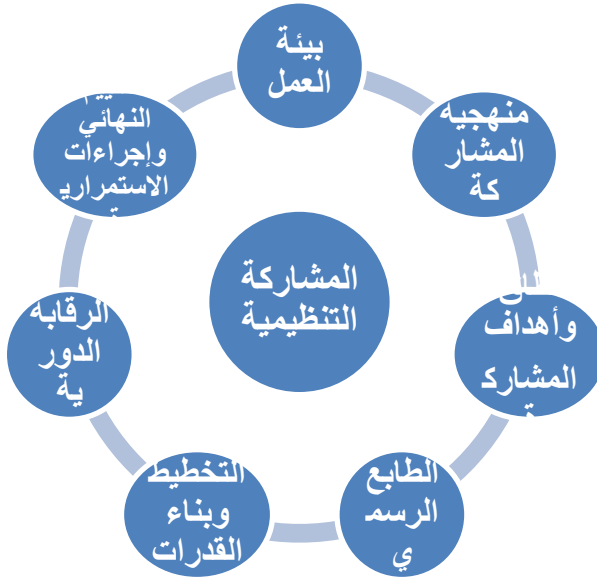
الخطوة الرابعة: إضفاء الطابع الرسمي على المشاركة

الخطوة الخامسة: التخطيط للتنفيذ المشترك وبناء القدرات

الخطوة السادسة: تنفيذ الرقابة والتقييم الدوري

الخطوة السابعة: إجراء التقييم النهائي وإجراءات استمرارية المشاركة

والشكل التالي (٥) يوضح خطوات المشاركة التنظيمية بشيء من التفصيل:



شكل (٥) خطوات المشاركة التنظيمية.

من الشكل (٥) يتضح أن خطوات بناء المشاركة التنظيمية تتمثل في تعرف المشاركين وبيئة العمل، وتحديد النطاق والتخطيط وآليات العمل في إطار من المتابعة والرقابة الدورية، وأهم ما يميز هذه الخطوات تتابعها وانتهائها بضمان الاستمرارية لإجراءات المشاركة. وقد تواجه هذه الخطوات من أجل إنجاح إجراءات المشاركة التنظيمية ببعض التحديات التي يمكن إجمالها فيما يلي.

ثامناً: التحديات التي تواجه المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية وسبل التغلب عليها:
 هناك العديد من التحديات التي تواجه تحقيق المشاركة التنظيمية، وفيما يلي أهم هذه التحديات:

أ - تحديات المشاركة التنظيمية:

أوضحت نتائج دراسة علمية العديد من التحديات التي تواجه المشاركة التنظيمية وسبل التغلب عليها، وتتمثل التحديات فيما يلي: (٩٦)

- ١- ضعف ثقافة مشاركة المعلومات.
- ٢- تضارب المصالح وتعارض الأولويات.
- ٣- ضعف الثقة التنظيمية.
- ٤- تباين الأعضاء في السياسات والاتجاهات والثقافات والقيم.

٥- معوقات التقنية التي تؤثر على تبادل البيانات.

٦- النمط البيروقراطي في ممارسة القيادة

٧- الهياكل التنظيمية النمطية.

ويمكن القول بأن هذه المعوقات بعضها يتعلق بالقادة وأنماط القيادة، وبعضها يتعلق بالمشاركين وطبيعتهم وتبايناتهم في المعتقدات والثقافات والقيم، وتعارض المصالح، وبعضها يتعلق بالنظام وبيئته كالهياكل التنظيمية، والمعوقات التقنية، وضعف الثقة التنظيمية، وقصور في نشر ثقافة المشاركة التنظيمية.

إلا أن هذه المعوقات التي قد تواجه المشاركة التنظيمية، يمكن التغلب عليها بما

يلي:

ب - سبل التغلب على معوقات المشاركة التنظيمية: (٩٧)

يمكن التغلب على معوقات المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات من خلال ما يلي:

١- الالتفاف حول الرؤية والقيم المشتركة.

٢- القيادة الاستراتيجية ذات التوجه الاستراتيجي.

٣- الالتزام التنظيمي

٤- تنسيق كافة الجهود وتوحيدها في اتجاه تحقيق الأهداف المشتركة.

٥- التكامل بين المصلحة العامة والمصالح الشخصية للأعضاء.

٦- وضوح الأدوار والمسؤوليات.

٧- التبادل المنظم للمعلومات.

٨- المراجعة والتقييم المستمر للأداء التنظيمي.

٩- الاتصال الفعال والمباشر بين الاعضاء.

١٠- مرونة الهياكل التنظيمية، الإجراءات والعمليات الإدارية.

١١- تأصيل الثقة التنظيمية والاحترام المتبادل بين أطراف التنوع التنظيمي.

وجميع هذه الطرائق التي قد تسهم في التغلب على معوقات المشاركة التنظيمية، والتي تؤكد على أن تكون بيئة التنظيم الجامعي خالية من الصراعات وتتميز بالمرونة، ويتوافر بها الثقة والالتزام التنظيمي، ومشاركة المعلومات ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإعلاء المصلحة العامة تجنباً لتعارض المصالح، وجميعها يمكن توافرها إذا ما تحققت

استراتيجيات المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية، من توافر مشاركة المعلومات، والاتصال الإداري الفعال، والتعاون الإداري البناء، والتشاور الإداري المثمر، والتمكين الإداري الناجح.

وإذا ما تم التغلب على معوقات المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية، يمكن القول بأن نجاحها يتطلب توافر مجموعة من متطلبات التفعيل، يمكن إجمالها فيما يلي:

تاسعاً: متطلبات تفعيل المشاركة التنظيمية:

فيما يلي بعض متطلبات تفعيل المشاركة التنظيمية، ويمكن عرضها على النحو التالي:

حيث تعد المشاركة التنظيمية آلية للتغلب على ضعف السياسات أو قصور النظام الإداري عن أداء الدور المنوط به، وثمة متطلبات لنجاح المشاركة التنظيمية بالجامعات يمكن إجمالها فيما يلي: (٩٨)

المتطلب الأول: التخطيط السليم، وبناء استراتيجية المشاركة:

حيث يتم تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي بكافة مستويات القيادة الجامعية، على مستوى الجامعة وكنياتها، وأقسامها، من خلال مشاركة كافة العاملين في إجراءات التخطيط، والاتفاق حول الرؤية المشتركة والقيم والأهداف الاستراتيجية، وإعداد خطط بديلة تصلح للتعامل وقت الأزمات.

المتطلب الثاني: تحديد أهداف وأنشطة وإجراءات المشاركة:

حيث يسهم التخطيط السليم في تحديد الأهداف والأنشطة والإجراءات التي يمكن المشاركة فيها، ولضمان نجاح عملية التخطيط ضمن العمليات الإدارية بإدارة الجامعات الحكومية، فإن ذلك يتطلب توافر التفاف الأعضاء حول القيم المشتركة بما يدعم إجراءات التنفيذ. ويمكن مشاركة المهام الإدارية، وتحقيق المشاركة من خلال تفويض السلطة، ونقل بعض صلاحيات القادة الجامعيين إلى ذوي الكفاءة والهمم العالية، ويمكن نجاح ذلك إذا ما توافرت إجراءات واضحة ومعلنة لدى أعضاء التنظيم الجامعي، وتم تنفيذها في إطار من المرونة التنظيمية.

المتطلب الثالث: الاتصال المنتظم لتنسيق التطبيق:

حيث يعمل الاتصال على تقوية العلاقات الإنسانية، ورفع الكفاية الإنتاجية، وتحسين مستويات الأداء الجامعي، وتكمن فعالية الاتصال في الإدارة الجامعية عندما يكون الاتصال في اتجاهين، وتكون الرسالة واضحة، وتكون أساليب ممارسته محددة بدقة ومعلنة، بما يزيد من فرص التفاعل والمشاركة الفعالة. (٩٩)

المتطلب الرابع: دعم القيادة من خلال التمكين الإداري لعلاقات عمل فعالة، وضمان استمرارية المشاركة:

حيث يمكن لإدارة الجامعات تزويد الأعضاء المشاركين في القيادة بالسلطة والمعرفة والموارد لتحقيق الأهداف، والتمكين الإداري الفعال بالجامعات يتطلب، تحديد الرؤية المستقبلية والأهداف، والاتصال الفعال، والتدريب المستمر، واستخدام أسلوب فرق العمل، وتحفيز المشاركين. (١٠٠)

المتطلب الخامس: التوضيح المنتظم للأدوار والمسؤوليات عند تنفيذ المشاركة التنظيمية.

ويعد توضيح الأدوار والمسؤوليات - كأحد مهام الإدارة الجامعية - أساس عند استخدام أسلوب فرق العمل الذي يعد مرتكزاً أساساً لنجاح إجراءات المشاركة، ويمكن للجامعات تحقيق هذا المتطلب من خلال تعرف قدرات وإمكانات أعضاء التنظيم الجامعي، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وفقاً لذلك، حتى تضمن مناسبة الأدوار والمسؤوليات للقدرات والإمكانات، ومنح كافة الأدوار والمسؤوليات أهمية لضمان فعالية المشاركة التنظيمية، ويشترط لذلك خبرة الأعضاء في مجال أنشطة وإجراءات المشاركة.

المتطلب السادس: نظام تقويم ورقابة شامل ومستمر، لضمان التقييم والمتابعة دورياً.

يعد بناء نظام رقابي فعال ومستمر أساساً في عملية المتابعة والتقويم لأداء الإدارة الجامعية، حيث يتطلب بناء أدوات، وتطبيقها وتحليلها، ونظام متابعة دوري؛ لمتابعة إجراءات التنفيذ، ومقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمتوقع، ويمكن للجامعات الحكومية تطبيق نظام رقابة فعال لتقويم أدائها، من خلال استخدام مدخل الأهداف، أو المعايير، أو الاحتياجات. يتضح من هذه المتطلبات أنها توضح الدور الفاعل للقائد وأعضاء التنظيم الجامعي في إنجاح استراتيجيات المشاركة التنظيمية وضمان فعاليتها.

حيث يتطلب من إدارة الجامعات الحكومية؛ لإنجاح المشاركة التنظيمية، تخطيط سليم وتوضيح للمهام والأدوار، واتصال فعال وشفافية إدارية، وتمكين، ومعرفة قدرات الأعضاء، كما يتطلب من الأعضاء العمل بروح الفريق، وتحديد الأهداف والأولويات، والالتفاف حول الرؤية والقيم المشتركة، وجميعها يؤكد على مشاركة المعلومات، والاتصال، والتعاون، والتشاور، والتمكين الإداري، كمستويات مهمة لإنجاح المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر.

هذا فيما يتعلق بالمشاركة التنظيمية، وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على جهود بعض الجامعات في مجال التميز والمشاركة التنظيمية.

الخطوة الثالثة: جهود جامعات بعض الدول في مجال التميز والمشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية:

لقد حققت بعض الدول ذات مستويات الاستقلالية العالية والمتوسطة في مجال إدارة الجامعات الحكومية، وذات التصنيف المتقدم على إحدى التصنيفات العالمية للجامعات والتي تتشد تصنيفاً متقدماً- حققت تميزاً تنظيمياً، استتبعه نجاحاً واضحاً في مجال المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية، ويعد ما أنجزته جامعات تلك الدول جهوداً بارزة، يمكن الاحتذاء بها في هذا الصدد، ومن هذه الجامعات جامعة رادفورد بالولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة أكسفورد بالمملكة المتحدة وجامعة ملبورن بأستراليا.

وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على جهود إدارة هذه الجامعات الثلاث، في مجال المشاركة التنظيمية، والتي كانت نتاجاً لتميزاً تنظيمياً مؤصلاً على إدارة إلكترونية استراتيجية تستهدف تحقيق المعايير وتمكن كافة أعضاء التنظيم وتعمل على إعادة هيكلة أنظمتها الإدارية، ومن ثم استطاعت أن تحقق تميزاً تنافسياً واضحاً داخل وخارج بيئاتها التنافسية، وأعقب ذلك مشاركة تنظيمية فعالة في إدارتها.

وسوف يتم عرض جهود الجامعات الثلاث، من خلال تناول نشأة الجامعة وتطورها التاريخي، هيكلها التنظيمي، ونماذج من التميز المشاركة التنظيمية، وذلك على النحو التالي.

أ - جهود جامعة رادفورد في مجال التميز والمشاركة التنظيمية:

من حيث نشأة الجامعة وتطورها التاريخي، هيكلها التنظيمي، ونماذج من التميز والمشاركة التنظيمية.

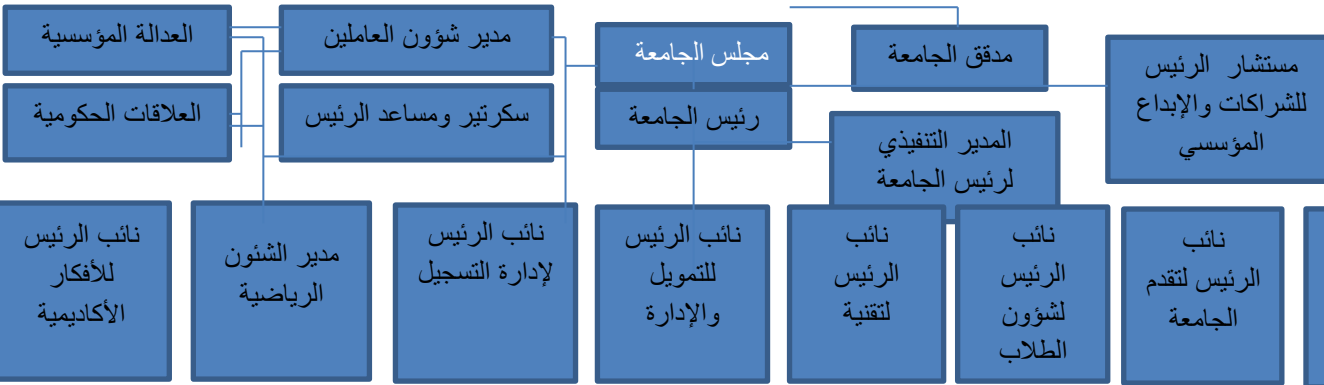
١ - النشأة والتطور التاريخي:

أسست جامعة رادفورد عام ١٩١٠م، كتوسيع لنظام مدارس فرجينيا العامة، وفي عام ١٩١١م، تم تخصيص مقر لتأسيس الحرم الجامعي في شرق رادفورد، وبدأت الدراسة بجامعة رادفورد عام ١٩١٣م، بكلية المعلمين، بهدف تنمية العقول وإكساب القيم والمبادئ السامية، وتمنح الجامعة درجات علمية في أكثر من مئة حقل تعليمي، وقد تم تأسيس الاتحادات الطلابية بها عام ١٩١٤م. كما تم منح أول الدرجات الجامعية الأولى بهام عام ١٩٢١م، وتم تغيير اسم مدارس فرجينيا العامة إلى كلية المعلمين عام ١٩٢٤م. (١٠١)

وفي عام ١٩٣٨م تغير مسماها إلى كلية رادفورد، ثم توالى التوسع في إنشاء الكليات والمكتبة الجامعية، وإبان الحرب العالمية الثانية تم دعم مؤسسات التعليم العالي في فرجينيا بدمج رادفورد مع معهد جامعة فرجينيا، وواصلت جامعة رادفور النمو في خمسينيات وستينات القرن الماضي، وتعاقب عليها ثلاث رؤساء، وتم ممارسة الحكم الذاتي، وطالب الطلاب بالمزيد من الحريات، وفي ١٩٧٩م تم تغيير مسمى الجامعة إلى الجمعية العامة، واشتملت على مجمع رياضي يضم تسعة آلاف طالب، وتابعت النمو وتعاقب عليها ثلاث رؤساء من الستينات حتى التسعينات من القرن المنصرم، وتابعت التوسع والنمو حتى كليات الفنون والتكنولوجيا والعلوم الصحية، وغيرها، وعاد مسمى جامعة رادفورد لتصبح من أفضل الجامعات في المنطقة الجنوبية الشرقية من الولايات المتحدة الأمريكية. وتضم كليات الأعمال والاقتصاد، والتربية والتطوير الإنساني، والعلوم الصحية والخدمات الإنسانية، والعلوم الإنسانية والسلوكية، والعلوم والتكنولوجيا، والفنون التمثيلية، والدراسات العليا والبحوث. (١٠٢)

٢ - الهيكل التنظيمي:

جامعة رادفورد



شكل (٦) الهيكل التنظيمي لجامعة رادفورد (١٠٣)

يتضح من الشكل (٦) الذي يتضمن الهيكل التنظيمي لجامعة رادفورد، والمعلن على موقعها على شبكة الإنترنت، أنه يضم مستشار رئيس الجامعة للشراكات والإبداع المؤسسي، ويتصل اتصالاً مباشراً برئيس الجامعة، حتى يمكن رفع الموضوعات المتعلقة بالشراكات سواء كانت داخلية من خلال المشاركة التنظيمية، أو خارجية من خلال التحالفات الاستراتيجية، بطريقة ميسرة وبعبء عن الروتين الإداري، على اعتبار أن المشاركة أولوية، الأمر الذي يترتب عليه إتاحة معلومات المشاركة وتبادلها والتشاور بشأنها من خلال الاتصال المباشر بالقيادة.

٣ - نماذج من التميز والمشاركة التنظيمية :

ولكي تحقق جامعة رادفورد تميزاً تنظيمياً، من خلال مشاركة تنظيمية فعالة عمدت إلى تغيير القيادة حيث تعاقب على رئاستها ثلاث رؤساء لمجلس الجامعة ما بين عامي ٢٠٠٧، ٢٠١١م، عقب طلبات تم تقديمها من قبل أعضاء الجامعة إلى مجلس الشيوخ الأمريكي، تضرراً من ضعف مشاركتهم، حتى تم ممارسة القيادة الاستراتيجية بشفافية في ظل مشاركة تنظيمية فعالة بحلول عام ٢٠١٥م. (١٠٤)

وفيما يتعلق بجهود جامعة رادفورد في مجال التميز وتفعيل المشاركة التنظيمية فقد حققت الإدارة تمثيلاً واسع النطاق لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب في إجراءات التخطيط الاستراتيجي من خلال فرق العمل التي اشتملت كل منها على ١٠ إلى ٢٠ طالب وموظف وخريج، وعضو هيئة تدريس ممن لديهم خبرة بمجال عمل المجموعة، حيث اشتملت

مهام عمل المجموعات على تقييم الفرص والتحديات، والاستعانة بخبراء في مجال إعداد ميزانية الجامعة. (١٠٥)

كما حققت التميز التنظيمي من خلال تمكين الطلاب من بعض الأدوار القيادية النشطة إبان مشاركة رؤساء مجالس الشؤون الأكاديمية ونوابهم وعمداء الكليات في إدارة بعض أنشطة التنمية الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة في مجالات الصحة والتعليم والفنون والثقافة، من خلال مبادرة حاضنات الأعمال مساهمة من الجامعة في دعم التنمية الاقتصادية الشاملة والتعليم المستمر بمنطقة جنوب غرب فرجينيا، وتعترم جامعة رادفورد في خطتها متوسطة الأجل التي استهدفت الأعوام ٢٠٢٠ - ٢٠٢٣م، زيادة نسبة مشاركة الطلاب وأعضاء المجتمع الجامعي وقد نص على ذلك الهدفين الاستراتيجيين الأول والثاني في مجال تفعيل الشراكة. (١٠٦)

كما قامت- شأنها شأن العديد من جامعات الولايات- في سبيل تحقيق التميز وتفعيل المشاركة، بمشاركة الطلاب في برنامج الدعم الطلابي من خلال برنامج مؤسسي على مستوى الولايات استهدف مشاركة عدد مئة وواحد من المؤسسات التربوية غير الهادفة للربح وتم إشراك عدد من طلاب الجامعة بمعاونة متخصصين، في تحديد ميزانية الدعم ومعايير الاستحقاق الطلابي، وتحديد نسبة الدعم الطلابي ونسبة الطلاب المسجلين، وتوزيع الدعم على مستحقيه من طلاب الجامعة. (١٠٧)

وما حققته جامعة رادفورد من تميزاً تنظيمياً بتفعيل القيادة الاستراتيجية، وتفعيل المشاركة التنظيمية، يعد من قبيل المشاركة في تقاسم السلطة، وتوزيع المهام بين القيادة الأكاديمية وكل من أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب والخريجين، بما يسهم في تمكينهم. وفيما يلي عرض لجهود جامعة أكسفورد في مجال التميز والمشاركة التنظيمية.

ب - جهود جامعة أكسفورد البريطانية في مجال التميز والمشاركة التنظيمية:

من حيث نشأة الجامعة وتطورها التاريخي، هيكلها التنظيمي، ونماذج من المشاركة التنظيمية.

١ - النشأة والتطور التاريخي:

تعد جامعة أكسفورد سابع أفضل جامعة في العالم، والجامعة الأولى في المملكة المتحدة على مؤشر تايمز لعام ٢٠١١ / ٢٠١٢م. (١٠٨)

يرجع تاريخ تأسيس جامعة أكسفورد إلى عام ١٠٩٦م، وتعد من أشهر الجامعات عالمياً، نظراً لتميزها، حيث تضم ثمانية وثلاثون كلية، ومئة قسم أكاديمي رئيسي، بالمجالات الأربع للجامعة العلوم الطبية والرياضية وعلوم الحياة، والعلوم الإنسانية والاجتماعية، وبها العديد من المراكز البحثية، وتتمتع كلياتها بالاستقلالية الإدارية والمالية، وتضم تنوع من حيث الجاليات والثقافات للطلاب والباحثين، كما أن الطلاب والخريجون ممثلون كأعضاء في إدارة كلياتها. (١٠٩)

٢ - الهيكل التنظيمي:

أشارت جامعة أكسفورد حول هيكلها التنظيمي، إلى أنه تم تصميمه لتحقيق ثلاثة أغراض رئيسية، أولها تزويد الإدارة بإطار مشترك لإسناد أنظمة إدارة البيانات المالية والسجلات والموظفين والطلاب، وثانيها ضمان أن يشتمل على مختلف فئات التنوع داخل النظام حتى يمكن مقارنته بالأنظمة المختلفة، وثالثها توفير قاعدة بيانات للموارد البشرية بالجامعة. (١١٠)

ويوضح ما نوهت عنه جامعة أكسفورد بشأن هيكلها التنظيمي، أن الهدف الثاني الذي تم تصميم الهيكل من أجله، يشير إلى تضمينه ممثلين من كافة أعضاء المجتمع الجامعي بكافة مستويات التنظيم، وفي ذلك إشارة إلى تمثيل الطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس في كافة اللجان والمجالس الإدارية؛ لضمان تميزاً تنظيمياً، من خلال التمكين الإداري، والمشاركة الفعالة من داخل النظام الجامعي في إدارته.

٣ - نماذج من التميز والمشاركة التنظيمية:

ولقد أعلنت جامعة أكسفورد في رؤيتها للأعوام ٢٠١٨ / ٢٠٢٣م، عن أنها تعمل على الجمع بين العاملين والطلاب والخريجين والكليات والإدارة والأقسام، من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والتعاون، من أجل تعزيز التعليم والبحث العلمي، وتحقيق التميز للجامعة والازدهار للمجتمع. (١١١)

ويعبر ذلك عن المشاركة التنظيمية بكافة صورها وبين كافة أعضاء المجتمع الجامعي، من خلال التعاون البناء من أجل تحقيق تعليم جيد وبحث علمي متميز لما تحققه المشاركة من انتماء وولاء تنظيمي، ومن ثم مخرجات تعليمية وبحثية وخدمية عالية الجودة.

وتلتزم جامعة أكسفورد بتحقيق التميز التنظيمي، بدعم المشاركة التنظيمية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون التعليمية من خلال، مشاركة المتعلمين غير التقليديين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعليم المدمج (الرقمي والتقليدي).

ولقد حققت جامعة أكسفورد تميزاً تنظيمياً باتباع اتجاهات إدارية معاصرة كالاتجاه نحو تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية، والقيادة المهمة والمحفزة، والتوجه نحو التمكين الإداري، ولقد نص الالتزام الثاني لجامعة أكسفورد فيما يتعلق بالأفراد على تعديل الأجور ورصد المكافآت والاستمرار في الاحتفاظ بأفضل العاملين وتعزيز الصحة والرفاهية لجعلهم يبذلون قصارى جهدهم ويعملون على نحو متزايد في مشاركة القيادة تحمل مهام وأعباء العمل.

كما نص الالتزام الثالث للجامعة على أن التطوير المهني هو المصدر الأساس لتمكين أعضاء هيئة التدريس والعاملين من الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة لا سيما ذوي المسؤوليات الإدارية والقيادية ومن يفوضونهم ليكونوا فعالين في هذه الأدوار. (١١٢)

ويعد التميز التنظيمي أحد أساليب تحقيق المشاركة التنظيمية بجامعة أكسفورد، حيث حققت تميزاً قيادياً من خلال المشاركة بين قيادة الجامعة ومختلف أطياف التنوع الثقافي والديني، والاجتماعي، من الطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس، في المهام القيادية التي تتعلق بالأنشطة اليومية التي تمارسها القيادة، وكذلك ما يتعلق بالبرامج الأكاديمية والخطة الدراسية، وحتى تحقق جامعة أكسفورد ذلك عمدت إلى استخدام استراتيجيات متعددة من خلال التعاون، والتمكين، والاتصال الفعال فيما يتعلق بالشأن الداخلي والتعليمي، بين الاعضاء وقيادة الجامعة. وفيما يلي عرض لنموذج جامعة ملبورن الاسترالية في مجال التميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية.

ج - نموذج جامعة ملبورن الأسترالية في مجال المشاركة التنظيمية:

من حيث نشأة الجامعة وتطورها التاريخي، هيكلها التنظيمي، ونماذج من التميز والمشاركة التنظيمية.

١ - النشأة والتطور التاريخي:

تعد جامعة ملبورن الأسترالية إحدى الجامعات التي تسعى إلى تحقيق التميز القيادي والعلمي والبحثي والخدمي عالمياً.

" جامعة ملبورن جامعة عامة واقعة في فكتوريا في مدينة ملبورن في أستراليا، وتعتبر ثاني أقدم جامعة في أستراليا، ولقد أعلن برلمان فكتوريا تأسيسها عام ١٨٥٣م، تزامناً مع النمو الثقافي العالمي، وبدأت بكلية الفنون ثم تطورت عام ١٩٠٠م لتشمل كليات الزراعة وطب الأسنان والتعليم والتجارة، وتابعت التوسع في البرامج الدراسية حتى ٢٠٠٨م، وفي ٢٠١٠م استهدفت التميز في تحسين الصحة والتعليم والبحث بانعكاس ذلك على المجتمع، حتى تم تصنيفها رقم ١ في أستراليا و٣٢ عالمياً، كما تعد من الجامعات ذات مستوى الإقبال العالي من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس عليها، حيث زادت أعداد الطلاب الملحقين بها من (٤٢.٦٣٧) إلى (٥٢.٧٤٥)، كما تابعت أعداد الأكاديميين والمحترفين زيادتها من (٧.٨٩٢) إلى (٨.٩٨٣) ما بين عامي ٢٠١٤م / ٢٠١٨م، طبقاً لأحدث الإحصائيات الواردة بالتقرير الذاتي للجامعة لعام ٢٠١٨م. (١١٣)

تلك النشأة العريقة في القدم جعلت من جامعة ملبورن بيئة خصبة للتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع في إطار من التميز داخل بيئتها التنافسية، حتى حصلت على المركز الأول بين الجامعات الأسترالية، وتعد سمعتها الأكاديمية وريادة قيادتها أحد عوامل تميزها تنظيمياً.

٢ - الهيكل التنظيمي:

فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي لجامعة ملبورن، فإنه أمكن التوصل إلى بعض الجوانب التي تميز تصميمه، من خلال الاطلاع على بعض الدراسات التي ورد الحديث عنه بها، حيث لم تتح الجامعة على موقعها الإلكتروني إمكانية الاطلاع على الهيكل التنظيمي وقصرت ذلك على المنتسبين إليها، من القيادات والعاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

ولقد أوضحت نتائج إحدى الدراسات العلمية أن الهيكل التنظيمي لجامعة ملبورن بما يتضمنه من وضوح خطوط السلطة، ومرونة الاتصال، يولي أهمية لعمل الفريق، وذلك من العوامل المؤثرة على النجاح التنظيمي لجامعة ملبورن. (١١٤)

ومن ثم فإنه يتضح تحقيق جامعة ملبورن للتميز التنظيمي من خلال إعادة الهيكلة واتباع نظام إدارة الجودة لكافة العمليات الإدارية، حيث تم تحديث الهيكل التنظيمي، ويتضح كما أشارت إحدى الدراسات، إلى أنه يتميز بتدفق ومرونة الاتصالات، بما يمكن من ممارسة العمل الفريقي، في إجراءات ضمان الجودة، ومن ثم فقد حققت جامعة ملبورن تميزاً تنظيمياً

من خلال اتباع نظام الإدارة بالجودة الشاملة، حيث تم تكوين فرق عمل بكافة الإدارات والأقسام التابعة لها، ومن ثم تم تفعيل المشاركة التنظيمية التي تنتهجها جامعة ملبورن من خلال بعض الجهود التي سوف يتم الإشارة إليها لاحقاً.

كما أشارت دراسة أخرى حول نظام الحوكمة الشبكية وأساليب الشبكات الاجتماعية المتقدمة بجامعة ملبورن إلى أن الهيكل الشبكي لجامعة ملبورن، يحقق تميزها تنظيمياً، حيث يعمل على تسهيل التنسيق الفعال للعمل (مثل التضمين العلائقي والهيكلية)، وأن الاتفاق بين الجهات الفاعلة في الشبكة حول الأهداف والإجراءات؛ يحقق التماسك بين أعضاء التنظيم الجامعي، وأن استخدام أساليب الشبكات الاجتماعية المتقدمة تعد وسيلة ناجحة لتحليل نظام الحوكمة الشبكية. (١١٥)

ومن ثم ساهمت إعادة الهيكلة بجامعة ملبورن في تحقيق تميزها تنظيمياً، وانعكس ذلك على تفعيل المشاركة التنظيمية بها.

٣ - نماذج من التميز والمشاركة التنظيمية:

يعد توجه جامعة ملبورن نحو دعم المشاركة التنظيمية بمجتمعها الجامعي؛ مسaire لما أقرته وزارة التعليم العالي الاسترالية حول سياستها في اتخاذ القرارات والعمليات الإدارية بناء على القيم التالية: (١١٦)

- ١- الوحدة: بمعنى أن توحد القيادة مع الأعضاء يكون متسماً بالاحترام المتبادل.
- ٢- استمرارية النشاط: فالقيادة تتابع الأفكار الجديدة والإبداعية التي تفيد الأعضاء وتحقق أهدافهم الوطنية بشكل نشيط.
- ٣- المشاركة: بحيث تزود القيادة الأعضاء بكل فرصة للمساهمة في سياسة المؤسسة والمبادرات الاستراتيجية.
- ٤- النزاهة: حيث تعمل القيادة مع كل الأعضاء والمستفيدين وفق سياسة واضحة وممارسة أساسها الأدلة والبراهين.
- ٥- السلامة: وتعتبر عن ممارسة القيادة الأخلاق والسرية في كافة التعاملات.
- ٦- الدولية: حيث تتبنى القيادة رؤى عالمية في كافة العمليات الإدارية.

ولقد كانت المشاركة التنظيمية ترجمة واقعية تعبر عن شعار جامعة ملبورن، التي تبنته منذ تأسيسها عام ١٨٥٣م، وحتى عام ٢٠٢٠م " الاحترام المتزايد"، ومن منطلق ذلك

وبدلاً من الاعتماد على العقل الفردي، فهي تتيح الفرصة لتطوير ودعم العاملين المحترفين وأعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم للمشاركة التنظيمية عن طريق نموذج تشغيل العمل المعروف باسم : إدارة القسم المسؤولة.

في حين أتاحت للطلاب من مختلف الثقافات والخلفيات المشاركة بنجاح في عمليات القيادة المتعلقة بمجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، حيث ساهم الطلاب في تطوير شراكات، وتسهيل جمع تبرعات تريبو على ٥٠٠ مليون دولار لرعاية المشروعات التعليمية والبحثية ما بين عامي ٢٠١٠م، ٢٠١٧م، على الرغم من أن ميزانية الجامعة تتجاوز ٢ بليون دولار سنوياً، وذلك لضمان تنوع مصادر التمويل بمعاونة الشركاء التنظيميون. كما قامت الجامعة بإنشاء وحدة التعاون والشراكات الدولية من خلال الحكم الذاتي للطلاب. (١١٧)

كما عملت جامعة ملبورن على تحقيق التميز التنظيمي من خلال تفعيل الإدارة الإلكترونية التي ساهمت بدورها في تفعيل المشاركة التنظيمية، من خلال التواصل الإلكتروني بين كافة أعضاء المجتمع الجامعي، عن طريق إنشاء منصة إلكترونية لتبادل النقاش حول تحسين الأداء الجامعي، وردود فعل الأعضاء حول مساهمات الجامعة في خدمة المجتمع وتلبية توقعاته، وإدخال التقنيات الحديثة، والمساهمة بدور هامشي في معالجة قضايا ومشكلات الجامعة داخلياً لاسيما المشترك منها مع مؤسسات التعليم العالي على المستوى الإقليمي والدولي تمهيداً لمناقشتها في رابطات التعليم العالي التي تعمل في السياقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية على المستويات الإقليمية والدولية. (١١٨)

ومن ثم فإن المشاركة التنظيمية بجامعة ملبورن تهدف إلى معرفة المهارات الحالية والفرص المتوقعة لأعضاء المجتمع الجامعي، من أجل تحقيق التعاون ذو المغزى في شتى مجالات العمل الجامعي، وزيادة إدارة مصادر التمويل، ودعم انتقال المعرفة، وترويج لفكرة المشاركة التنظيمية، وكمخرج لمبدأ المشاركة الذي أقرته جامعة ملبورن على المستوى المؤسسي، لتحقيق الالتزام التنظيمي، والانتقال الميسر للمعرفة؛ بدأ التعاون البحثي ذو المغزى لتحقيق الفهم العميق للسياقات المتباينة داخل المجتمع الاسترالي وإمكانية التطبيق، وصولاً إلى التميز البحثي. (١١٩)

ومن ثم فإن استثمار التقنية بجامعة ملبورن عزز من تميزها على المستوى التنظيمي، ثم جاءت المشاركة التنظيمية بها لتتوافق مع توجهات الجامعة نحو استثمار التقنية، وتنوع مصادر التمويل وإرساء التعاون التنظيمي، والتطوير والتأهيل المستمر للأعضاء التنظيميين.

هذه جهود جامعات (رادفورد، أكسفورد، ملبورن)، في مجال التميز والمشاركة التنظيمية، وسوف يتم الاستفادة منها في الخطوة الخامسة من الدراسة الحالية حول رؤية تحليلية ناقدة للوضعية الراهنة لإدارة الجامعات الحكومية بمصر، وكذلك في تفسير بعض نتائج الدراسة الحالية، وفي صياغة الآليات المقترحة لتوظيف مدخل التميز التنظيمي في تفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر. وفيما يلي عرض للخطوة الرابعة، الوضعية الراهنة لإدارة الجامعات الحكومية بمصر.

الخطوة الرابعة: الوضعية الراهنة لإدارة الجامعات الحكومية بمصر في مجال التميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية:

تنطلق فلسفة الإدارة الجامعية في مصر من إيمان القادة الجامعيين بضرورة ملاحقة التغيرات العالمية المعاصرة، إلا أن الوضع الراهن أشار إلى جوانب ذات أهمية بالغة فيما يتعلق بهيكل الإدارة الجامعية، واختصاصاتها، وواقع ممارستها، فضلاً عن تحديات تفرضها الوضعية الراهنة للتميز والمشاركة التنظيمية بالجامعات الحكومية وسبل التغلب عليها، وفيما يلي توضيح ذلك بشيء من التفصيل.

أ - هيكل الإدارة الجامعية:

حدد قانون تنظيم الجامعات في المادة (٩) يتولى إدارة كل جامعة (أ) مجلس الجامعة، (ب) رئيس الجامعة مادة (١٠) يتولى إدارة كل كلية أو معهد تابع للجامعة، (أ) مجلس الكلية أو المعهد، (ب) عميد الكلية أو المعهد، مادة (١١) يتولى إدارة كل قسم، (أ) مجلس القسم، (ب) رئيس مجلس القسم. مادة (١٢) للجامعات مجلس أعلى يسمى "المجلس الأعلى للجامعات"، مقره القاهرة يتولى تخطيط السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي والتنسيق بين الجامعات في أوجه نشاطها المختلفة. (١٢٠)

ويتضح مما نص عليه القانون بشأن تولى مهام الإدارة الجامعية سيطرة النظام المركزي في إدارة التعليم الجامعي، والتدرج الهرمي في خطوط السلطة، وذلك يتفق إلى حد

كبير مع التصميم الهرمي للهيكل التنظيمية للجامعات، وقد يزيد ذلك من قيود تحقيق التميز أو تفعيل المشاركة التنظيمية على نطاق واسع، لكن يمكن استحداث بعض خطوط السلطة التي تسمح بتفعيل المشاركة التنظيمية، كما سيوضح تالياً.

وعلى الرغم مما تتمتع به مؤسسات التعليم العالي المصري بقدر من الاستقلالية الموضوعية والإجرائية في عدة مجالات لاتخاذ القرارات إلا أنه يقل كثيراً عما هو عليه الحال في الجامعات الأجنبية. ذلك أن الهيكل الحالي لتحديد اتجاهات النظام في مصر هو أن عضوية المجلس الأعلى للجامعات تضم رؤساء المؤسسات بصفة رئيسية. وهذا التشكيل يضمن اصطباه بصيغة بالغة التحفظ، وتركيزه على الشؤون الداخلية، واهتمامه في المقام الأول بضمان التوحيد في تطبيق السياسة، والبعد عن انتقاد أداء المؤسسات الأخرى، وبالتالي، فلا يتسنى له اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتطلب معاملة تفاضلية بين المؤسسات استناداً إلى الأولويات الوطنية، أو الأداء، أو المعايير الأخرى. بينما تبين تجارب البلدان الأخرى أن التمثيل الكبير للمجتمع المدني. (١٢١)

ومن ثم فإن الوضعية الراهنة ذات الهياكل الهرمية والتدرج من أعلى إلى أسفل في خطوط السلطة قد لا تدعم - وبدرجة كبيرة - إتاحة المجال لممارسة القيادة الاستراتيجية أو التمكين وقد لا تسمح بإعادة هيكلة النظام التعليمي ذاته، بما قد يعوق تحقيق التميز التنظيمي، ويعد ذلك داعياً إلى التوجه نحو آليات يمكن من خلالها تحقيق التميز التنظيمي لدعم المشاركة.

كما نص المعيار الثاني من معايير اعتماد الجامعات " القيادة والحوكمة والإدارة الذاتية" على أن يكون للجامعة هيكل تنظيمي يمكنها من تحقيق رسالتها، ولها مجلس/ مجالس حاکمة تلتزم بالشفافية والمصادقية والنزاهة وإعمال المساءلة والمحاسبة. (١٢٢)

وعلى الرغم من أن معايير اعتماد الجامعات تشتمل على ثلاثة معايير ذات صلة وثيقة بالإدارة الجامعية، وسعي الجامعات وكلياتها للأخذ بإجراءات ضمان الجودة لاسيما بعد إنشاء أنظمة داخلية لضمان الجودة، ودخولها في مشاريع وبرامج التأهيل للاعتماد، واعتماد بعض الكليات ببعض الجامعات بالفعل، إلا أن الواقع يشير إلى أن الكليات والمعاهد والبرامج المعتمدة تقدر ب (٢٩٨) مئتين ثمانية وتسعين كلية ومعهداً وبرنامجاً معتمداً، وتتضمن الجامعات الخاصة، وفقاً لقرارات مؤسسات التعليم العالي المعلنة على موقع الهيئة القومية

لضمان جودة التعليم والاعتماد. (١٢٣)، وذلك منذ إنشاء الهيئة عام ٢٠٠٨م، وحتى الآن. مما يشير إلى ضرورة الأخذ بمدخل مساندة لمدخل إدارة الجودة الشاملة لدعم تنافسية التعليم العالي وضمان تميز إدارته.

ب - اختصاصات الإدارة الجامعية:

نص قانون تنظيم الجامعات في مادة (١٤) تتولى المجالس والقيادات المبينة في هذا القانون كل في دائرة اختصاصه مسؤولية تيسير العمل الجامعي... ولهذه المجالس أن تفوض رؤساءها أو من تراه من أعضائها في بعض اختصاصاتها. (١٢٤)

وعلى الرغم من نص القانون على تفويض السلطة بما تتضمنه من تحقيق قدر من التميز التنظيمي من خلال التمكين الإداري من خلال التفويض، والمشاركة التنظيمية في تقاسم السلطة وأداء المهام، واتخاذ القرارات، إلا أن التفويض الإداري قاصر على الرئيس أو أحد أو بعض أعضاء المجالس الجامعية المختصة دون أعضاء التنظيم الجامعي ممن يمتلكون الخبرة والكفاءة، ممن لا ينتمون إلى تشكيل تلك المجالس.

وفي مادة (٩) - من اللائحة التنفيذية، فيما يتعلق بإدارة الجامعة ومجلس الجامعة- يتولى رئيس الجامعة ونواب رئيس الجامعة وعمداء الكليات والمعاهد كل فيما يخصه تنفيذ قرارات مجلس الجامعة، ويبلغ رئيس الجامعة هذه القرارات إلى وزير التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات خلال ثمانية أيام من تاريخ صدورها.

مادة (١٠) يشكل مجلس الجامعة من بين أعضائه ومن غيرهم من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين لجاناً فنية لبحث الموضوعات التي تدخل في اختصاصه واقتراح ما يلزم بشأنها. (١٢٥)

وبتحليل مادة (٩) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات المصرية، فيما يتعلق بتكوين الجامعات واختصاصات العمل في المجالس، فإنها توضح آلية عمل المجالس الجامعية وتدرج خط السلطة من أعلاها على مستوى القيادة العليا إلى أدناها على مستوى القيادة التنفيذية. وجاءت مادة (١٠) لتؤيد فكر المشاركة حيث منحت الصلاحيات لمجلس الجامعة في الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس والمتخصصين عند تشكيل اللجان المنبثقة على مستوى الجامعة وكلياتها، إلا أن القانون لم يشر إلى المستفيد أي متلقي الخدمة ليطمئنه لعضوية هذه اللجان. مما يوضح أهمية التوجه نحو إدخال بعض التعديلات التشريعية على

نصوص القوانين أو اللوائح التنفيذية فيما يتعلق بالمشاركة التنظيمية بالجامعات الحكومية في مصر .

ج - ملامح الوضعية الراهنة لإدارة الجامعات الحكومية في مصر:

بتحليل الوضعية الراهنة لإدارة الجامعات الحكومية بمصر، يتضح أن عملياتها ومستوياتها تواجه بالعديد من المشكلات التي قد تؤثر على مستويات الأداء الإداري بها، وتنعكس سلباً على قدرتها الداخلية، وقد يسهم ذلك في تقليل فرص تميزها تنظيمياً، أو ضعف تفعيل المشاركة التنظيمية بها، ويمكن إجمال هذه المشكلات فيما يلي:

"تأتي في مقدمة المشكلات التي تواجه الإدارة الجامعية المركزية الشديدة، وعدم التطبيق الجاد لاختصاصات المجالس الجامعية في حالات كثيرة، والقيود المفروضة على الإنفاق، وتعدد الأجهزة الرقابية ذات الصلة بالجامعات، والزيادة المبالغ فيها في عدد العاملين، والنقص الواضح في معايير تقويم أدائهم." (١٢٦)

كما أن "البطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، وذلك لتعقد التنظيمات الإدارية، وغياب التنسيق وضعف الاتصال بين المؤسسات الجامعية داخل الجامعة، وبينها وبين المؤسسات المناظرة في الجامعات الأخرى، وبين الجامعات ومؤسسات المجتمع وخطط التنمية." (١٢٧)

فضلاً عن "سيطرة الطابع النمطي التقليدي على الإدارة الجامعية، جمود وتقادم القوانين والتشريعات واللوائح الإدارية وعدم ملائمتها لملاحقة التغيرات التي تطرأ على المجتمع، القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة الجامعية." (١٢٨)

كما يوضح ضعف التمكين الإداري من جانب القيادات الجامعية، ما توصلت إليه إحدى نتائج دراسة علمية حيث "تفتقر العملية الإدارية لدي جميع القيادات الجامعية إلى الصلاحيات الكافية والحاجة إلي التوسع في السلطات وإعطاء تفويضات واسعة للغير لإنجاز مهام العمل دون تعطيل." (١٢٩)

ولقد أوضحت دراسة أخرى أنه من أهم معوقات التمكين الإداري بإحدى الجامعات الحكومية في مصر اتباع أسلوب العمل الفردي في أداء العمل، سيادة البيروقراطية في أساليب إجراءات العمل الإداري، استخدام الأساليب الإدارية التقليدية والروتينية في العمل، مركزية صنع واتخاذ القرارات. (١٣٠)

كما " تعاني الجامعات الحكومية في مصر من انخفاض جودة إدارتها، ومن الأداء الضعيف في ستة جوانب هي: التمثيل، المساءلة، الاستقرار الإداري، فعالية الإدارة، جودة التشريعات وتطبيق القانون، السيطرة على الفساد." (١٣١)

وعند البحث عن الأسباب الحقيقية لتفاقم بعض مشكلات الإدارة الجامعية - تلك التي تواجه الجامعات الحكومية بمصر، وتسفر عن ضعف تحقيق تميزها تنظيمياً، فإن " الأطراف المسؤولة عن المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية وكلياتها تمثلت في القوانين واللوائح والإجراءات والعاملين، والجهاز الإداري ذاته، وإدارة الكلية من حيث علاقتها بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقيادات الجامعية العليا بالجامعة." (١٣٢)

وعلى وجه الإجمال فإن واقع إدارة الجامعات الحكومية بمصر يشير إلى تحديات جسام تواجهها سواء على مستوى التشريعات المورد البشري، أو موجهاً وأطر العمل الإداري، أو مستوى التنفيذ للعمليات والإجراءات الإدارية، وهذه التحديات تثقل كاهل الإدارة بمواجهتها بدلاً من التوجه نحو تحقيق التميز التنظيمي، وفيما يلي ما قد يواجه التميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية من تحديات في ظل الوضعية الراهنة لإدارة الجامعات الحكومية بمصر.

د - تحديات الوضعية الراهنة للمشاركة التنظيمية بالجامعات الحكومية بمصر، وسبل التغلب عليها:

مما اوضحه قانون تنظيم الجامعات حول هيكل واختصاصات الإدارة الجامعية، ومما أشارت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة، حول الوضعية الراهنة لإدارة الجامعات الحكومية بمصر، يمكن القول بأن تحقيق التميز التنظيمي، وتفعيل المشاركة التنظيمية بها قد يواجه ببعض التحديات التي من بينها ما يلي:

١ - سيادة النمط البيروقراطي في إدارة الجامعات الحكومية:

فلما للنمط القيادي من تأثير بالغ الأهمية على أداء العاملين ومشاركتهم، فإن نجاح الجامعات وكلياتها في تحقيق رسائلها وأهدافها يعد - وبالدرجة الأولى - مرهون بنجاح الإدارة في توظيف الأنماط التي تحقق مشاركة فعالة لكافة أعضاء التنظيم الجامعي. لذا يعد أول التحديات التي تواجه تحقيق التميز التنظيمي، وتفعيل المشاركة التنظيمية سيادة النمط

البيروقراطي وهو ما يعبر عنه بالبيروقراطية الإدارية، ويعد حائلاً أمام تطبيق بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة بالجامعات الحكومية في مصر.

ويمكن التغلب على سيادة النمط البيروقراطي في إدارة الجامعات الحكومية بمصر، من خلال التنمية المهنية المستمرة والتدريب على الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التعليمية، للقيادات الحالية، والاختيار الموضوعي للقيادات وفق معايير، وإطلاع القيادات على أحدث الأساليب القيادية المعاصرة في الدول المتقدمة، وتطبيق نتائج البحوث العلمية في مجال القيادة والإدارة الجامعية، وقد تكون الأزمات التي يتعرض لها نظام التعليم واقعاً دافعاً بصورة غير مباشرة نحو ممارسة هذه الاتجاهات، مثلما كانت جائحة كورونا عاملاً حقيقياً نحو تفعيل الإدارة الإلكترونية، والتفويض الإداري، وإدارة التغيير المؤسسي بالجامعات الحكومية في مصر في الوقت الحالي.

٢ - ضعف مرونة اللوائح والقوانين:

أوضحت بعض مواد قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، والتي تم الإشارة إليها - أوضحت أهداف الجامعات، وهيكل واختصاصات الإدارة الجامعية، إلا أنها ليست مرنة بالقدر الذي يمكن الجامعات من إحداث تغييرات هيكلية شاملة في منظومة التعليم الجامعي، بما يحقق تميزها، وذلك نظراً للتدرج الهرمي في خطوط السلطة. وإن كانت بعض مواد اللائحة التنفيذية تبدو في ظاهرها مرنة إلا أن مرونتها ليست بالقدر الكافي الذي يتيح مشاركة تنظيمية فعالة بالتنظيمات الجامعية.

ويمكن التغلب على ذلك بطرح الجامعات الحكومية في مصر، عن طريق مجالسها بعض مواد القانون ولائحته للمناقشة، واتخاذ خطوات إيجابية نحو إجراءات تشريعية لتعديل بعض هذه المواد من منطلق التغيير في طبيعة القطاعات، والتخصصات، والوظائف الجامعية والذي يستلزم تعديلات جوهرية في القوانين واللوائح.

٣ - قصور في نشر ثقافة التميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية:

يتطلب نشر ثقافة التميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية، قيادة مؤمنة بأهمية التميز والمشاركة، على كافة المستويات والأصعدة، وفي ظل ما تم عرضه وما أوضحتها الوضعية الراهنة لإدارة الجامعات الحكومية في مصر، حول المركزية الشديدة، وسيادة النمط البيروقراطي، فثمة صعوبة في نشر هذه الثقافة، إلا أن تعاقب القيادات، على مستوى القيادة

العليا والتنفيذية، قد يقلل من جمود فكر بعض القيادات ويزيد من توجهات بعض القيادات نحو تحقيق التميز وتفعيل المشاركة التنظيمية ونشر ثقافتها.

وقد يقلل أيضاً من فعالية نشر ثقافة التميز والمشاركة، طرق ووسائل النشر ذاتها، سواء الورقية التي قد لا تصل لكافة الفئات المستهدفة، أو الإلكترونية التي قد لا يتم متابعتها أو تحديثها على نحو يسمح بانتشار المعلومات بها، أو قصور في استخدامها، وللتغلب على مثل هذه المعوقات يمكن تفعيل المنصات الإلكترونية لتبادل النقاش حول تفعيل طرق نشر الثقافة واستخدامها كإحدى الطرق في نشرها، كما هو الحال في نموذج جامعة ملبورن الاسترالية.

٤ - ضعف التمكين الإداري ببعض الجامعات الحكومية:

لما كان التمكين الإداري يرتبط ارتباطاً مباشراً بالتميز التنظيمي للجامعة قادة وأعضاء ومنتسبين، والمشاركة التنظيمية لكافة أعضاء التنظيم الجامعي في الإدارة واتخاذ القرار، كان لزاماً توافر بيئة تنظيمية تسهم في تحقيق التميز وتفعيل المشاركة، بتقديم الدعم والموارد المادية والبشرية اللازمة لتأهيل القادة لتحقيق التميز التنظيمي، وتأهيل الأعضاء للمشاركة بكافة مستويات التنظيم الجامعي، وفي ظل الهياكل التنظيمية الهرمية، وممارسة العديد من المهام فردياً وممارسة القيادة مركزياً وبيروقراطياً، وضعف تفويض السلطة أو منح بعض الصلاحيات لأعضاء التنظيم الجامعي، كما أوضحته نتائج الدراسات السابقة، يضعف التمكين الإداري ويقل التميز التنظيمي الداعم لفكر المشاركة التنظيمية.

ويمكن التغلب على ضعف التمكين الإداري، من خلال إجراء تعديلات في الهياكل التنظيمية النمطية توفير العوائد غير النمطية كتحفيز العاملين، ودعم وتنمية مهاراتهم كأساس هيكل لتوفير بيئة عمل يتوافر بها الثقة التنظيمية، والتواصل الفعال، والمسؤولية الاجتماعية، بما يتيح فرص مشاركة المعلومات، ووضوح الأدوار، واختيار وانتقاء المهام المناسبة لقدرات الأفراد، ويزيد من مستويات الدافعية والشعور بالقدرة على إنجاز المهام لديهم.

هذا فيما يتعلق بواقع الإدارة الجامعية، ومعوقات تحقيق تميزها تنظيمياً، أو تفعيل المشاركة التنظيمية بإدارتها على ضوء ملامح الوضعية الراهنة، وسبل التغلب عليها، وفيما الخطوة

الخامسة حول رؤية تحليلية ناقدة للبنية التنظيمية لإدارة الجامعات الحكومية في مصر في إطار التميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية.

الخطوة الخامسة: رؤية تحليلية ناقدة:

في هذه الخطوة سوف يتم عرض الرؤية التحليلية الناقدة للبنية التنظيمية لإدارة الجامعات الحكومية بمصر في إطار متغيري الدراسة، وعلى ضوء الوضعية الراهنة وأهم جهود بعض جامعات الأجنبية، وسوف يتم عرضها في محورين، الأول بنية الإدارة الجامعية بمصر، والثاني التوجهات الاستراتيجية للإدارة الجامعية بمصر، وفيما يلي توضيح هذين المحورين.

المحور الأول: بنية الإدارة الجامعية بمصر:

مما سبق عرضه بالإطار النظري، وجهود بعض جامعات الأجنبية في مجال المشاركة التنظيمية، والوضعية الراهنة للإدارة الجامعية يمكن القول بأنه، على الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي لتطوير أنظمة الإدارة الجامعية، بحوكمة أنظمة إدارة الجامعات لتخفيف حدة البيروقراطية الإدارية، إلا أن نتائج العديد من الدراسات السابقة أشارت إلى وجود البيروقراطية الإدارية وعلى الرغم من نص قانون تنظيم الجامعات في المادة الأولى من الباب التمهيدي، على التحرر من قيود الروتين والإيمان بقيمة العمل الجماعي والإبداع والابتكار وتنمية المبادرة كأهداف للجامعات، إلا أن الوضعية الراهنة أشارت إلى ضعف المشاركة والعمل بروح الفريق، وأن المستويات التنظيمية ببعض الجامعات تفتقر إلى إدماج أعضاء المجتمع الجامعي في ممارسة بعض المهام الإدارية وصنع واتخاذ القرار.

وعلى الرغم مما أقرته رؤية مصر ٢٠٣٠م، من ضرورة تطوير بنية مؤسسات التعليم العالي بمصر لتحقيق المرونة وتحسين الوضع التنافسي عالمياً، إلا أن العديد من الجامعات الحكومية بمصر لا زالت لم تدخل ضمن أفضل ١٠٠٠ جامعة على مستوى العالم طبقاً لتصنيف شنغهاي، ولم يتضمن ذلك التصنيف سوى أربع جامعات مصرية حتى عام ٢٠٢٠م، مما يشير إلى ضعف تميزها على المستوى التنظيمي.

وعليه باتت إدارة الجامعات الحكومية بمصر تواجه بالعديد من التحديات التكنولوجية، الاستراتيجية، والهيكلية، زما يتعلق بجودة وفعالية أنظمتها، وذلك على المستويين المحلي والعالمى، مما دفع بعض الجامعات إلى التوجه نحو تحقيق التحسين المستمر للعمليات

الإدارية من خلال مداخل إدارية معاصرة من بينها مدخل إدارة الجودة الشاملة، من خلال استهداف تطابق الممارسات الفعلية مع الحد الأدنى من المعايير، وقد استطاعت بعض الكليات ببعض الجامعات الحكومية بمصر الحصول على الاعتماد بينما لم تتمكن - حتى الآن - أي من الجامعات الحكومية الحصول عليه؛ وذلك لعدم حصول كافة كلياتها على الاعتماد، منذ صدور قانون ٨٢ لسنة ٢٠٠٦م، الصادر بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

وأضحت الوضعية الراهنة للوضع التنافسي للجامعات تحتم البحث عن مداخل إدارية أخرى مساندة وداعمة للمداخل المعاصرة المتبعة حالياً في إدارة الجامعات الحكومية، ويعد مدخل التميز التنظيمي، بما يتضمنه من تفعيل لآليات مداخل الإدارة الإلكترونية، والاستراتيجية، وإدارة الجودة، وإعادة الهيكلة - يعد من أنسب المداخل لتحقيق فعالية الإدارة من خلال تفعيل المشاركة التنظيمية بأقل فاقد في الوقت والجهد والتكلفة لمواجهة التحديات المعاصرة، باعتباره حل جذري لمشكلات انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، والصراعات المؤسسية، وضعف الاتصالات الإدارية، والتغير السريع في قوة العمل، والمنافسة.

وفي ظل ما أوضحتها الدراسات السابقة من واقع الإدارة الجامعية الذي يعاني من ضعف الاتصالات الإدارية، والثقة التنظيمية، وقصور في الهياكل التنظيمية، وضعف في العلاقات بين جماعات العمل، استهدف مدخل التميز التنظيمي إحداث التغيير في القيم والمعتقدات، والقدرات والتفاعلات، والهياكل والنظم، بما يحقق تغيير شامل في بنية الإدارة الجامعية من حيث بيئتها، هيكلها، وعملياتها، والأعضاء المشاركين فيها، بما يعمل على رفع معدلات الأداء الفردي والجماعي ويزيد من معدلات الإنتاجية الجامعية.

وفي ظل ثقافة تنظيمية فردية انعزالية يتطلب توافر ثقافة تنظيمية تشاركية تعددية قائمة على الولاء والثقة التنظيميين، وموثرة في بيئة التنظيم الجامعي بالجامعات الحكومية، وفي ظل قيادة موقفية يتطلب لتحقيق التميز التنظيمي قيادة استراتيجية ذات رؤية وإبداع ودعم لمبادرات الأعضاء.

وفي ظل قيادة بيروقراطية ببعض الجامعات الحكومية يتطلب لتحقيق التميز التنظيمي قيادة تشاركية تستهدف إحداث التغيير على كافة المستويات التنظيمية، وفي ظل هياكل تنظيمية هرمية للجامعات الحكومية بمصر، تضعف من خلالها قنوات الاتصال الإداري،

يتطلب لتحقيق التميز التنظيمي استحداث هياكل مرنة تعكس قدر كبير من اللامركزية الإدارية، ومرونة الاتصال، وفي ظل نظام معلوماتي به بعض جوانب القصور في تصميمه، مصادره، ومكوناته، يتطلب توافر نظام معلوماتي يتسم بالشفافية وإتاحة المعلومات والبيانات وتكاملها.

كما يعد التميز التنظيمي المدخل الأنسب لتفعيل المشاركة التنظيمية، التي تعد بدورها بديلاً عن أنظمة القيادة التقليدية، من خلال ممارسة القيادة الديمقراطية والعمل الجماعي، والمشاركة في أداء المهام والعمليات الإدارية، وتقاسم السلطة فيما يتعلق بالشأن التعليمي والأكاديمي، والأمور المالية والإدارية واتخاذ قرارات الاستقلالية، والمشاركة والتأثير؛ وذلك من أجل إحداث التغيير في بيئات وعلاقات العمل بالجامعات الحكومية في مصر، فضلاً عن تحقيق التحسين المستمر للعمليات والأداء، من خلال استراتيجيات مشاركة المعلومات، والاتصال، والتشاور، والتعاون، والتمكين الإداري.

وفي إطار ما أسفرت عنه الوضعية الراهنة للإدارة الجامعية من كونها إدارة تسلطية فإنه يتطلب لتحقيق التميز التنظيمي وضمان فعالية المشاركة التنظيمية، تخطيط استراتيجي للمشاركة ويؤصل نجاح التخطيط الاستراتيجي على امتلاك زمام المبادرة عن طريق قيادة ذات رؤية، وقادرة على كسب ثقة الأعضاء وتمكينهم من المشاركة في القيادة، في ظل اتصال منظم، ونظام رقابي فعال.

وتفرض طبيعة البنية التنظيمية الجامعية التوجهات الاستراتيجية التالية للإدارة الجامعية؛ لتحقيق التميز التنظيمي.

المحور الثاني: التوجهات الاستراتيجية للإدارة الجامعية بمصر:

سوف يتم تناول هذا المحور في إطار التوجه نحو تحقيق التميز التنظيمي واستراتيجيات المشاركة التنظيمية في ظل الوضعية الراهنة للإدارة الجامعية وجهود جامعات (رادفورد، أكسفورد، ملبورن)، ومن خلال أربعة أبعاد تتمثل في توجه القيادة نحو: (التمكين الإداري - الإدارة الإلكترونية - القيادة الاستراتيجية - إعادة الهيكلة)

البعد الأول: التوجه نحو التمكين الإداري:

يعد التوجه نحو التمكين الإداري في إدارة الجامعات الحكومية بمصر، توجهاً استراتيجياً أساس في دعم القادة لأعضاء المجتمع الجامعي، من خلال الروابط والعلاقات

الإنسانية البناءة داخل التنظيم الجامعي، بما يزيد من كفاءة ودقة مستويات الأداء، ويسهم في جودة المخرجات والنتائج.

وقد عمدت جامعة رادفورد إلى تمكين الطلاب من خلال مشاركتهم لرؤساء مجالس الشؤون الأكاديمية ونوابهم وعمداء الكليات في إدارة بعض الأنشطة التي تستهدف التنمية الاقتصادية بيئة الجامعة المحيطة في جنوب غرب فرجينيا.

كما أشركت جامعة أكسفورد أعضاء مجتمعها الجامعي في الإدارة واتخاذ القرارات كل فيما يخصه، حيث أشركت الطلاب في القرارات المتعلقة بالتعليم المدمج، وأشركت العاملين في الإدارة من خلال رصد العوائد غير الاعتيادية كالحوافز والمكافآت لضمان إدماجهم في المهام الإدارية.

كما مكنت أعضاء هيئة التدريس من خلال التطوير المهني لضمان فعاليتهم في ممارسة أدوار القيادة. وأيضاً نموذج جامعة ملبورن التي أقرت (نموذج تشغيل العمل) الذي أطلقت عليه (إدارة القسم المسؤولة) كأحد آليات التوجه نحو التمكين لدى الجامعة، ويمكن الاستفادة من تلك الجهود في مجال توظيف التمكين الإداري بإدارة الجامعات الحكومية بمصر كأحد آليات التغلب على مركزية وبيروقراطية الإدارة الجامعية.

البعد الثاني: التوجه نحو الإدارة الإلكترونية:

يعد التوجه نحو تفعيل الإدارة الإلكترونية من خلال استثمار التقنية، الطريق الأمثل لتخطي تحديات الزمان والمكان، وبعض المشكلات والصراعات الناتجة عن الإدارة بالأساليب التقليدية وبصورة مباشرة، وأضحى دمج التكنولوجيا في الإدارة الجامعية مطلباً أساس في ظل تنامي استخدام التكنولوجيا ولاسيما في أوقات الأزمات، كما هو الحال الآن في ظل أزمة كورونا، ومن ثم فإن التوجه الإلكتروني يعزز من قدرة القادة على تنفيذ ومتابعة مهام أعمالهم بكفاءة وفعالية.

ولقد قدمت جامعة ملبورن نموذجاً ريادياً في بعد التوجه الإلكتروني من جانب القيادة الجامعية، حيث طورت المشاركة التنظيمية لديها من خلال التواصل الإلكتروني بين أعضائها عبر منصة إلكترونية من أجل إتاحة فرص الحوار وأخذ التغذية الراجعة حول سبل تحسين الأداء الجامعي وحل بعض المشكلات المتعلقة بالشأن الداخلي للجامعة.

كما أدرجت جامعة رادفورد بهيكلها التنظيمي ووظيفة نائب الرئيس للتقنية، وهذه الوظيفة من الأهمية بمكان استحداثها بهياكل الجامعات المصرية أكثر من أي وقت مضى في ظل الإدارة الإلكترونية المتكاملة والانتقال إلى التعلم الإلكتروني الكامل وقت الأزمات.

البعد الثالث: التوجه نحو القيادة الاستراتيجية:

يسهم التوجه الاستراتيجي لدى قادة الجامعات الحكومية بمصر في وضوح الرؤية الاستراتيجية، والأهداف التنظيمية بما يوفر إطار من التوافق بين الجامعة قيادة وأعضاء وبيئتها الداخلية؛ من أجل تعزيز الأداء ودعم المبادرة والابتكار، وإفراز نظام رقابي موضوعي يحقق التوازن بين آليات التقييم والتفويم والمتابعة المستمرة.

وتشير الوضعية الراهنة لإدارة الجامعات الحكومية إلى التوجه الاستراتيجي إبان تطبيق معايير الجودة، إلا أن هذا التوجه الاستراتيجي يحتاج إلى تدعيم ووفاء بمتطلبات داعمة كتغيير الثقافة التنظيمية للجامعة، وتبني المعتقدات والقيم، وتغيير فكر القادة، وغيرها من المتطلبات التي تستلزم تدعيماً ببيئة النظام الجامعي.

ولقد كان لجامعة رادفورد سبق في دعم ذلك التوجه الاستراتيجي، حيث تبنت فكر التخطيط الاستراتيجي ونشرت ثقافته ثم توجهت نحو إشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب في إجراءات التخطيط الاستراتيجي بحيث تضمنت فرق العمل ما بين عشر إلى عشرين عضو من أعضاء المجتمع الجامعي على تنوع فئاتهم.

البعد الرابع: التوجه نحو إدارة الجودة:

إن اهتمام إدارة الجامعات بإجراءات ضمان الجودة، والتحقق من استيفاء المعايير، يسهم في تحسين الممارسات التنظيمية، ويعمل على تسهيل أداء المهام الإدارية، بما تحققه المعايير من تنظيم للإجراءات، وتحسين مستويات الأداء الجامعي.

وتشير الوضعية الراهنة للجامعات المصرية إلى إنه على الرغم من توافر معايير يتم تحديثها وتنقيحها لاعتماد الجامعات تشتمل على معايير للقيادة والحكمة والإدارة الذاتية، والجهاز الإداري، وإدارة الجودة والتطوير، ونصها على مراعاة النزاهة والشفافية، ونظام مستمر للتقييم الذاتي المؤسسي، والتحسين المستمر للوضع التنافسي. إلا أن الواقع يشير إلى قلة عدد الكليات والبرامج المعتمدة منذ بدء أعمال المراجعة الخارجية وتقديم الكليات بطلبات الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

البعد الخامس: التوجه نحو إعادة الهيكلة:

في ظل واقع مفعم بالهياكل التنظيمية الهرمية، والقيادة البيروقراطية، وضعف وضوح خطوط السلطة، وضعف مرونة الاتصالات الإدارية، يتطلب واقع الإدارة الجامعية توافر مرونة الهياكل التنظيمية النمطية، والحرص على مرونة الإجراءات والعمليات الإدارية،، حيث تتيح مرونة الهياكل التنظيمية اتصالاً أكثر تنظيماً وفعالية لتنسيق الإجراءات الإدارية، بينما تتيح مرونة العمليات والإجراءات الإدارية مشاركة فاعلة وسريعة في الأداء، وفهم متميز لإجراءات العمل. وقد يتطلب التوجه الهيكلي إعادة هيكلة العمليات الإدارية ذاتها، وقد يتطلب ذلك تغيير القيادة ببعض المستويات التنظيمية ببعض الجامعات، كما حدث بجامعة رادفورد حيث تعاقب ثلاث قيادات على الجامعة خلال أربع سنوات نتيجة ضعف المشاركة التنظيمية بالجامعة، أوقد يتطلب إدراج بعض الوظائف القيادية كمستشار المشاركة التنظيمية بحيث يكون متصلاً اتصالاً مباشراً برئيس الجامعة ما هو معمول به في جامعة رادفورد فرجينيا أيضاً بالولايات المتحدة الأمريكية، أو قد يتطلب استخدام أنظمة التشبيك الإلكتروني لضمان تواصل فعال واتفاق حول الاهداف والإجراءات بأساليب إلكترونية أكثر سرعة ودقة وتيسير كما حدث بجامعة ملبورن.

ويمكن لمدخل التميز التنظيمي أن يسهم في تفعيل المشاركة التنظيمية من خلال تفعيل استراتيجيات (مشاركة المعلومات- الاتصال الإداري- التشاور الإداري- التعاون الإداري- التمكين الإداري). وفيما يلي ما قد يوضح ذلك من خلال عرض الخطوة السادسة، حول الآليات المقترحة للمشاركة التنظيمية من خلال توظيف مدخل التميز التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

الخطوة السادسة: آليات مقترحة لتوظيف مدخل التميز التنظيمي في تفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر:

انطلاقاً من الأطر النظرية للتميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية، والوضعية الراهنة لإدارة الجامعات الحكومية بمصر في مجال التميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية، والرؤية التحليلية الناقد لبنية الإدارة الجامعية في مصر، وجهود بعض الجامعات في مجال المشاركة التنظيمية، تم صياغة بعض الآليات المقترحة لتحقيق التميز التنظيمي بما يسهم في تفعيل المشاركة التنظيمية بالجامعات الحكومية بمصر، وقد تم عرض هذه الآليات المقترحة في

صورة استطلاع للرأي على السادة الأساتذة الخبراء في مجال الإدارة التربوية لتحديد درجة أهمية كل آلية من هذه الآليات حتى يمكن تضمينها كنتائج للدراسة الحالية، وقد تم تصميم استطلاع الرأي، كم تم تقسيمه إلى محورين، وكل محور يضم مجموعة من الأبعاد التي تتضمن الآليات المقترحة، ولقد تكون استطلاع الرأي في صورته النهائية من إحدى وخمسين آلية، وقد تم تحكيمة وتعديل بعض آلياته طبقاً لآراء السادة الأساتذة المحكمين، ثم تم تصميمه إلكترونياً، وإرسال الرابط الإلكتروني المختصر الخاص به- والموضح بمحلق استطلاع الرأي بالدراسة الحالية- إلى السادة الأساتذة الخبراء، وعددهم ثمانية عشر خبيراً، وصل منها خمسة عشر رداً، وتم تلقي الاستجابات إلكترونياً موثقة باليوم والتاريخ وتوقيت الإرسال من خلال Google Drive ، وقد قامت الباحثة بتحليل البيانات الواردة، وتوصلت إلى النتائج التالية:

وفيما يلي عرض وتحليل نتائج استطلاع آراء الخبراء فيما يتعلق بدرجة أهمية إدراج الآليات المقترحة بالدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:

جدول (١)

آراء الخبراء حول إجمالي محور وأبعاد التميز التنظيمي

المحور/ الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اقل قيمة	اعلي قيمة	%
مجموع التميز التنظيمي	٧٤.٣٣٣٣	٤.٦٣٩٣٨	٦٦.٠٠	٨١.٠٠	٩١.٧٧%
مجموع التمكين	١٦.٣٣٣٣	١.١١٢٧٠	١٤.٠٠	١٨.٠٠	٩٠.٧٤%
مجموع الإدارة الإلكترونية	١٦.٧٣٣٣	١.٣٨٧٠١	١٣.٠٠	١٨.٠٠	٩٢.٩٦%
مجموع القيادة الاستراتيجية	١٦.٩٣٣٣	١.٢٧٩٨٨	١٤.٠٠	١٨.٠٠	٩٤.٠٧%
مجموع الجودة	١١.١٣٣٣	٠.٩٩٠٤٣	٩.٠٠	١٢.٠٠	٩٢.٧٨%
مجموع إعادة الهيكلة	١٣.٢٠٠٠	١.٤٢٤٢٨	١١.٠٠	١٥.٠٠	٨٨.٠٠%

أشارت البيانات الواردة بالجدول (١) إلى أن مجموع أبعاد التميز التنظيمي حصلت على موافقة عالية من وجهة نظر الخبراء بنسبة (٩١.٧٧%)، ومتوسط حسابي بلغ (٧٤.٣) تقريباً، وانحراف معياري قيمته (٤.٦٤) تقريباً مقارنة بمجموع أبعاد المشاركة التنظيمية، مما يوضح أنه إذا ما توافرت آليات أبعاد التميز التنظيمي، فإن ذلك يسهم في تحقيق أبعاد المشاركة التنظيمية.

وطبقاً لما ورد بالإطار النظري للدراسة؛ فإن التميز التنظيمي يهدف إلى إحداث تغيير في القيم والكفاءات والتفاعلات الإنسانية وقواعد العمل وجلبها أمور إذا ما توافرت أوجدت بيئة تنظيمية مواتية لتفعيل المشاركة التنظيمية.

كما اتضح من البيانات الواردة بذات الجدول أن أعلى أبعاد التميز التنظيمي وأكبرها أهمية من وجهة نظر الخبراء القيادة الاستراتيجية بنسبة (٩٤.٧%)، ومتوسط حسابي (١٦.٩٣)، وانحراف معياري قيمته (١.٢٧٩) تقريباً، ثم الإدارة الإلكترونية بنسبة (٩٢.٩٦%)، ومتوسط حسابي قدره (١٦.٧)، وانحراف معياري (١.٣٨٧)، ثم بعد الجودة بنسبة (٩٢.٧)، ومتوسط حسابي (١١.١٣٣)، وانحراف معياري (٠.٩٩)، يليه بعد التمكين بنسبة (٩٠.٧٤)، ومتوسط حسابي (١٦.٣٣٣)، وانحراف معياري (١.١١٣) تقريباً، فبعد إعادة الهيكلة بنسبة (٨٨.٠٠%)، ومتوسط حسابي (١٣.٢)، وانحراف معياري (١.٤٢٤) تقريباً، ويعد أقل الأبعاد أهمية من وجهة نظر الخبراء، ذلك أن التوجه نحو ما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية، والإلكترونية، وتمكين العاملين ذو تأثير بالغ الأهمية في ظل التشريعات واللوائح والنظم والهياكل القائمة حالياً والتي يراعي فيها التوافق مع معايير الجودة، وذلك من وجهة نظر الخبراء، كما أن الجامعات تمارس إدارة الجودة بالفعل وتحتاج إلى توجهات إدارية مساندة ذات أثر قدرة على الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز، والشكل التالي يوضح مجموع استجابات الخبراء حول محاور وأبعاد فيما يتعلق بمتغيري الدراسة.

جدول (٢)
أراء الخبراء حول إجمالي محور وأبعاد المشاركة التنظيمية

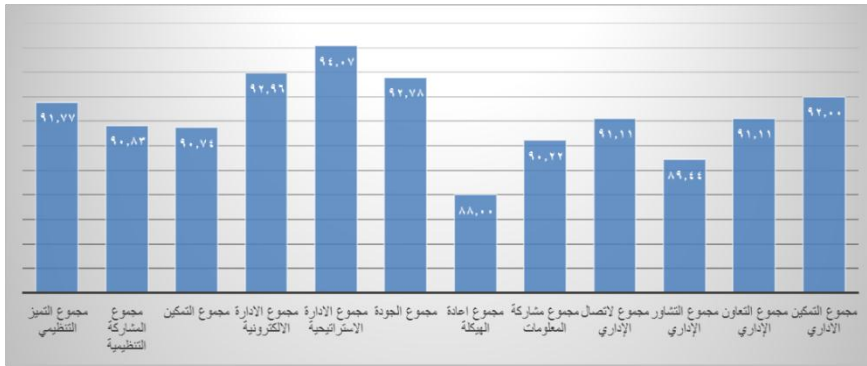
المحور/ الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اقل قيمة	اعلي قيمة	%
مجموع المشاركة التنظيمية	٦٥.٤٠٠٠	٥.٣٢٩١٧	٥٧.٠٠	٧٢.٠٠	%٩٠.٨٣
مجموع مشاركة المعلومات	١٣.٥٣٣٣	١.٤٠٧٤٦	١١.٠٠	١٥.٠٠	%٩٠.٢٢
مجموع لاتصال الإداري	١٣.٦٦٦٧	١.٢٣٤٤٣	١٢.٠٠	١٥.٠٠	%٩١.١١
مجموع التشاور الإداري	١٠.٧٣٣٣	١.١٦٢٩٢	٩.٠٠	١٢.٠٠	%٨٩.٤٤
مجموع التعاون الإداري	١٣.٦٦٦٧	١.٢٩٠٩٩	١١.٠٠	١٥.٠٠	%٩١.١١
مجموع التمكين الاداري	١٣.٨٠٠٠	١.٣٢٠١٧	١١.٠٠	١٥.٠٠	%٩٢.٠٠

أشارت البيانات الواردة بالجدول (٢) إلى أن مجموع أبعاد محور المشاركة التنظيمية حصلت على موافقة عالية من وجهة نظر الخبراء بنسبة (٩٠.٨٣)، ومتوسط حسابي (٦٥.٤)، وانحراف معياري (٥.٣٢٩)، وقد يرجع ذلك إلى كون المشاركة التنظيمية تحقق ميزة تنافسية للجامعات وتحولها إلى جامعات إبداعية، بما توفره من مناخ عمل داعم للمشاركة في اتخاذ القرارات طبقاً لأهدافها.

كما أوضحت البيانات الواردة بذات الجدول (٢)، أن أكبر أبعاد محور المشاركة التنظيمية من حيث درجة الأهمية من وجهة نظر الخبراء التمكين الإداري بنسبة (٩٢.٠٠%)، ومتوسط حسابي قدره (١٣.٨)، وانحراف معياري (١.٣٢٠) تقريباً، ثم الاتصال والتعاون الإداري بذات النسبة (٩١.١١%)، وذات المتوسط الحسابي (١٣.٦٦)، والانحراف معياري (١.٢٣٤)، وأن أقل أبعاد المشاركة التنظيمية من حيث درجة الأهمية التشاور الإداري بنسبة (٨٩.٤٤%)، ومتوسط حسابي قدره (١٠.٧) وانحراف معياري قيمته (١.١٦٢٩)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف توجه الخبراء نحو التشاور، لكونه استراتيجية تتوسط مشاركة

المعلومات والتمكين، وأنه يمكن للاتصال الفعال والتعاون الإداري من وجهة نظرهم تحقيق ما يحققه التشاور أو أنه يتم من خلال الاتصال والتعاون طبقاً لما ورد بالإطار النظري. أو لكون التشاور الإداري يحتاج إلى ثقافة تنظيمية داعمة وتشريعات ولوائح تنظيمية مساندة، وأن متطلبات توافر ذلك من وجهة نظرهم قد لا تتوافر في الوضع الراهن لقيادة الجامعات الحكومية بمصر.

والشكل التالي (٧) يوضح مجموع آراء الخبراء حول ترتيب محاور وأبعاد استطلاع الرأي.



شكل (٧) مجموع محاور وأبعاد استطلاع الرأي فيما يتعلق بمتغيري الدراسة

حيث أشار الشكل (٧) إلى أن النسبة المئوية لدرجة أهمية أبعاد محور التميز التنظيمي (٩١.٧٧%)، وأن أبعاد ذلك المحور مرتبة من حيث درجة الأهمية وفقاً لآراء الخبراء على النحو التالي، القيادة الاستراتيجية (٩٤.٠٧%)، الإدارة الإلكترونية (٩٢.٩٦%)، إدارة الجودة (٩٢.٧%)، ثم التمكين الإداري من أجل التميز (٩٠.٧٤%)، إعادة الهيكلة (٨٨.٠٠%)، وأن النسبة المئوية لأبعاد محور المشاركة التنظيمية (٩٠.٣%)، وأن أبعاده مرتبة وفقاً للنسبة المئوية لآراء الخبراء التمكين الإداري، يليه الاتصال والتعاون الإداري على نفس ذات الأهمية بنسبة (٩١.١١%)، ثم مشاركة المعلومات، (٩٠.٢٢)، وأن أقل أبعاد المشاركة التنظيمية من حيث درجة الأهمية التشاور الإداري بنسبة (٨٩.٤٤).

وفيما يلي نتائج معاملات الارتباط بين محاور وأبعاد استطلاع الرأي طبقاً لآراء الخبراء وقد تم إعداد مصفوفة الارتباط بطريقة سبيرمان الاختبارات اللامعلمية والمخصصة للعينات الصغيرة، وقد تم ترتيب عبارات المحور الأول والثاني ثم طرح الترتيب والوصول إلى معامل الارتباط (٢)، والجدول التالي يوضح مصفوفة معاملات الارتباط.

جدول (٣)

مصفوفة معاملات الارتباط بين محاور وأبعاد استطلاع الرأي طبقاً لآراء الخبراء

مجموع التعاون الإداري	مجموع التشاور الإداري	مجموع المشاركة لاتصال الإداري	مجموع مشاركة المعلومات	مجموع إعادة الهيكلة	مجموع الجودة	مجموع القيادة الاستراتيجية	مجموع الإدارة الالكترونية	مجموع التمكين				
٠,٧٤٦	٠,٦٨٨	٠,٦٠٠*	٠,٧٩٤*	٠,٤٩٦	٠,٧٨٩	٠,٦١١	٠,٧٥٠**	٠,٧٩٢**	٠,٧٦٦	٠,٧٩٧	R	مجموع التميز التنظيمي
٠,٠٠١	٠,٠٠٥	٠,٠١٨	٠,٠٠٠	٠,٠٦٠	٠,٠١٥	٠,٠٠١	٠,٠٠٠	٠,٠٠١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		الدلالة الإحصائية
٠,٨٢٤	٠,٨٣١*	٠,٨٧١**	٠,٩٣٤**	٠,٧١٢**	٠,٧٢٣**	٠,٥٥٨	٠,٥٢٨*	٠,٦٤٤**	٠,٤٩٤		R	مجموع المشاركة التنظيمية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٣	٠,٠٠٢	٠,٠٣١	٠,٠٤٣	٠,٠١٠	٠,٠٦١			الدلالة الإحصائية
٠,٤٣٨	٠,٢٨٢	٠,٢٩٤	٠,٥٥٥*	٠,٤٧١	٠,٤٩٦	٠,٢١٦	٠,٦١٩*	٠,٥٢٥*			R	مجموع التمكين
٠,١٠٣	٠,٣٠٩	٠,٢٨٧	٠,٠٣٢	٠,٠٧٦	٠,٠٦٠	٠,٤٣٩	٠,٠١٤	٠,٠٤٥				الدلالة الإحصائية
٠,٦٣٢	٠,٤٦٥	٠,٤٤٠	٠,٥٢٨*	٠,٥٩٠*	٠,٦٨٠**	٠,٢٨٨	٠,٣٥١				R	مجموع الإدارة الالكترونية
٠,٠١١	٠,٠٨٠	٠,١٠١	٠,٠٤٣	٠,٠٢١	٠,٠٠٥	٠,٢٩٨	٠,١٩٩					الدلالة الإحصائية
٠,٦٢٦	٠,٤١٨	٠,٣٢٣	٠,٧٠٨*	٠,١٤٠	٠,٣٢١	٠,٥٧١					R	مجموع القيادة الاستراتيجية
٠,٠١٣	٠,١٢١	٠,٢٤٠	٠,٠٠٣	٠,٠٦٨	٠,٢٤٣	٠,٠٢٦						الدلالة الإحصائية
٠,٦٧٧	٠,٦٧٢*	٠,٥٢٩*	٠,٦٢٣*	٠,١٠٦	٠,٣٣٤						R	مجموع الجودة
٠,٠٠٦	٠,٠٠٨	٠,٠٤٣	٠,٠١٣	٠,٠٧٠٧	٠,٢٢٣							الدلالة الإحصائية
٠,٤٤١	٠,٧٣٨*	٠,٦٣٨*	٠,٥٦٩*	٠,٦٢٠*							R	مجموع إعادة الهيكلة
٠,١٠٠	٠,٠٠٢	٠,٠١٠	٠,٠٢٧	٠,٠١٤								الدلالة الإحصائية
٠,٤٤٦	٠,٣٨٠	٠,٥٢٩*	٠,٥٦٢*								R	مجموع مشاركة المعلومات
٠,٠٩٦	٠,١٦٢	٠,٠٤٢	٠,٠٢٩									الدلالة الإحصائية
٠,٨٣٣	٠,٧٣٢*	٠,٧٨٠**									R	مجموع لاتصال الإداري
٠,٠٠٠	٠,٠٠٢	٠,٠٠١										الدلالة الإحصائية
٠,٥٦٨	٠,٧٩٣*										R	مجموع التشاور الإداري
٠,٠٢٧	٠,٠٠٠											الدلالة الإحصائية
٠,٥٨٧											R	مجموع التعاون الإداري
٠,٠٢١												الدلالة الإحصائية

أشارت البيانات الواردة بالجدول (٣)، أنه ثمة ارتباط قوي بين محوري التميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية حيث بلغت قيمة (r) (٠.٧٩)، وهذا الارتباط دالاً عند مستوى (٠.١)، ويعد أكثر أبعاد التميز ارتباطاً بالمشاركة بعد الاتصال الإداري، حيث بلغت قيمة (r) (٠.٧٩)، ودالاً عند مستوى (٠.١) مما يشير إلى أهمية الاتصال في تحقيق التميز وأن البدء بتفعيل الاتصالات الإدارية يعد أولوية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر لتحقيق تميزها. وقد

يرجع ذلك إلى أن الاتصال الإداري يوفر بيئة عمل ديمقراطية يتطلبها تحقيق التميز التنظيمي طبقاً لمتطلباته.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Rahmana, N., and others, 2016)،^(١٣٣) من أن الاتصال الإداري الفعال يسهم في تحسين النوعية بمؤسسات التعليم العالي.

ومما قد لا يتسع المجال لعرضه ويعد مؤشراً نحو مزيد من الدراسات المستقبلية حول طبيعة الارتباط بين التميز التنظيمي والاتصال الإداري. كما أوضحت النتائج، أن أقل أبعاد المشاركة التنظيمية ارتباطاً بالتميز التنظيمي مشاركة المعلومات، حيث بلغت قيمة (r) (٠.٤٩٦)، ولم توجد ثمة دلالة إحصائية، وقد يرجع ذل إلى أن تبادل المعلومات واسترجاعها يمكن أن يتم من خلال الاتصال الإداري ما ورد بالإطار النظري فيما يتعلق باستراتيجية مشاركة المعلومات. الأمر الذي يتطلب معه ضرورة البحث في مسببات ضعف الارتباط بين التميز التنظيمي ومشاركة المعلومات في دراسات مستقبلية.

ولقد أشارت البيانات الواردة بذات الجدول أن أكثر أبعاد محور التميز التنظيمي ارتباطاً بالمشاركة التنظيمية إعادة الهيكلة حيث حققت ارتباطاً متوسط، وبلغت قيمة (r) (٠.٧٢)، ودالاً عند مستوى (٠.١) مما يشير إلى أهمية إعادة الهيكلة في تحقيق المشاركة التنظيمية لما يتطلبه ذلك من تغيير في ثقافة الجامعة وتعديل في لوائحها وتحديث في هياكلها التنظيمية، وقد يرجع ذلك إلى أن ثاني أهم متطلبات تحقيق التميز التنظيمي استحداث هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع متطلبات الأداء المتميز وتحقق اللامركزية.

وأن أقل أبعاد التميز ارتباطاً بالمشاركة التمكين، حيث بلغت قيمة (r) (٠.٤٩٤)، ولم توجد ثمة دلالة إحصائية، وقد يرجع ذلك إلى أن التميز التنظيمي الذي يهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في القيم وقواعد العمل وقدرات الأعضاء يتطلب مرونة تنظيمية وتحديث هياكل أكثر من يتطلب تمكين للأعضاء، ذلك أن التمكين لتحقيق التميز قد لا يؤثر بدرجة كبيرة على تفعيل المشاركة.

كما أوضحت البيانات الواردة بذات الجدول (٣)، ارتباط قوي بين المشاركة التنظيمية وكافة أبعادها حيث بلغت قيمة (r) للاتصال الإداري، (٠.٩٣٤)، للتشاور الإداري، (٠.٨٧١)، للتعاون الإداري، (٠.٨٣١)، للتمكين الإداري، (٠.٨٢٤)، ولمشاركة المعلومات (٠.٧١٢)، عند

مستوى دلالة (٠.١)، مما يشير إلى أهمية تحقيق آليات كافة أبعاد المشاركة التنظيمية في تفعيلها.

وفيما يلي نتائج استجابات الخبراء حول آليات محور التميز التنظيمي، الجداول من خلال عرض الجداول من (٤) إلى (٧)، وتفصيل ذلك ما يلي:

جدول (٤)

نتائج آراء الخبراء حول آليات بعد الإدارة الإلكترونية

بعد الإدارة الإلكترونية / الآليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
ممارسة الشفافية في أداء العمليات الإدارية الإلكترونية، من خلال إتاحة حرية الرأي والفكر والممارسة والرقابة الذاتية، في إطار من التشجيع والتعاون.	٢.٨٦٦٧	٠.٣٥١٨٧	٩٥.٥٦%
توفير البنية التحتية الإلكترونية، من خلال توفير تقنيات تشارك البيانات والمعلومات، وصفحات الويكي، ودعم البيئات الافتراضية للتعليم والتطوير والتعاون.	٢.٨٦٦٧	٠.٣٥١٨٧	٩٥.٥٦%
نشر ثقافة المشاركة التنظيمية، من خلال برامج التنمية المهنية، وإعلان وتبني سياسات داعمة للمشاركة.	٢.٨٠٠٠	٠.٤١٤٠٤	٩٣.٣٣%
إتاحة مشاركة المعلومات مع الأعضاء من ذوي الخبرة والمهارة بالطرق المباشرة والإلكترونية.	٢.٨٠٠٠	٠.٤١٤٠٤	٩٣.٣٣%
تصميم هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية.	٢.٧٣٣٣	٠.٤٥٧٧٤	٩١.١١%
إقرار سياسة التشبيك الإلكتروني، لتيسير إدارة البيانات، من حيث، تشاركتها، انتقالها واسترجاعها.	٢.٦٦٦٧	٠.٦١٧٢١	٨٨.٨٩%

أشارت البيانات الواردة بالجدول (٤) فيما يتعلق ببعيد الإدارة الإلكترونية، إلى حصول آليتين على ذات النسبة المئوية وعلى أعلى درجة أهمية من وجهة نظر الخبراء، ومنطوقهما، " ممارسة الشفافية في أداء العمليات الإدارية الإلكترونية، من خلال إتاحة حرية الرأي والفكر والممارسة والرقابة الذاتية، في إطار من التشجيع والتعاون" و" توفير البنية التحتية الإلكترونية، من خلال توفير تقنيات تشارك البيانات والمعلومات، وصفحات الويكي، ودعم البيئات الافتراضية للتعليم والتطوير والتعاون"، قد حصلتا على أعلى درجة أهمية من وجهة نظر الخبراء، حيث حصلت العبارتان على ذات النسبة المئوية (٩٥.٦%)، وقد يفسر ذلك

تفاعل كافة القيادات الجامعية اليوم بالطرق الإلكترونية ولاسيما وقت الأزمات، ولما للإدارة الإلكترونية من دور بارز في تحقيق الشفافية الإدارية والإتاحة للمعلومات وما يحدثه ذلك من تأثيرات إيجابية بالغة على بيئة وعلاقات العمل. ولما أكده الإطار النظري والدراسات السابقة من أن تقنيات تشارك البيانات والمعلومات تحقق فعالية الإدارة الإلكترونية.

كما أوضحت استجابات الخبراء أن أقل آليات بعد الإدارة الإلكترونية أهمية من وجهة نظر الخبراء " إقرار سياسة التشبيك الإلكتروني، لتيسير إدارة البيانات، من حيث، تشاركها، انتقالها واسترجاعها" ، حيث بلغت نسبة موافقة الخبراء على أهميتها (٨٨.٩)، ويختلف ذلك مع ما ورد بالإطار النظري من أن اتباع سياسة التشبيك الإلكتروني تدعم فعالية الإدارة الإلكترونية، وقد يرجع ذلك إلى تفضيل اتباع الطرق التقليدية في إتاحة وتبادل البيانات لما قد تحتوي عليه بعض البيانات والمعلومات من قدر من الخصوصية أو تحتاج إلى قدر من السرية، أو قد يرجع ذلك إلى أن أنظمة التشبيك الإلكتروني تحتاج إلى بنية تحتية إلكترونية قد يصعب توافرها.

وفيما يلي نتائج استجابات الخبراء حول آليات بعد القيادة الاستراتيجية.

جدول (٥)

نتائج آراء الخبراء حول آليات بعد القيادة الاستراتيجية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد القيادة الاستراتيجية/ الآليات	%
٠.٢٥٨٢٠	٢.٩٣٣٣	استثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية من خلال تشجيع وتحفيز الأعضاء والاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم.٢	٩٧.٧٨%
٠.٣٥١٨٧	٢.٨٦٦٧	تعزيز الممارسات الأخلاقية، من خلال تبني قيم الاحترام، الثقة، الامانة، العدالة، وبناء المجتمع.	٩٥.٥٦%
٠.٣٥١٨٧	٢.٨٦٦٧	تنمية رأس المال البشري بالتخطيط العلمي ودعم الإبداع والابتكار، والتطوير المعتمد على التقنية، وتنمية مهارات التواصل لتعزيز الأداء التنظيمي.	٩٥.٥٦%
٠.٤١٤٠٤	٢.٨٠٠٠	امتلاك رؤية استراتيجية من خلال تحقيق الريادة والتميز القيادي على المستويين الإقليمي والعالمي.	٩٣.٣٣%
٠.٤٥٧٧٤	٢.٧٣٣٣	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، من خلال اتباع نظام رقابي وقائي لمنع حدوث الأخطاء، وعلاجي لمنع تكرار الأخطاء حال وقوعها.	٩١.١١%
٠.٤٥٧٧٤	٢.٧٣٣٣	تعزيز الثقافة التنظيمية، من خلال تدعيم الثقة التنظيمية، والقوة في التزام القيادة بقيم ومعتقدات ومعايير وسلوكيات الجامعة.	٩١.١١%

أشارت البيانات الواردة بالجدول (٥)، إلى أن أكبر الآليات من حيث درجة الأهمية من وجهة نظر الخبراء، فيما يتعلق ببعيد القيادة الاستراتيجية، والذي يعد ثاني الأبعاد أهمية من وجهة نظرهم لتحقيق التميز التنظيمي، الآلية الثانية الواردة بذات البعد باستطلاع الرأي

ومنطوقها" استثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية من خلال تشجيع وتحفيز الأعضاء والاهتمام بآرائهم ومقترحاتهم"، بنسبة (٩٧.٧٨%)، ومتوسط حسابي (٢.٩٣٣٣)، وانحراف معياري قدره (٠.٢٥٨٢٠)، وقد يرجع ذلك إلى أن ثاني أبعاد القيادة الاستراتيجية استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية طبقاً للأدبيات الإدارية المعاصرة، وأن التحفيز من جانب القادة يزيد من الدافعية إلى العمل ويسهم في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر الخبراء.

كما أوضحت البيانات أن أقل آليات تحقيق القيادة الاستراتيجية عبارتان هما " تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، من خلال اتباع نظام رقابي وقائي لمنع حدوث الأخطاء، وعلاجي لمنع تكرار الأخطاء حال وقوعها" و " تعزيز الثقافة التنظيمية، من خلال تدعيم الثقة التنظيمية، والقدوة في التزام القيادة بقيم ومعتقدات ومعايير وسلوكيات الجامعة" حيث حصلنا على نسبة مئوية (٩١.١١%)، ومتوسط حسابي قدره (٢.٧٣٣٣)، وانحراف معياري قيمته (٠.٤٥٧٧٤)، وذلك يتفق مع كون تعزيز الرقابة وتعزيز الثقافة على قدر متوسط من درجة الأهمية وأن الأولوية للتوجه الاستراتيجي واستثمار المواهب طبقاً لأبعاد القيادة الاستراتيجية، ويوضح ذلك أيضاً أن توجه الخبراء نحو التركيز على الجوانب المادية فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية وآليات تحقيقها دون التركيز على الجوانب المعنوية بما تتضمنه من ثقافة مؤسسية وقيم ومعتقدات، وقد يكون ذلك أدعي لتحقيق تطبيق أسرع للاتجاهات المعاصرة في القيادة. وفيما يلي نتائج استجابات الخبراء حول آليات بعد إدارة الجودة.

جدول (٦)

نتائج آراء الخبراء حول آليات بعد إدارة الجودة

بعد إدارة الجودة / الآليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
رفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية، من خلال تزويدها بالجهود والمعارف والمهارات والمعلومات، وإتاحة التواصل الفعال، والعمل بروح الفريق.	٢.٨٠٠٠	٠.٤١٤٠٤	%٩٣.٣٣
تحسين الممارسات التنظيمية بصورة مستمرة، عن طريق القيادة التشاركية بشفافية ووضوح.	٢.٨٠٠٠	٠.٤١٤٠٤	%٩٣.٣٣
التوافق مع الحد الأدنى من معايير الجودة، من خلال التحسين المستمر لإجراءات ضمان الجودة.	٢.٨٠٠٠	٠.٤١٤٠٤	%٩٣.٣٣
تعزيز قنوات التواصل الفعال على كافة المستويات التنظيمية.	٢.٧٣٣٣	٠.٤٥٧٧٤	%٩١.١١

أشارت البيانات الواردة بالجدول (٦)، إلى أن أكبر الآليات من حيث درجة الأهمية من وجهة نظر الخبراء، فيما يتعلق ببعدها إدارة الجودة، الآليتين التاليتين " رفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية، من خلال تزويدها بالجهود والمعارف والمهارات والمعلومات، وإتاحة التواصل

الفعال، والعمل بروح الفريق."، " تحسين الممارسات التنظيمية بصورة مستمرة، عن طريق القيادة التشاركية بشفافية ووضوح. " حيث حصلنا على ذات النسبة المئوية (٩٣.٣٣%)، والمتوسط حسابي (٢.٨٠٠٠)، والانحراف المعياري البالغ قدره (٠.٤١٤٠٤)، وذلك يتفق مع أهداف المعايير من رفع كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية والتي ترتفع بدورها برفع كفاءة المورد البشري، كما يشير ذلك اتفاق الخبراء حول كون المورد البشري أساس في تطبيق المعايير وتنفيذ إجراءات ضمان الجودة سواء على مستوى القيادة أو المشاركين، وقد يرجع ذلك إلى أن الجهود التراكمية لدى المورد البشري عاملاً مهماً في تطبيق معايير الجودة والتوجه نحوها.

كما أوضحت آراء الخبراء أن أقل آليات بعد إدارة الجودة أهمية " تعزيز قنوات التواصل الفعال على كافة المستويات التنظيمية." ، حيث بلغت نسبة موافقة الخبراء على أهميتها (٩١.١١%)، ومتوسط حسابي (٢.٧٣٣٣)، وانحراف معياري (٢.٧٣٣٣)، ويختلف رأي الخبراء مع كون الاتصال هدفاً أساس من أهداف المعايير في مجال الجودة طبقاً لأدبيات الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى أن العمل الفرقي في مجال الجودة إبان مراحل التنفيذ، يحتاج إلى اتصال مباشر ومستمر على مستوى المجموعات، أكثر من الاعتماد على قنوات اتصال بين المستويات التنظيمية الأعلى المنوط بها متابعة إجراءات الجودة من وجهة نظر الخبراء. وفيما يلي نتائج استجابات الخبراء حول آليات بعد إعادة الهيكلة.

جدول (٧)
نتائج آراء الخبراء حول آليات بعد إعادة الهيكلة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد إعادة الهيكلة / الآليات	%
٠.٤١٤٠٤	٢.٨٠٠٠	مراعاة المرونة عند تنفيذ إجراءات العمل بعقد اجتماعات موسعة لمناقشة إجراءات العمل.	٩٣.٣٣%
٠.٤٥٧٧٤	٢.٧٣٣٣	تعزيز أنظمة الشبكيك الإلكتروني بما يحقق اتصال فعال على كافة المستويات الإدارية.	٩١.١١%
٠.٤٨٧٩٥	٢.٦٦٦٧	المرونة في تعديل اللوائح التنظيمية، باتخاذ الإجراءات التي تيسر تعديل اللوائح ورفعها إلى المستويات الأعلى لاعتمادها.	٨٨.٨٩%
٠.٥١٦٤٠	٢.٥٣٣٣	تحديث الهياكل التنظيمية الحالية وفقاً للتوجهات التنظيمية والإدارية المعاصرة ، من خلال إقرار الهياكل الشبكية التي توفر مرونة الاتصالات الإدارية.	٨٤.٤٤%
٠.٥١٦٤٠	٢.٤٦٦٧	تحقيق مرونة الهياكل التنظيمية من خلال إدراج بعض الوظائف القيادية بما يحقق المشاركة الفعالة.	٨٢.٢٢%

أشارت البيانات الواردة بالجدول (٧)، إلى أن أكبر الآليات من حيث درجة الأهمية من وجهة نظر الخبراء، فيما يتعلق ببعد إعادة الهيكلة، " مراعاة المرونة عند تنفيذ إجراءات العمل بعقد اجتماعات موسعة لمناقشة إجراءات العمل " بنسبة مئوية (٩٣.٣٣%)، ومتوسط حسابي (٢.٨٠٠٠)، وانحراف معياري (٠.٤١٤٠٤)، مما يفسر آراء الخبراء حول المرونة عند تنفيذ الإجراءات الإدارية لدى القيادات الجامعية مطلب أساس وأولوية لتحقيق إعادة الهيكلة، حيث تتطلب إعادة الهيكلة تبني أشكالا جديدة للتغيير الجامعي، وقد يرجع ذلك إلى رؤية الخبراء الواقعية حول جمود تنفيذ الإجراءات الإدارية طبقاً لما أوضحت ملامح الوضعية الراهنة لإدارة الجامعات الحكومية بمصر الأمر الذي يتطلب معه مراعاة المرونة فيها.

كما أن أقل آليات بعد إعادة الهيكلة من حيث درجة الأهمية " تحقيق مرونة الهياكل التنظيمية من خلال إدراج بعض الوظائف القيادية بما يحقق المشاركة الفعالة " ، بنسبة (٨٢.٢٢%)، ومتوسط حسابي (٢.٤٦٦٧)، وانحراف معياري (٠.٥١٦٤٠) وقد يرجع ذلك إلى أن آراء الخبراء تتجه نحو إدخال بعض التعديلات على التوصيف الوظيفي للوظائف القيادية الحالية، دون استحداث وظائف قيادية تكسد الهياكل التنظيمية، وذلك هو مناط إعادة الهيكلة ومضمونها من حيث استيعاب التكنولوجيا والاتصالات المتطورة.

وفيما يلي آراء الخبراء حول آليات أبعاد محور المشاركة التنظيمية، وسوف يتم عرضها من خلال الجداول من (٨) إلى (١٢)، وتفصيل ذلك ما يلي:

جدول (٨)

نتائج آراء الخبراء حول آليات بعد مشاركة المعلومات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد مشاركة المعلومات / الآليات	%
٠.٣٥١٨٧	٢.٨٦٦٧	تمكين آلية استرجاع المعلومات من خلال امتلاك الجامعة نظام إداري إلكتروني.	٩٥.٥٦%
٠.٣٥١٨٧	٢.٨٦٦٧	توفير وسائل انتقال المعلومات عن طريق الاتصال المباشر وغير المباشر المتزامن وغير المتزامن.	٩٥.٥٦%
٠.٤٥٧٧٤	٢.٧٣٣٣	تبادل المعلومات من خلال ممارسة شفافية إتاحة المعلومات.	٩١.١١%
٠.٤٨٧٩٥	٢.٦٦٦٧	التشارك في إدارة المحتوى التعاوني إلكترونياً بالمشاركة من خلال أدوات إلكترونية مثل ملفات الفريق، وأدوات المشاريع والرسائل الفورية والملفات السمعية والبصرية.	٨٨.٨٩%
٠.٥٠٧٠٩	٢.٤٠٠٠	إتاحة فرص التعلم واكتساب المعلومات للأعضاء بما ينعكس إيجاباً على جامعتهم.	٨٠.٠٠%

أشارت البيانات الواردة بالجدول (٨)، فيما يتعلق ببعد مشاركة المعلومات، إلى حصول الآليتين " مراعاة المرونة عند تنفيذ إجراءات العمل بعقد اجتماعات موسعة لمناقشة إجراءات العمل " و " تمكين آلية استرجاع المعلومات من خلال امتلاك الجامعة نظام إداري إلكتروني." ، و " توفير وسائل انتقال المعلومات عن طريق الاتصال المباشر وغير المباشر المتزامن وغير المتزامن. "، على نسبة مئوية (٩٥.٥٦%)، ومتوسط حسابي (٢.٨٦٦٧)، وانحراف معياري (٢.٨٦٦٧)، مما يفسر آراء الخبراء حول رؤيتهم بضرورة امتلاك الجامعات الحكومية أنظمة إدارة إلكترونية بما يحقق انتقال المعلومات بسرعة ودقة عاليتين، وقد يرجع ذلك إلى أهمية امتلاك نظم معلومات إدارية بالجامعات الحكومية ذات كفاءة عالية للوفاء بمتطلبات الكفاءة الإدارية في الأوقات العادية وتمكنها من متابعة أداء مهامها وقت الأزمات. وبما يحقق انضباط العمل والشفافية وإبداع المشاركين ويؤدي إلى قرارات أكثر موضوعية.

وأن أقل آليات بعد مشاركة المعلومات من حيث درجة الأهمية " إتاحة فرص التعلم واكتساب المعلومات للأعضاء بما ينعكس إيجاباً على جامعتهم. " ، بنسبة (٨٠.٠٠%)، ومتوسط حسابي (٢.٤٠٠٠)، وانحراف معياري (٠.٥٠٧٠٩) وقد يرجع ذلك إلى الجامعات

المصرية لم يتم تحويلها إلى منظمات متعلمة تستفيد من خبرة من تعلموا فيها، وأن هذا التوجه لم يعد أولوية بدرجة كبيرة من وجهة نظر الخبراء، مع التركيز على مشاركة المعلومات وانتقالها واسترجاعها بوسائل إلكترونية، وأن ذلك أقرب إلى الواقعية من التأكيد على العوائد غير المنظورة من أعضاء التنظيم. وفيما يلي نتائج استجابات الخبراء حول آليات بعد الاتصال الإداري.

جدول (٩)
نتائج آراء الخبراء حول آليات بعد الاتصال الإداري

%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد الاتصال الإداري / الآليات
٩٥.٥٦%	٠.٣٥١٨٧	٢.٨٦٦٧	استخدام سياسة التشبيك الإداري بين الإدارات والأقسام والقيادة العليا لتعميق الحوار وتعزيز التواصل والعمل المشترك.
٩٣.٣٣%	٠.٤١٤٠٤	٢.٨٠٠٠	توفير خطة اتصالات مؤسساتية، تحقق النهج العلمي للاتصالات الإدارية.
٩١.١١%	٠.٤٥٧٧٤	٢.٧٣٣٣	ممارسة عملية الاتصال في اتجاهين لضمان فعالية الاتصال الإداري.
٨٨.٨٩%	٠.٤٨٧٩٥	٢.٦٦٦٧	امتلاك نظام تقييم دوري لعملية الاتصال الإداري.
٨٦.٦٧%	٠.٥٠٧٠٩	٢.٦٠٠٠	توظيف صيغ تقنية مرنة في الاتصال من خلال مواقع الويب، وصيغ الحوار التداولية، والادلة والبيانات والإعلانات.

أشارت البيانات الواردة بالجدول (٩)، فيما يتعلق ببعد الاتصال الإداري، تصدرت آليات هذا البعد " استخدام سياسة التشبيك الإداري بين الإدارات والأقسام والقيادة العليا لتعميق الحوار وتعزيز التواصل والعمل المشترك." من حيث النسبة المئوية " حيث حصلت على (٩٥.٥٦%)، ومتوسط حسابي (٢.٨٦٦٧)، وانحراف معياري (٢.٨٦٦٧)، مما يفسر آراء الخبراء حول أولوية استخدام سياسة التشبيك بين الإدارات والأقسام والقيادة العليا لتحقيق فعالية الاتصال، وضمان مشاركة تنظيمية فعالة، وقد يرجع ذلك إلى أن الاتصال الإداري الفعال يتطلب توافر المعلومات وسهولة الوصول إليها، ودمج مختلف الفئات داخل التنظيم طبقاً لما ورد بالأدبيات النظرية.

وأن أقل آليات بعد الاتصال الإداري من حيث درجة الأهمية " توظيف صيغ تقنية مرنة في الاتصال من خلال مواقع الويب، وصيغ الحوار التداولية، والادلة والبيانات والإعلانات " ، بنسبة (٨٦.٦٧%)، ومتوسط حسابي (٢.٦٠٠٠)، وانحراف معياري (٠.٥٠٧٠٩)، مما

يشير إلى توجه آراء الخبراء نحو الاتصال المباشر والإلكتروني في أضيق الحدود، حيث لم يعد أولوية من وجهة نظرهم، وقد يرجع ذلك إل أن الاتصال الإداري لا يقتصر على صيغ التقنية لأن هذه نظرة أحادية بل إن الاتصال المزدوج المباشر يحقق التفاعل ويدعم بناء الثقة التنظيمية، أو إلى أن التشريعات واللوائح التنظيمية الحالية لا تفر وسائل الاتصال الإلكتروني كوسيلة رسمية في التعامل الإداري وتنفيذ المهام والإجراءات المتعلقة بالعمل. وفيما يلي نتائج استجابات الخبراء حول آليات بعد التشاور الإداري.

جدول (١٠)

نتائج آراء الخبراء حول آليات بعد التشاور الإداري

بعد التشاور الإداري / الآليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
نشر ثقافة التشاور عند إجراء المحادثات والمخاطبات قبيل اتخاذ القرارات وتحديد الاحتياجات.	٢.٧٣٣٣	٠.٤٥٧٧٤	٩١.١١%
عقد حلقات نقاشية موسعة عبر منصات إلكترونية لمناقشة الإجراءات وآليات التنفيذ والتقييم.	٢.٧٣٣٣	٠.٤٥٧٧٤	٩١.١١%
إتاحة المشاركات الفردية والجماعية عند اتخاذ القرارات التنظيمية.	٢.٦٦٦٧	٠.٤٨٧٩٥	٨٨.٨٩%
دعم مشاركة الآراء والأفكار بين كافة المستويات التنظيمية من خلال التحفيز.	٢.٦٠٠٠	٠.٥٠٧٠٩	٨٦.٦٧%

أشارت البيانات الواردة بالجدول (١٠)، فيما يتعلق ببعد التشاور الإداري، إلى أهمية الآليتين التاليتين طبقاً لآراء الخبراء "نشر ثقافة التشاور عند إجراء المحادثات والمخاطبات قبيل اتخاذ القرارات وتحديد الاحتياجات."، "عقد حلقات نقاشية موسعة عبر منصات إلكترونية لمناقشة الإجراءات وآليات التنفيذ والتقييم." حيث حصلتا على ذات النسبة المئوية (٩١.١١%)، والمتوسط حسابي (٢.٧٣٣٣)، والانحراف المعياري البالغ قدره (٠.٤٥٧٧٤)، ويعد توجه الخبراء نحو التأكيد على أولوية نشر ثقافة التشاور الإداري قبيل البدء في إجراءات تنفيذه، مع توظيف المنصات الإلكترونية للاستفادة من إجراءات التشاور متوافقاً مع ما هو معمول به في جامعة ملبورن حيث عضدت التواصل الإلكتروني من خلال منصات إلكترونية لتبادل النقاش حول تحسين الأداء الجامعي، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ممارسة ذلك أو توافره في الواقع مما يدعم كونه أولوية من وجهة نظرهم.

كما أوضحت آراء الخبراء أن أقل آليات بعد التشاور الإداري "دعم مشاركة الآراء والأفكار بين كافة المستويات التنظيمية من خلال التحفيز."، حيث بلغت نسبة موافقة الخبراء

على أهميتها (٨٦.٦٧%)، ومتوسط حسابي (٢.٦٠٠٠)، وانحراف معياري (٠.٥٠٧٠٩) وقد يرجع ذلك إلى اتفاق آراء الخبراء مع ما ورد بالإطار النظري من أن التنظيم القائم على التشاور يتضمن كافة أعضاء التنظيم اللذين يمتلكون القدرات الإبداعية، وهذا قد لا تتطلب تحفيز فأولئك مدفوعون بقدراتهم وإبداعاتهم الخلاقة نحو مزيد من التشاور ومشاركة الرأي، أو أن التشاور بين كافة المستويات الإدارية لا يستلزم توافر التحفيز لأن مهام العمل وتكليفاته ذاتها تعد محفزاً نحو المزيد من مشاركة الرأي. وفيما يلي نتائج استجابات الخبراء حول آليات بعد التعاون الإداري.

جدول (١١)

نتائج آراء الخبراء حول آليات بعد التعاون الإداري

بعد التعاون الإداري / الآليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
توفير مناخ تنظيمي خال من الصراعات يسهم في تعاون تنظيمي ديناميكي.	٢.٨٦٦٧	٠.٣٥١٨٧	٩٥.٥٦%
توفير تقنيات متطورة تيسر إدارة أنشطة التعاون.	٢.٧٣٣٣	٠.٤٥٧٧٤	٩١.١١%
تبنى ثقافة تنظيمية خادمة لتوافر المعرفة والفكر التشاركي.	٢.٧٣٣٣	٠.٤٥٧٧٤	٩١.١١%
اختيار القيادات الإدارية (الوسطى والتنفيذية) وفق معايير موضوعية يقرها أعضاء التنظيم وتتوافق مع التشريعات والقوانين.	٢.٧٣٣٣	٠.٤٥٧٧٤	٩١.١١%
تصميم هيكل تنظيمي مرن يسمح بتفعيل التعاون التنظيمي ومشاركة الجهود.	٢.٦٠٠٠	٠.٦٣٢٤٦	٨٦.٦٧%

أشارت البيانات الواردة بالجدول (١١)، فيما يتعلق ببعيد التعاون الإداري، إلى أن أكبر الآليات من حيث درجة الأهمية طبقاً لآراء الخبراء " توفير مناخ تنظيمي خال من الصراعات يسهم في تعاون تنظيمي ديناميكي. "، (٩٥.٥٦%)، والمتوسط حسابي (٢.٨٦٦٧)، والانحراف المعياري البالغ قدره (٠.٣٥١٧)، مما يوضح توجه الخبراء نحو التأكيد على توافر مناخ تنظيمي صحي بدون صراعات يعد أولوية لنجاح التعاون، ذلك لأن العمل الفريقي الذي يعد أحد عوامل نجاح التعاون الإداري يتطلب بيئة تنظيمية خالية من الصراعات، ومحفزة على المشاركة التنظيمية الفعالة في إدارة الجامعات الحكومية بمصر. وتكاد تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (James) Juracka, J. Stephen

(2018^(١٣٤))، من أن المشاركة التنظيمية تستلزم توافر مناخاً يهدف إلى تحسين ارتباط العاملين.

كما أوضحت آراء الخبراء أن أقل آليات بعد التعاون الإداري " تصميم هيكل تنظيمي مرن يسمح بتفعيل التعاون التنظيمي ومشاركة الجهود. "، حيث بلغت نسبة موافقة الخبراء على أهميتها (٨٦.٦٧%)، ومتوسط حسابي (٢.٦٠٠٠)، وانحراف معياري (٠.٥٠٧٠٩) وقد يرجع ذلك إلى رؤية الخبراء بأن التعاون بين كافة المستويات الإدارية قد لا يستلزم مرونة الهياكل التنظيمية، ذلك أن التعاون الإداري يتطلب الالتزام التنظيمي أكثر مما يتطلب تدرج خطوط السلطة. وفيما يلي نتائج استجابات الخبراء حول آليات بعد التمكين الإداري.

جدول (١٢)

نتائج آراء الخبراء حول آليات بعد التمكين الإداري

بعد التمكين الإداري / الآليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
ممارسة القدوة في الالتزام بتعليمات ومهارات العمل.	٢.٨٦٦٧	٠.٣٥١٨٧	٩٥.٥٦%
غرس قيمة المواطنة التنظيمية في أعضاء التنظيم الجامعي، من خلال توجيههم نحو الانتماء للجامعة وممارسة الأدوار المتوقعة بكفاءة.	٢.٨٠٠٠	٠.٤١٤٠٤	٩٣.٣٣%
توفير مناخاً تنظيمياً مستقراً داعماً لاستمرار الأعضاء في العمل.	٢.٨٠٠٠	٠.٤١٤٠٤	٩٣.٣٣%
التوجه نحو التأثير الإيجابي في مجال قيادة العمل الجامعي، من خلال تدريب الأعضاء على فهم أساليب العمل وتنمية مهاراتهم.	٢.٧٣٣٣	٠.٤٥٧٧٤	٩١.١١%
ممارسة الدعم الإشرافي من خلال إشعار الأعضاء بأهمية أدوارهم وآرائهم.	٢.٦٠٠٠	٠.٥٠٧٠٩	٨٦.٦٧%

أشارت البيانات الواردة بالجدول (١٢)، فيما يتعلق ببعد التمكين الإداري، إلى أن أكبر الآليات من حيث درجة الأهمية طبقاً لآراء الخبراء " ممارسة القدوة في الالتزام بتعليمات ومهارات العمل. "، (٩٥.٥٦%)، والمتوسط حسابي (٢.٨٦٦٧)، والانحراف المعياري البالغ قدره (٠.٣٥١٧)، مما يوضح توجه الخبراء نحو كون ممارسة القائد لدوره باعتباره قدوة للأعضاء في التنظيم الجامعي يعد أولوية لدعم التمكين الإداري وتفعيل المشاركة التنظيمية، حيث يسهم ذلك في دفع الأعضاء لمزيد من المشاركة تأسياً بالقائد، وقد يرجع ذلك إلى أن أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في الالتزام التنظيمي، والمهني وسلوك المواطنة التنظيمية جميعها يستند إلى دور القائد باعتباره قدوة.

كما أشارت البيانات بذات الجدول (١٢) إلى أن أقل آليات بعد التمكين الإداري " ممارسة الدعم الإشرافي من خلال إشعار الأعضاء بأهمية أدوارهم وآرائهم. " ، حيث بلغت نسبة موافقة الخبراء على أهميتها (٨٦.٦٧%)، ومتوسط حسابي (٢.٦٠٠٠)، وانحراف معياري (٠.٥٠٧٠٩) وقد يرجع ذلك إلى إيمان الخبراء بأن التمكين لا يحتاج إلى دعم القيادة بدرجة كبيرة، بقدر ما يحتاج إلى قيم وممارسات أخلاقية من جانب القائد وتوافر مناخ إيجابي جامعي وتدريب على ممارسة القيادة، ويعضد ذلك ما ورد بالإطار النظري حيث يعد بعد الدعم الإشرافي البعد الذي يتطلب تحقيق كافة أنواع الالتزام التنظيمي أولاً باعتبارها أولوية قبيل البدء في تنفيذ الدعم الإشرافي.

وفيما يلي الآليات المقترحة لتحقيق التميز التنظيمي، وتفعيل المشاركة التنظيمية بإدارة الجامعات الحكومية بمصر، وقد تم ترتيبها وفقاً لآراء الخبراء، وذلك على النحو التالي:

أ - آليات تحقيق التميز التنظيمي:

ويمكن عرض الآليات المقترحة، فيما يتعلق بمحور التميز التنظيمي، من خلال الأبعاد الآتية:

(القيادة الاستراتيجية- الإدارة الإلكترونية- إدارة الجودة- إعادة الهيكلة)، على النحو التالي:

البعد الأول: القيادة الاستراتيجية:

ويمكن تحقيق التميز التنظيمي من خلال تأصيل الفكر الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية من خلال الآليات الآتية:

١- استثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية من خلال تشجيع وتحفيز الأعضاء والاهتمام بآرائهم ومقترحاتهم.

٢- تعزيز الممارسات الأخلاقية، من خلال تبني قيم الاحترام، الثقة، الامانة، العدالة، وبناء المجتمع.

٣- تنمية رأس المال البشري بالتخطيط العلمي ودعم الإبداع والابتكار، والتطوير المعتمد على التقنية، وتنمية مهارات التواصل لتعزيز الأداء التنظيمي.

٤- امتلاك رؤية استراتيجية من خلال تحقيق الريادة والتميز القيادي على المستويين الإقليمي والعالمي.

٥- تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، من خلال اتباع نظام رقابي وقائي لمنع حدوث الأخطاء، وعلاجي لمنع تكرار الأخطاء حال وقوعها.

٦- تعزيز الثقافة التنظيمية، من خلال تدعيم الثقة التنظيمية، والقدوة في التزام القيادة بقيم ومعتقدات ومعايير وسلوكيات الجامعة.

ويمكن تنفيذ الآليات المقترحة المتعلقة ببعيد القيادة الاستراتيجية من خلال إنشاء مركز للريادة والتميز بكل جامعة ينادي به تنفيذ الآليات المقترحة عالية من خلال تبني رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية داعمة للقيادات الحالية وبناء صف ثاني من القيادات، وتتمثل مهامه فيما يلي:

- (١) رعاية المواهب والقدرات الاستراتيجية وتدريبها لبناء وإعداد القادة الجامعيين مستقبلاً.
- (٢) التعاون والتنسيق مع أكاديمية البحث العلمي ومراكز رعاية المبدعين والمبتكرين على مستوى الجمهورية، ومراكز إعداد القادة لدعم إبداع القادة الحاليين والمستقبليين في مجال التقنية لما لها من أهمية استراتيجية بالغة.
- (٣) التخطيط لبرنامج رقابي موحد على مستوى الجمهورية على الأداء التنظيمي، وتنفيذه ومتابعة تنفيذه كتوجه استراتيجي ذو أولوية طبقاً لآراء الخبراء.
- (٤) دعم الثقافة التنظيمية من خلال إصدار أدلة معايير أخلاقية لكل مهنة داخل التنظيم الجامعي.

البعيد الثاني: الإدارة الإلكترونية:

ويمكن تحقيق التميز التنظيمي من خلال دعم الإدارة الإلكترونية بالجامعات من خلال الآليات الآتية:

- ١- ممارسة الشفافية في أداء العمليات الإدارية الإلكترونية، من خلال إتاحة حرية الرأي والفكر والممارسة والرقابة الذاتية، في إطار من التشجيع والتعاون.
- ٢- توفير البنية التحتية الإلكترونية، من خلال توفير تقنيات تشارك البيانات والمعلومات، وصفحات الويكي، ودعم البيانات الافتراضية للتعلم والتطوير والتعاون.
- ٣- نشر ثقافة المشاركة التنظيمية، من خلال برامج التنمية المهنية، وإعلان وتبني سياسات داعمة للمشاركة.
- ٤- إتاحة مشاركة المعلومات مع الأعضاء من ذوي الخبرة والمهارة بالطرق المباشرة

والإلكترونية.

٥- تصميم هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية.

٦- إقرار سياسة التشبيك الإلكتروني، لتيسير إدارة البيانات، من حيث، تشاركتها، انتقالها واسترجاعها.

ويمكن تنفيذ الآليات المقترحة المتعلقة ببعيد الإدارة الإلكترونية من خلال استحداث نائب رئيس الجامعة لشؤون التقنية بكل جامعة، أسوة بنموذج جامعة رادفورد ، وتمثل بعض مهامه فيما يلي:

(١) توفير البنية التحتية الإلكترونية، بما ييسر مشاركة المعلومات ودعم الإدارة الإلكترونية والتعلم الإلكتروني.

(٢) إرجاء مهمة التنمية المهنية للقيادات لمركز تنمية القدرات بالجامعة في كافة المستويات التنظيمية، وتأهيل القيادات المتوقعة، على أن يتم متابعة ذلك دورياً.

(٣) دعم وتنفيذ التقنيات الحديثة في مجال الإدارة.

(٤) إقرار سياسات تدعم التوجه التقني بالجامعة، وتقر التشبيك الإلكتروني داخل وخارج الجامعة بما يسمح مستقبلاً بتكوين الشراكات التنظيمية مع الجامعات المناظرة.

البعد الثالث: إدارة الجودة:

ويمكن تحقيق التميز التنظيمي من خلال دعم إدارة الجودة وتطبيق المعايير بالجامعات من خلال الآليات الآتية:

١- رفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية، من خلال تزويدها بالجهود والمعارف والمهارات والمعلومات، وإتاحة التواصل الفعال، والعمل بروح الفريق.

٢- تحسين الممارسات التنظيمية بصورة مستمرة، عن طريق القيادة التشاركية بشفافية ووضوح.

٣- التوافق مع الحد الأدنى من معايير الجودة، من خلال التحسين المستمر لإجراءات ضمان الجودة.

٤- تعزيز قنوات التواصل الفعال على كافة المستويات التنظيمية.

ويمكن تنفيذ الآليات المقترحة المتعلقة بإدارة الجودة، من خلال دعم دور مراكز ضمان الجودة بالجامعات، بتحقيق ما يلي:

(١) تحقيق ريادة مركز ضمان الجودة بالجامعات في مجال تنمية الموارد البشرية بدعم جهودهم بأعمال المراجعة الداخلية للكليات، وتدريبهم على مهارات العمل الجماعي والتقني والتواصل الفعال.

(٢) التقييم والمتابعة المستمرة للمتحقق والمأمول من إجراءات ضمان الجودة بالكليات والبرامج التعليمية.

(٣) إشراك كافة أعضاء التنظيم في تقييم ذاتي تنظيمي من شأنه توفير إطار عمل مشترك على جميع مستويات المؤسسة للمشاركة في أنشطة تحسين مركزة لتحقيق أهداف إدارة الجودة.

البعد الرابع: إعادة الهيكلة:

ولقد أشارت نتائج مصفوفة ارتباط متغيري الدراسة وأبعادهما، إلى أن أكثر أبعاد محور التميز التنظيمي ارتباطاً بالمشاركة التنظيمية إعادة الهيكلة حيث حققت ارتباطاً متوسطاً، وبلغت قيمة (r) (٠.٧٢)، ودالاً عند مستوى (٠.١) مما يشير إلى أهمية إعادة الهيكلة في تحقيق المشاركة التنظيمية.

وعلى ذلك يمكن تحقيق التميز التنظيمي من خلال التوجه نحو إعادة الهيكلة بالجامعات من خلال الآليات الآتية:

١- مراعاة المرونة عند تنفيذ إجراءات العمل بعقد اجتماعات موسعة لمناقشة إجراءات العمل.

٢- تعزيز أنظمة التشبيك الإلكتروني بما يحقق اتصال فعال على كافة المستويات الإدارية.

٣- المرونة في تعديل اللوائح التنظيمية، باتخاذ الإجراءات التي تيسر تعديل اللوائح ورفعها إلى المستويات الأعلى لاعتمادها.

٤- تحديث الهياكل التنظيمية الحالية وفقاً للتوجهات التنظيمية والإدارية المعاصرة ، من خلال إقرار الهياكل الشبكية التي توفر مرونة الاتصالات

الإدارية.

٥- تحقيق مرونة الهياكل التنظيمية من خلال إدراج بعض الوظائف القيادية بما يحقق المشاركة الفعالة.

ويمكن تنفيذ الآليات المقترحة المتعلقة ببعث إعادة الهيكلة، من خلال دعم القيادة العليا بالجامعات لفكر التطوير وثقافة التغيير، بتحقيق ما يلي:

(١) إتاحة مشاركة ممثلي أعضاء التنظيم الجامعي من ذوي الخبرة والكفاءة في الاجتماعات الدورية للمجالس واللجان المنبثقة عنها بالجامعة والكليات التابعة لها..

(٢) إقرار سياسة التشبيك الإلكتروني، واعتماد المخاطبات الرسمية الإلكترونية بما يحقق تعديلات هيكلية واسعة النطاق بكافة مستويات التنظيم الجامعي.

(٣) مراعاة القيادة العليا الاستمرارية في تقديم بعض مواد قانون تنظيم الجامعات للتحديث الدوري، وكذلك فيما يتعلق باللوائح التنفيذية واللوائح التنظيمية الداخلية.

(٤) إجراء بعض التعديلات على الهياكل التنظيمية النمطية بالجامعات، وتحويلها إلى هياكل شبكية بما يحقق المرونة ويضمن فعالية الاتصال الإداري.

ب - آليات تفعيل المشاركة التنظيمية:

لقد أوضحت جهود جامعة أكسفورد في مجال المشاركة التنظيمية أن استخدام استراتيجيات التعاون، التمكين، والاتصال الإداري الفعال بين الأعضاء وقيادة الجامعة يسهم في تفعيل المشاركة التنظيمية، كما أشارت نتائج مصفوفة الارتباط إلى ارتباط قوي عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين المشاركة التنظيمية وكافة أبعادها المتمثلة في التمكين، الاتصال، التعاون، مشاركة المعلومات، والتشاور، ومن ثم فإن الآليات المقترحة، فيما يتعلق بمحور المشاركة التنظيمية تتمثل في الأبعاد الآتية: (التمكين - الاتصال - التعاون - مشاركة المعلومات - والتشاور الإداري)

البعد الأول: التمكين الإداري:

ويمكن تفعيل المشاركة التنظيمية فيما يتعلق ببعث التمكين الإداري بالجامعات من خلال الآليات الآتية:

١- ممارسة القدوة في الالتزام بتعليمات ومهارات العمل.

- ٢- غرس قيمة المواطنة التنظيمية في أعضاء التنظيم الجامعي بالجامعات الحكومية، من خلال توجيههم نحو الانتماء للجامعة وممارسة الأدوار المتوقعة بكفاءة.
- ٣- توفير مناخاً تنظيمياً مستقراً داعماً لاستمرار الأعضاء في العمل.
- ٤- التوجه نحو التأثير الإيجابي في مجال قيادة العمل الجامعي، من خلال تدريب أعضاء الجامعات الحكومية على فهم أساليب العمل وتنمية مهاراتهم.
- ٥- ممارسة الدعم الإشرافي من خلال إشعار الأعضاء بأهمية أدوارهم وآرائهم.
- ويمكن تنفيذ الآليات المقترحة المتعلقة ببعد التمكين الإداري، من خلال دعم القيادة العليا بالجامعات لفكر القيادة التشاركية، بتحقيق ما يلي:

- (١) استحداث وظيفة مستشار الشراكات والإبداع المؤسسي، كما هو مطبق في جامعة رادفورد.
- (٢) تفعيل دور مراكز إدارة الأزمات بالجامعة، والوحدات التابعة لها بالكليات في مجال إدارة الصراعات المهنية لتوفير بيئة جامعية مستقرة للإبقاء على العناصر ذات الكفاءة في العمل.
- (٣) الإعداد للقاعات موسعة لمناقشة الأدوار المتوقعة من حملة الماجستير والدكتوراه في الكادر العام بالجامعات؛ لتمكينهم من ممارسة القيادة.
- (٤) قيام مستشار الشراكات والإبداع المؤسسي بتخصيص ساعتين وبصفة دورية أسبوعياً أو شهرياً لمناقشة آراء ومقترحات ومشروعات منسوبة الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وعاملين وطلاب حول مجال اهتماماتهم الجامعية.

البعد الثاني: الاتصال الإداري:

أوضحت مصفوفة معاملات الارتباط بالدراسة الحالية فيما يتعلق بأكثر أبعاد المشاركة ارتباطاً بالتميز، أن الاتصال الإداري يرتبط ارتباطاً قوياً حيث بلغت قيمة (r) (٠.٧٩)، وذو دلالة إحصائية، عند مستوى (٠.٠١)، فإن تحقيق التميز التنظيمي يسهم وبقوة في دعم الاتصال الإداري الذي هو بدوره أحد استراتيجيات المشاركة التنظيمية، والذي يمكن تطبيقه بالجامعات الحكومية في مصر.

ويمكن تفعيل المشاركة التنظيمية من خلال التوجه نحو التمكين الإداري بالجامعات من خلال الآليات الآتية:

١- استخدام سياسة التشبيك الإداري بين الإدارات والأقسام والقيادة العليا لتعميق الحوار وتعزيز التواصل والعمل المشترك.

٢- توفير خطة اتصالات مؤسسية، تحقق النهج العلمي للاتصالات الإدارية.

٣- ممارسة عملية الاتصال في اتجاهين لضمان فعالية الاتصال الإداري.

٤- امتلاك نظام تقييم دوري لعملية الاتصال الإداري.

٥- توظيف صيغ تقنية مرنة في الاتصال من خلال مواقع الويب، وصيغ الحوار التداولية، والادلة والبيانات والإعلانات.

ويمكن تنفيذ الآليات المقترحة المتعلقة ببعيد الاتصال الإداري، من خلال استحداث نائب الرئيس لعلاقات الجامعة، كما هو معمول به في نموذج جامعة رادفورد، ويتبعه تنظيمياً إدارة الاتصال الإداري ويناظر بها:

(١) إصدار السياسات الإدارية المتعلقة بتنظيم إطار عمل كافة المستويات الإدارية.

(٢) إعداد ومتابعة تنفيذ خطط الاتصالات الإدارية الدورية على مستوى الجامعة وكلياتها.

(٣) إنشاء قسم متابعة الاتصالات الإدارية كنظام مسؤول عن التقييم الدوري لفعالية الاتصالات الإدارية بالجامعة.

(٤) التعاون مع الإدارة الإلكترونية لتوفير صيغ تقنية معاصرة تصلح للتعامل الإداري الرسمي في عصر المعلوماتية.

البعيد الثالث: التعاون الإداري:

ويمكن تفعيل المشاركة التنظيمية من خلال تنفيذ آليات التعاون الإداري بالجامعات طبقاً للآليات الآتية:

١- توفير مناخ تنظيمي خال من الصراعات يسهم في تعاون تنظيمي ديناميكي.

٢- توفير تقنيات متطورة تيسر إدارة أنشطة التعاون.

٣- تبنى ثقافة تنظيمية خادمة لتوافر المعرفة والفكر التشاركي.

٤- اختيار القيادات الإدارية (الوسطى والتنفيذية) وفق معايير موضوعية يقرها أعضاء التنظيم وتتوافق مع التشريعات والقوانين.

٥- تصميم هيكل تنظيمي مرن يسمح بتفعيل التعاون التنظيمي ومشاركة الجهود.

ويمكن تنفيذ الآليات المقترحة المتعلقة ببعد التعاون الإداري، من خلال ما يلي:

(١) الاستفادة من البنية التحتية الإلكترونية التي تم اقتراح توفيرها في بعد الإدارة الإلكترونية لتيسير أنشطة التعاون، وقد ساهم نموذج جامعة ملبون في تفعيل المشاركة التنظيمية من خلال التعاون عبر التقنيات الحديثة وقامت بالتواصل مع طلابها عبر منصات إلكترونية.

(٢) الاستفادة من المناخ التنظيمي الإيجابي الذي تم اقتراحه في آليات تفعيل التمكين الإداري بالجامعات.

(٣) توافر معايير لاختيار القيادات بكل جامعة، لاختيار القيادات الوسطى والتنفيذية في ظل الوضع القائم الذي يقتضي تعيين القيادات العليا بالجامعة بقرار صادر من رئاسة الجمهورية.

(٤) تحديث دوري للهياكل التنظيمية والاستفادة من إقرار الهياكل التنظيمية الشبكية، والتي تم اقتراحها فيما يتعلق بآليات بعد إعادة الهيكلة، لتحقيق التميز التنظيمي للجامعة ومن ثم تفعيل مشاركتها التنظيمية من خلال التعاون بما يوفره الهيكل التنظيمي من مرونة وتفاعل بين أعضاء التنظيم.

البعد الرابع: مشاركة المعلومات:

- ١- تمكين آلية استرجاع المعلومات من خلال امتلاك الجامعة نظام إداري إلكتروني متطور.
- ٢- توفير وسائل انتقال المعلومات عن طريق الاتصال المباشر وغير المباشر المتزامن وغير المتزامن.
- ٣- تبادل المعلومات من خلال ممارسة شفافية إتاحة المعلومات من جانب قادة الجامعات الحكومية.
- ٤- التشارك بين كافة أعضاء الجامعات الحكومية ومنسوبيها في مصر، في إدارة المحتوى التعاوني إلكترونياً بالمشاركة من خلال أدوات إلكترونية مثل ملفات الفريق، وأدوات المشاريع والرسائل الفورية والملفات السمعية والبصرية.
- ٥- إتاحة فرص التعلم واكتساب المعلومات للأعضاء بما ينعكس إيجاباً على جامعتهم.

ويمكن تنفيذ الآليات المقترحة المتعلقة ببعث مشاركة المعلومات، من خلال ما يلي:

(١) الاستفادة من البنية التحتية الإلكترونية بكل جامعة حكومية في حفظ واسترجاع المعلومات وتبادلها إلكترونياً.

(٢) إقرار سياسات لتبادل المعلومات ووصولها إلى كافة أعضاء التنظيم الجامعي بالوسائل المباشرة والإلكترونية. اقتداء بنموذج جامعة ملبورن الذي أكد على تطوير المشاركة التنظيمية، من خلال التواصل الإلكتروني بين أعضائها عن طريق إنشاء منصة إلكترونية لتبادل النقاش حول أمور تتعلق بالعمل الجامعي.

(٣) التدريب المستمر لكافة أعضاء التنظيم الجامعي على طرق تبادل المعلومات مع فريق عبر أحدث الوسائل الإلكترونية.

البعد الخامس: التشاور الإداري؛

أوضحت نتائج استطلاع آراء الخبراء أن التشاور الإداري أقل الأبعاد من حيث درجة الأهمية في تفعيل المشاركة، فقد يكون ذلك لأن كافة الأبعاد سالفة الذكر والتي اندرجت ضمن محور المشاركة التنظيمية قد حققت بالفعل آليات التشاور الإداري.

ومن الآليات التي يمكن من خلالها تفعيل المشاركة من خلال بعد التشاور الإداري طبقاً لترتيب ورودها بنتائج بعد التشاور الإداري ما يلي:

١- نشر ثقافة التشاور عند إجراء المحادثات والمخاطبات قبيل اتخاذ القرارات وتحديد الاحتياجات.

٢- عقد حلقات نقاشية موسعة عبر منصات إلكترونية لمناقشة الإجراءات وآليات التنفيذ والتقييم.

٣- إتاحة المشاركات الفردية والجماعية عند اتخاذ القرارات التنظيمية.

٤- دعم مشاركة الآراء والأفكار بين كافة المستويات التنظيمية من خلال التحفيز.

وتتفق هذه الآلية مع ما نص عليه الالتزام الثاني لجامعة أكسفورد، بشأن الأفراد من حيث تعديل الأجور ورصد الحوافز والمكافآت من أجل الاستمرار في الاحتفاظ بأفضل العاملين ولجعلهم يبذلون قصارى جهدهم في مشاركة القيادة تحمل أعباء العمل.

مقترحات بدراسات وبحوث مستقبلية :

- أسفرت نتائج الدراسة الحالية عن إمكانية إجراء الدراسات والبحوث التالية:
- التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات المصرية.
 - دور الاتصال الإداري في تفعيل التميز التنظيمي للأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية.
 - الإدارة الاستراتيجية مدخل لتحقيق التميز بالجامعات الحكومية في مصر.
 - علاقة مشاركة المعلومات بالنمط القيادي بالتنظيم الجامعي.
 - التعاون الإداري استراتيجية لتحقيق تنافسية الجامعات المصرية.

المراجع

- ١- البنك الدولي، مراجعات لسياسات التعليم الوطنية: التعليم العالي في مصر، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ٢٠١٠م، ص ٧٨
- ٢- حنان حسن سليمان : التمكين الإداري كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري : سيناريوهات بديلة ، القاهرة ، مجلة العلوم التربوية ، ع٣ ، مج ١ يوليو ٢٠١٧ ، ص ٣٤٧
- 3 - NENADÁL, Jaroslav; VYKYDAL, David; WALOSZEK, David. Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations, QUALITY INNOVATION PROSPERITY / KVALITA INOVÁCIA PROSPERITA 22/2 – 2018.p.p. 47- 62,p. 53
- 4- EDDY, Pamela Lynn; AMEY, Marilyn J.; BRAGG, Debra D. *Creating strategic partnerships: A guide for educational institutions and their partners*. Sterling, VA: Stylus Publishing, 2014.p.4
- 5- Clegg, S. Managerialism: Born in the USA, Academy of Management Review,2014, 39.(4) ,p.576
- ٦- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، مادة(٢) باب تمهيدي، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، ٢٠٠٦م، ص ٢.
- ٧- محمد أحمد فؤاد، محمد مسلم حسن، تطوير إدارة الجامعات المصرية في ضوء الإدارة الإلكترونية، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، ع (٥٨)، يناير ٢٠٠٨م، ص ٤٧
- ٨- جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠م، القاهرة، وزارة التخطيط ٢٠١٨م، ص ٣٧
- ٩- منال رشاد عبد الفتاح، إدارة المؤسسات التربوية: الجامعة كنموذج الأولويات والمستجدات، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١٢م، ص ١٧٤
- ١٠- طارق أبو العطا عبد القادر، الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطوير الإدارة الجامعية، رسالة دكتوراه: غير منشورة، القاهرة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٣م، ص ١٢٨
- ١١- فاطمة أحمد زكي، إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٥، ع١٧، مصر، ٢٠١٨م، ص ١٨٧ : ٣٤٠، ص ١٩٨
- ١٢- - هناء شحته السيد، متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س١، ع٢، مصر، ٢٠١٤م، ص ٢٧٧ - ٣٣٠، ص ٤٤

- ١٣- فادي السيد العربي، نحو منحى إداري جديد: الجامعات المصرية كمؤسسات إنتاجية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، م ٢، ع ٦، ٢٠١٥م، ص ص ٦٧- ١١٤، ص ١٠٤
- ١٤- غادة محمد عبد السلام، إدارة المسؤولية الاجتماعية بالجامعات المصرية وتنمية رأس مالها البشري: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، س ٤، ع ١٣، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، إبريل ٢٠١٧م، ص ص ٣١٧ : ٤٠٨ ص ٣٥٠
- ١٥- المرجع السابق، ص ٣٩٥
- 16- Gorli, M., Nicolini, D., & Scaratti, G. Reflexivity in practice: Tools and conditions for developing organizational authorship. Human Relations, 68, 2015, 1347-1375.p. 1360
- 17- Smith, J. K.: Management Strategies to Improve Employee Engagement, phd, Walden University, 2017, p. 13
- 18- Fielden, J. Global Trends in University Governance, World Bank.Education Working paper Series, No. 9. March, 2008, p. 39
- 19-ShanghaiRanking's, Academic Ranking of World Universities, 2019
<http://www.shanghairanking.com/ARWU2019.html> Access Date: 2-5-2020
- 20- Technical Report: The Concept of Excellence in Higher Education, January 2014,p.9, this publication at:
<https://www.researchgate.net/publication/275517704>
- ٢١- حنان حسن سليمان : التمكين الإداري كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري : سيناريوهات بديلة ، القاهرة ، مجلة العلوم التربوية ، ع ٣ ، مج ١ يوليو ٢٠١٧
- ٢٢- محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، القاهرة، دار المعنز للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، ص ٢٦٦
- 23- Gerard Ch. : gouvernement entreprises theories, paris, Gérard Charreaux ed,1997,P.P.361-362
- 24- Rahmana, N., Abdul, Voonb , B.,Ho, Firdausc, A.,: Identifying the Dimensions for Culture of Excellence in Higher Education, Social and Behavioral Science, 15 June 2016, Pages 84-92, Volume 224
- ٢٥- أحمد محمد عبد السلام الأشقر، أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي ، تصور مقترح لتحقيق التميز التنظيمي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٧٥، ج ٣، أكتوبر ٢٠١٧م، ص ص ٥٢٨- ٦١١

٢٦- أمجد درادكة، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، م ٣١، ج

٢٠١٧م، ص ص ١٢٥٨ - ١٢٩٦

27-Nenadál, J., Vykydal, D.,& Waloszek, D.: Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations, QUALITY INNOVATION PROSPERITY / KVALITA INOVÁCIA PROSPERITA 22/2 – 2018

28- Brent,D. Ruben& Ralph A. Gigliotti: The excellence in higher education model: A Baldrige-basedtool for organizational assessment and improvement forcolleges and universities,wileyonlinelibrary.com/journal/joe GBOE. 2019;38(4):26–37

29- BING Z. & EUGENE W. R Participation in University Governance, The Canadian Journal of Higher Education La revue canadienne d'enseignement supérieur, Vol. XXIX, No. 1,1999 p.p. 1-46

30- Akomolafe C. O. and Ibijola E.Y.: Rationale for students and staff ' participation in university governance and organizational effectiveness in Ekiti and Ondo States, Nigeria, International Journal of Education Administration and Policy Studies Vol. 4(1), pp. 14-18, January 2012

31- Schuemann, Kahler B., "A Phenomenological Study into How Students Experience and Understand the University Presidency", Phd, (2014). Dissertations. 261. <https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/261>

32- James Juracka, J. Stephen: "Employee Engagement Through the Instructional Leadership Team" phd, National Louis University (2018). Dissertations. 326

33- Yıldırım, I., Akanb, D.& Yalçinc, S.: Participation in Decision-making Process as A Predictor of Organizational Cynicism at High Schools, Bartın University Journal of Faculty of Education, 8(2), 2019, 487-506.

٣٤- حنان حسن سليمان : مرجع سابق ، ص ٣٤٧

٣٥- المرجع السابق ، ص ٣٥٤

٣٦- خديجة محمود زكي : جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومروؤسيهم وأثرها على التميز التنظيمي ،

أسبوط ، مجلة كلية التربية ، مج ٣٥ ، ع ٩ ، سبتمبر، ٢٠١٩ ص ٢٦٤

٣٧- فادية إبراهيم شهاب : التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية ، عمان ، الأردن ،

دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ، ٢٠١٤ ، ص ١٨

٣٨- لينا جمال : إدارة التميز والإبداع ، الأردن ، دار خالد اللحياياني للنشر والتوزيع ، ٢٠١٧ ، ص

٣٧

٣٩- فادية إبراهيم شهاب : مرجع سابق، ص ٢٢

- ٤٠- محمد داود : إدارة التميز والإبداع الإداري ، الأردن ، دار ابن النفيس ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٩
- ٤١- حنان حسن سليمان : مرجع سابق ، ص ٣٤٩
- ٤٢- سامح عمر : التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣ ، ص ٩
- ٤٣- إياد عبدالله شعبان : إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز ، الأردن ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩ ، ص ٩٤ ، ٩٥
- ٤٤- عقيل محمود رفاعي : التمكين الإداري لدي المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين : تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة ، مجلة مستقبل التربية العربية ، مج ٢٠ ، ع ٨٦ سبتمبر ، ص ٣٦٣ ، ٢٠١٣
- 45- NENADÁL, Jaroslav;& others: Op. Cit, p. 52
- ٤٦- حنان حسن سليمان : مرجع سابق ، ص ٣٦٩
- ٤٧- وسام مشعل الغمس : دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسس ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، مجلة القراءة والمعرفة ، ع ٢٠٧ ، يناير ، ٢٠١٩
- ٤٨- بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي : إدارة الجودة الشاملة TQM المفهوم والفلسفة والتصنيفات، جده، دار الشقري للنشر ، ٢٠١٨ ، ص ٨٩
- 49-ZAPLETALOVÁ, Šárka; RYLKOVÁ, Žaneta. Knowledge of the EFQM excellence model: case study of the czech enterprises. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration. 44/2018*, 2018.p. 260
- ٥٠- سامح عمر : مرجع سابق ، ص ٢٠٩
- ٥١- عبدالرحيم محمد عبدالرحيم : دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة : رؤية مقترحة ، المجلة العربية للإدارة ، مج ٣٩ ، ع ١٤ مارس ٢٠١٩ ، ص ١٥١
- 52- TALPUR, Fauzia; JAFRI, SYED MUHAMMAD RAZA; AZIZ, ABDUL. E-Governance Model for Universities. *Journal of Information Communication Technologies and Robotic Applications*, 2018, 1-16.p. 11
- ٥٣- طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاه من التجارب العالمية والعربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٢م، ص ٣٩
- ٥٤- نبيل سعد خليل : إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠١٤ ، ص ٤٠٦
- ٥٥- سيد جاد الرب: القيادة الاستراتيجية، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٢م، ص ٧٠

- ٥٦- حسين بشير محمود، الاعتماد للمؤسسات التعليمية مدخل لإصلاح التعليم، المؤتمر الدولي السابع لمعهد الدراسات والبحوث التربوية، " التعليم في مطلع الالفية الثالثة: الجودة- الإتاحة- التعليم مدى الحياة، ١٥-١٦ يولية ٢٠٠٩م، القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، ص ٤١٥
- 57- Baldrige National Quality Program, Education Criteria for Performance Excellence, U.S.A, 2006, p.1
- ٥٨- على فلاح الضلاعين : معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوربي للتميز ، مجلة العلوم التربوية ، ج٤ ، يناير ٢٠١٨ ، ص ٤٢٤، ٤٢٣
- 59- UNITED NATIONS. DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS. *World youth report 2003: the global situation of young people*. United Nations, New York, New York, 2004.
- 60- OSBORNE, Schrita; HAMMOUD, Mohamad S. Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 2017, 16.1: 4.
- 61- EDDY, Pamela Lynn& others, Op.Cit., p.4
- 62- Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. Classics of organization theory. New York, NY: Cengage Learning. 2016, p.18
- 63- Randall,R.& Nielsen, K.: The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention, *Work Stress*. 2012 Apr; 26(2): 91–111.
- 64- Ibid: p. 101
- 65- PARK, Rhokeun. Employee participation and outcomes: Organizational strategy does matter. *Employee Relations*, 2015, p. 608.
- 66- management participative, : Document Qualities Online, www.qualiteonline.com, 20.03.2010,Access date: 28- 3-2020
- ٦٧- عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية الإدارة، الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ١٩٩٩م، ص ٥٨
- ٦٨- البنك الدولي، التعليم العالي في مصر، مرجع سابق، ص ١٢٥
- 69- Phil Bartle. Participatory Management: Methods to Increase Staff Input in Organizational Decision- Making, 2012,p. 48
- 70- David Lewin, The Oxford Handbook of Participation in Organizations, publication at: <https://www.researchgate.net/publication/48380743>, 14 December 2015.p. 13
- 71- Participation: Decision- Making and Employee Ownership, the Ownership Culture Report, Cambridge, MA: Ownership Associates, Inc., Vol. 1, No 2, 2015.p.p. 167-192

- 72- Hamal, B. Ram: Participative Leadership Theory and its implication in Educational Administration and Management, Conference Paper · August 2019, p. 15
- 73- LUNARDI, Micheli Aparecida; COSTA DA SILVA ZONATTO, Vinicius; CONSTÂNCIO-NASCIMENTO, Juliana. Relationship between leadership style, encouragement of budgetary participation and budgetary participation. *Estudios Gerenciales*, 2019, 35.150: 27-37.
- 74- WENNERBERG, Birgitta. *Keeping track of time: Daily time management, participation, and time-related interventions for children, adolescents, and young adults with neurodevelopmental disorders*. Linköping University Electronic Press, 2019.
- 75- David Lewin, Op. Cit. p. 11
- 76- Information sharing and knowledge sharing as communicative activities, *Information Research*, VOL. 22 NO. 3, SEPTEMBER, PUBLISHED QUARTERLY BY THE UNIVERSITY OF BORÅS, SWEDEN, 2017,pr.14
- 77- Susan P. Williams, Catherine A. Hardy, Verena Hausmann, Petra Schubert, Managing enterprise information: meeting performance and conformance objectives in a changing information environment, *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol. 2, No. 4, 2014, 5-36, p. 23.
- 78- Xin Li, Shelley& Sandino, Tatiana: Effects of an Information Sharing System on Employee Creativity, Engagement, and Performance, *Journal of Accounting Research*, 2017, 1-49
- 79- Plowman, Kenneth, Fairbanks. & Jenille & Brad L. Rawlins: Transparency in government communication, *Journal of Public Affairs* , 2019, 7, 23-37
- 80- OECD: COMMUNICATING OPEN GOVERNMENT A HOW-TO GUIDE, *International Forum on Open Government*, 30 September 2014, p.2
- 81- Ibid: p.p. 7-8
- 82- Simon A. Burtonshaw. Gunn: in, *Essential Tools For Management Consulting, Tools, Models, and Approaches for Clients and Consultants*. foreword by, Salameh Malik, n.d., p. p. 59- 61
- 83- Robert S. Kaplan, Richard Nolan& David P. Norton: *The Creative Consulting Company*, Business School, Harvard, Copyright © 2018, Working Paper 19-001, p. 15
- 84- Ibid: p.3
- 85- The Management Consultancies Association (MCA). *The Value of Consulting—An Analysis of the Tangible Benefits of Using Management Consultancy*. 2010.p.6

- 86- SCHALK, René, et al. Cooperation in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 2010.p.p.453- 459, p. 455
- 87- LENDEL, Viliam. Application of Cooperative Management in Enterprises: Management Approach, Problems and Recommendations. In: *Management of Network Organizations*. Springer, Cham, 2015. p. 51-65.p. 52
- 88- Rebelo, D. S. N., Pais, L., Mónico, L., Rebelo, L., & Moliner, C. Organizational cooperation and knowledge management in research and development organizations. *psihologija*, 2017, 50(1), 1-20.
- 89- Ibid: p.4
- 90- HANAYSHA, Jalal. Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2016, 229.298-306: 298-306.p. 299
- 91- TINDOWEN, Darin Jan. Influence of Empowerment on Teachers' Organizational Behaviors. *European Journal of Educational Research*, 2019, 8.2: 617-631.p.619
- 92- Amal, M. Gobary: The reality of mechanisms of administrative Empowerment used by, directors of educational institutions, Article 5, Volume 6, Issue 1, June 2018, Page 111-140
- 93- Jeske, D., Sheehan, M., Linehan, C.& moran, M.: Employee engagement in discussion: goals, perspectives and recommendations, *Journal of Human Resource Management*, vol. XX, no. 2/2017, p.p. 21-29, p.26
- 94- Schrita Osborne& Mohamad S. Hammoud: Effective Employee Engagement in the Workplace, *International Journal of Applied Management and Technology*, Volume 16, Issue 1, 2017, p.p. 50–67, p. 60
- 95- Partnership Policy and Guide The Partnering Initiative, The Partnering Tool book, Board of trustees,Uk, 2017, p.8, Available on line, <https://thepartneringinitiative.org/>, access date 2- 4- 2020
- 96- CRAWFORD, A.; CUNNINGHAM, M. Working in partnership: The challenges of working across organisational boundaries, cultures and practices, 2015, 71-94
- 97- Ibid, p. 81
- 98- EDDY, Pamela Lynn& others: Op.Cit., p.p. 7-9
- ٩٩- الحسن محمد المغيدي، الإشراف التربوي الفعال، ط٣، المملكة العربية السعودية، دار الخالدية للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م، ص ١٧٥
- 100- Ratmawati, D.(2007). *Managerial Competency and Management to Employee Empowerment: Banking Companies Case*, proceeding of the

13th Asia Practice Management Conference. Melbourne Australia.2007.
p.556

101- https://en.wikipedia.org/wiki/Radford_University

102- <https://www.radford.edu/content/radfordcore/home/academics/colleges-and-departments.html>

Access Date: 22- 4- 2020

103-<https://www.radford.edu/content/president/home/organization-structure.html>

104- Radford University provost removed from position, published Oct 24, 2017

105- Strategic Plan 2020-2023, Radford University, p. 7,

106- Op.Cit. p. 42

107- Congressional Research Service, Institutional Eligibility for Participation in Title IV Student Financial Aid Programs, February, 2019, p. 23

108- <https://get-information-schools.service.gov.uk/Establishments/Establishment/Details/133863>

Access date: 9-1-2020

109- <https://www.ox.ac.uk/about/organisation?wssl=1>

Access date: 24-4-2020

110-<https://governance.admin.ox.ac.uk/university-organisation-structure>

Access date: 24-4-2020

111- University of Oxford, Strategic plan 2018-23, p.3

112- <http://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-23/people>

113- University of Melbourne, Annual – Report, Key Statistics, 2018,p.p.11-13

114- LIU, Ann Zhong; SEDDON, Peter B. Understanding how project critical success factors affect organizational benefits from enterprise systems. *Business Process Management Journal*, 2009.

115- ROBINS, Garry; BATES, Lorraine; PATTISON, Philippa. Network governance and environmental management: conflict and cooperation. *Public Administration*, 2011, 89.4: 1293-1313.

116- Universities Australia Strategic Plan 2017-2019, p.3

117- University of Melbourne, Strategic Plan 2015 – 2020, p.p. 7-8

118- <https://www.uni.li/de/universitaet/netzwerke/partnerschaften>

Access date: 26-4-2020

119- The University of Melbourne: Strategic Plan 2019- 2021, p. 4

١٢٠- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، مرجع

سابق، ص ٥

١٢١- البنك الدولي: مرجع سابق، ص ١٠٧ - ١٠٩

١٢٢- جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، معايير اعتماد الجامعات، ٢٠١٧م، ص ٢

123- https://naqaae.eg/?page_97

١٢٤- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، مادة(١٤)، مرجع سابق، ص ٦

١٢٥- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات في جمهورية مصر العربية- الباب الأول، ٢٠٠٦م، ص.٥٨

١٢٦- ثابت عبد الرحمن إدريس، معوقات إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقاً لإدراكات القيادات الأكاديمية: دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة، جامعة المنوفية، مج ٢٤، ١٤، ٢٠١٢م، ص ص ١ - ٧٦، ص ١٩

١٢٧- عبد العزيز أحمد داوود، تطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء بعض صيغ التعليم العالي من بعد، المؤتمر العلمي السادس عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية ببور سعيد، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٨م، ص ص ٥٦٧ - ٦٩٤

١٢٨- طارق أبو العطا الألفي : تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد الدراسات التربوية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٢٠٨

١٢٩- وفاء عياد عياد على، متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه: غير منشورة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢٠١٢م.

١٣٠- هبه الله أحمد ألهم، وآخران، معوقات التميز الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٢٠١٩م، ع ١٢، ج ٣، ص ص ٣١٣ - ٣٣٦، ص. ٣٥٦

١٣١- أحمد محمد أحمد، معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية: رؤية تربوية، بحث منشور في مؤتمر مركز تطوير التعليم الجامعي وجامعة الدول العربية، ١٨، ع ٢٦ القاهرة، جامعة عين شمس، أغسطس ٢٠١٤م، ص ص ١٥ - ٢٤، ص ٢١

١٣٢- عبد العزيز أحمد داوود، مرجع سابق، ص ٦٣

133- Rahmana, N, and others, Op.Cit.

134- James Juracka, J. Stephen, Op. Cit.