



SCREENED BY

iThenticate®
Professional Plagiarism Prevention

Journal of Contemporary Business Research

 Print ISSN 3062-561
Online ISSN 3062-561


THE IMPACT OF THE ROLE OF ORGANIZATIONAL VARIABLES ON THE ACHIEVEMENT OF INSTITUTIONAL CAPACITY STANDARDS OF THE EGYPTIAN PUBLIC UNIVERSITIES "APPLIED STUDY"

Rania M.M. Ahmed* ; A.N. Basyouny and M.G.A. Khazam

Dept. Business Administ., Fac. Comm., Arish Univ., Egypt

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 06/01/2025

Revised: 27/01/2025

Accepted: 13/03/2025

Keywords:

 Organizational variables,
institutional capacity criteria,
Egyptian public universities.

ABSTRACT

The purpose of this study was to measure the impact of the role of organizational variables (organizational structure, information systems, degree of participation) on the achievement of institutional capacity standards (strategic planning, leadership and governance, quality management and development, administrative apparatus, financial and material resources, community participation and environmental development) in Egyptian public universities, and to achieve this, the researchers applied the research to (4) Egyptian public universities (Cairo - Ain Shams - Assiut - Sohag), and the number of items of the sampling unit was (200) items. The results of the study revealed that there is a positive effect between organizational variables and the standards of institutional capacity in general, strategic planning, leadership and governance, quality management and development, administrative apparatus, financial and material resources, community participation and environmental development, for the total study population as well as for the four universities under study. The most important recommendations were to improve university performance by activating its organizational structure, implementing the electronic achievement evaluation file system in universities, and focusing on providing opportunities for participation in decision-making in colleges and universities through regulations and systems.

المقدمة

السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الامكانيات المادية والبشرية بما يحقق أهداف الجامعة، ويتيح لها القدرة على اجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في إطار من مرونة الاداء المتكامل الهادف الي التطوير والتحسين المستمر (الدجني، 2011: 5).

كما نجد ان الدول المتقدمة قد اولت عناية خاصة نحو تحقيق الجودة الاكاديمية ومعايير اعتماد الجامعات، بسبب قناعتها بأنه يقع عاتق المسؤولية على الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في اعداد وتأهيل اجيال لمواجهة تحديات العصر، ولإيمانها ان الذي اصبح مطلوب هو تعليم من نوع جديد، تعليم يهيئ الفرد والمجتمع لحقائق وديناميكيات عصر التكنولوجيا والمعرفة التي اصبحت اهم خواص القرن العشرين (صقر، 2014 : 5).

تشهد الجامعات اهتماماً كبيراً علي مختلف الأصعدة المحلية والعربية والعالمية، كما تشهد تطوراً مستمراً نحو الافضل لمواجهة حاجات الافراد والمجتمع وخصائص العصر العلمي والتكنولوجية ومتطلبات القرن الحادي والعشرين وتحدياته المستقبلية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، ومن هنا تتوجه الانظار الي الجامعة كمؤسسة علمية -تعليمية-بحثية وتنموية قيادية في المجتمع، لتفعيل دورها المميز في تقدم المجتمعات وتنميتها وذلك من خلال اعداد الكوادر والطاقات والقوي البشرية المؤهلة والعلمية والتربوية والثقافية والمهنية وغيرها (غزيوي، 2016 : 2).

إن تطوير الاداء الجامعي الشامل بكل معايير ومؤشراته يركز علي التخطيط الاستراتيجي في بناء اساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط

* Corresponding author: E-mail address:

<https://doi.org/10.21608/jcbre.2025.422437>

والإجراءات، والعاملين في الجهاز الإداري بالكلية، وإدارة الكلية من حيث علاقتها بالطلاب، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، والقيادات الجامعية العليا بالجامعة (إدريس، 2013: 62؛ عبد العليم، 2014: 445).

وعلى الجانب الآخر من هذا فإن غياب الاستقلالية المؤسسية وآليات الفكر والتخطيط الاستراتيجي وعدم ملائمة الهياكل التنظيمية وغياب المصداقية الإدارية والأخلاقيات المهنية وتوافر النمط البيروقراطي في الإدارة والمشاركة المجتمعية غير الجادة، كل هذا يقف حائلاً دون تحقيق المستهدف من تطبيق منظومة الجودة والاعتماد للوظائف الرئيسية لمؤسسة الجامعة علي مستوي التعليم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وكذلك الإدارة الجامعية (الخطيب ، 2013 : 24).

وإن كثير من الدراسات اشارت إلي مجموعة من التحديات والمعوقات تعترض كفاءة القدرة المؤسسية للجامعات والتي لا تمكن الجامعات من تفعيل دور المتغيرات التنظيمية بالشكل السليم و تأثيره علي تحقيق معايير القدرة المؤسسية للنهوض بها، ومن هذه التحديات:

- عدم تقبل عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم لفكرة الاعتماد علي نظم المعلومات في التعليم، بسبب عوامل عديدة أهمها صعوبة استيعابهم لتلك التقنيات الجديدة وإعتمادهم علي التقنيات التقليدية القديمة (نجم، 2008: 201؛ غنيم وندا، 2009: 764).

- غياب الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية وعدم وضوحها في بعض الأحيان أن وجدت؛ مما يؤدي إلي سوء التخطيط المستقبلي للتعليم الجامعي في مصر (عبد الرحمن، 2012: 233؛ عبد العليم، 2014: 446).

- محدودية دور وحدات ضمان الجودة في تطوير ومتابعة تنفيذ خطط دعم القدرة المؤسسية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2013: 50).

- عدم توفير مستوي الرضا للقيادات الإدارية والعاملين (عبد العليم، 2014: 451).

- أن بعض المؤسسات الجامعية تهتم باستيفاء معايير الفاعلية التعليمية أكثر من اهتمامها بتحقيق معايير القدرة المؤسسية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2013: 48).

- قلة الموارد المالية المخصصة لدعم البحث العلمي وعدم توافر الأجهزة والمعدات الحديثة في المعامل (إدريس، 2013: 63).

- عدم توافر الدعم الكافي من جانب مراكز ضمان الجودة بالجامعات في وحدات ضمان الجودة بالكليات (إدريس، 2013: 34).

واستناداً إلي العديد من التجارب العالمية مع الأخذ في الاعتبار طبيعة نظام التعليم الجامعي في مصر ودوره التاريخي محلياً وإقليمياً ولتطوير الاداء المؤسسي للجامعات؛ فإن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد قررت ان تعتمد عملية التقويم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي في مصر علي محورين أساسيين هما القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية، والدراسة الحالية ستقتصر علي محور القدرة المؤسسية ومعايير ارتباطه بالجوانب الادارية في تقييم اداء الجامعات.

فالقدرة المؤسسية كأحد المحورين الأساسيين لمعايير التقويم والاعتماد لمؤسسات التعليم الجامعي تركز علي البنية التنظيمية للجامعات وإمكاناتها المادية والبشرية، حيث تتضمن هذه القدرة ثلاثة أنشطة رئيسية:

(1) تطوير المهارات، (2) تحسين الإجراءات، (3) تقوية العمليات التنظيمية، حيث تساعد تلك الأنشطة الجامعات علي تحقيق أهدافها (Langaas)، Odeck، Bjørvig (2: 2010).

مشكلة الدراسة وتساولاتها

تتنوع التحديات التي تواجه التعليم الجامعي نتيجة التطورات المتسارعة في مختلف الجوانب التعليمية والإدارية، وأصبحت المسؤولية أكبر علي عاتق القيادات الجامعية، في سبيل المواءمة بين استمرار الدور التعليمي للجامعات ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير وفق خطة استراتيجية شاملة، مبنية علي تصور للرؤى المستقبلية للمؤسسة الجامعية، وذلك من خلال رسم خطط تحدد فيها الأهداف والغايات لفترة بعيدة المدى، وأصبح التخطيط الاستراتيجي يأخذ بعداً مهماً في رصد مستقبل المؤسسة التعليمية، والتنبؤ بالتحديات والمعوقات التي يمكن أن تواجهها، والتي تؤثر سلباً علي نواتجها التعليمية.

وعلي الرغم من ان تطبيق معايير جودة الإداء في مجال التعليم الجامعي في العديد من الدول قد حقق نجاحاً ملحوظاً، سواء في التغلب علي مشكلات التعليم، أو في الوفاء بمتطلبات المجتمع منه (عشيبه، 2010: 522) إلا أن الربط بين التخطيط الاستراتيجي وجودة اداء الجامعات لم ينل الاهتمام الكافي من قبل الجامعات، وإن عملية التخطيط وصياغة الخطط الاستراتيجية لاتزال توضع بشكل منفصل عن مؤشرات ومعايير جوده الاداء، وذلك يشير الي ضعف في إدراك أهمية دور التخطيط الاستراتيجي وتكامله مع جودة اداء الجامعات (الدجني، 2011: 6؛ محمد، 2014: 17).

تواجه كليات الجامعات الحكومية المصرية العديد من المعوقات التي تنعكس سلباً علي قدرة هذه الكليات في تطبيق معايير القدرة المؤسسية وتطوير أدائها بنجاح، وإن الأطراف المسؤولة عن تلك المعوقات تمثلت في المجتمع المحيط بالجامعة، والموارد المحدودة، والقوانين واللوائح

التخطيط مما يتطلب إهدار الكثير من الوقت والمجهود لتوفيرها بالشكل الملائم وهو الأمر الذي يعرقل العملية التخطيطية والجودة (بورزان، 2010: 38 ؛ حسين، 2014: 4 ؛ عبد العليم، 2014: 452؛ وردة، 2015: 525).

- عدم المشاركة الفعالة من جانب منظمات الأعمال في تطوير العملية التعليمية والبحثية في الكلية لتحسين جودة مخرجاتها (إدريس، 2013: 37).

- قصور في الهيكل التنظيمي وتداخل للأدوار والمسؤوليات والاتصالات، مع عدم ربطة بالرؤيا والرسالة للجامعة (عبد العليم، 2014: 448).

- ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية المصرية، وذلك لغموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس، وكذلك افتقارهم إلي القدرات والمهارات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي (محمد، 2014: 20).

- عدم توافر المخصصات والموارد المالية والمادية للجامعة ووحداتها من جانب المؤسسات المجتمعية (إدريس، 2013: 37 ؛ محمد، 2014: 20).

- قلة الحوافز المادية اللازمة للقائمين علي إعداد الخطط الاستراتيجية، ضعف الإمكانات المادية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ضعف الإمكانات المادية لكثير من كليات الجامعة، صعوبة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة (رمضان، 2013: 311).

- عدم توافر مقومات الكفاءة (البشرية والمادية) للإدارات المختصة لدعم العملية التعليمية، وعدم وجود لائحة إدارية ومالية معتمدة وموثقة تنظم العمل وتحدد بدقة السلطات والمسؤوليات (إدريس، 2013: 63؛ عبد العليم، 2014: 448).

في ضوء تلك النتائج التي اسفرت عنها الدراسة، والتي أوضحت وجود مجموعة من التحديات والمعوقات التي تقف امام الجامعات في تأثير العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والقدرة المؤسسية بالجامعات محل الدراسة.

ومن هنا يمكن القول ان مشكلة الدراسة الحالية تكمن في الاجابة علي التساولين التاليين :

- ما طبيعة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، درجة المشاركة) ومعايير القدرة المؤسسية (التخطيط الاستراتيجي، القيادة والحوكمة، ادارة الجودة والتطوير، الجهاز الاداري، الموارد المالية والمادية، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة) في الجامعات المصرية الحكومية؟

- هل تتغير العلاقات بين المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، درجة المشاركة) ومعايير القدرة المؤسسية (التخطيط الاستراتيجي ، القيادة

- عدم وجود نظام للتقويم الشامل والمستمر للجامعة، لتحديد مدي ومستوي كفاءة استخدام الموارد المالية والمادية للجامعة (عبد العليم، 2014: 456).

- ضعف حرص المؤسسات التعليمية علي اجراء تقويم واقعي لوضعها التنافسي علي المستويين المحلي والإقليمي في خططها الاستراتيجية، وعدم اكتمال بعض الخطط التنفيذية بخصوص الإطار الزمنية، وتحديد مسؤوليات التنفيذ (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2013: 49).

- ضعف المجهودات المبذولة من جانب الجامعة ووحداتها لدعم وتعزيز العلاقة التفاعلية مع المنظمات العامة والخاصة والأهلية في المجتمع المحيط؛ مما يؤثر سلباً علي التخطيط الاستراتيجي بالجامعة كنتيجة لضعف المشاركة المجتمعية (طعيمة، 2008: 61 ؛ الكلثم واحمد، 2012: 198 ؛ إدريس، 2013: 63).

- ضعف الآليات لضمان العدالة لعدم وضوحها بشكل جيد، وعدم التمييز بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم (عبد العليم، 2014: 451).

- عدم تبني الجامعة نمط قيادة ديمقراطي تدعمه القيادة العليا يشجع علي المشاركة وإبداء الرأي (عبد العليم، 2014: 458).

- عدم توافر معايير حاكمية لعملية اختيار القيادات الإدارية وتعيينها وترقيتها (عبد العليم، 2014: 451).

- تعاني أغلب الجامعات من انخفاض جودة إدارتها في جوانب كثيرة مثل : الاستقرار الإداري، فعالية الإدارة، جودة التشريعات، التمثيل والمساءلة، تطبيق القانون، السيطرة علي الفساد (جاد الرب، 2010: 84 ؛ إدريس، 2013: 62؛ محمد، 2014: 21).

- توجد مشكلات متعلقة بالقيادات الجامعية مثل ضعف مستوي الأداء، والمركزية في صناعة القرار داخل الجامعة ، حيث تنسم الجامعات بقدر كبير من المركزية (ابو لبهان، 2010: 232؛ عبد الرحمن ، 2012: 233؛ رمضان، 2013: 310).

- عدم قيام الجامعة بتقييم فعالية البرامج التدريبية وفقاً لمؤشرات محددة ومعتمدة (عبد العليم، 2014: 458).

- ضعف اهتمام المسؤولين عن التخطيط بالجامعات بإشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي (إدريس، 2013: 36 ؛ حسين، 2014: 5 ؛ AL-Omari & Salameh، 2009: 422).

- القصور في نظم المعلومات هو من أهم معوقات القدرة المؤسسية بمؤسسات التعليم الجامعي، حيث لا يتم توفير المعلومات بالكم أو الكيف أو في الوقت الملائم، وذلك علي الرغم من توافر المعلومات المطلوبة للتخطيط، ولكنها غير متوافرة في الشكل أو الصورة التي تخدم

والبحث في العديد من دول العالم، ولم تحظ بالاهتمام الكافي لتطبيقها في البيئة المصرية بصفة عامة، وفي الجامعات الحكومية علي وجه التحديد.

- تعد الدراسة الحالية مهمة لكونها تطبق علي الجامعات الحكومية في مصر، باعتبارها من اهم المنظمات الخدمية التي لا تسعى الي تحقيق الربح، وهدفها الاساسي تقديم العلم والمعرفة، فالتعليم هو اساس نهضة المجتمع وتقدمه.

- توجيه انتباه القيادات الجامعية الي ضرورة الاهتمام بتطبيق بالمتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحقيق القدرة المؤسسية، ورفع مستوي جودة الخدمات الجامعية.

محددات الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في مجموعة من المحددات التي سيتم أخذها في الحسبان عند تصميم الدراسة وهي :

- تقتصر الدراسة الحالية للحدود المكانية علي اربع جامعات وهم (جامعة القاهرة ، جامعة عين شمس، جامعة اسيوط ، جامعة سوهاج) لاحتوائهم علي كليات عملية ونظرية معتمدة ، وهذا مؤشر جيدا لأدراك أهمية المتغيرات التنظيمية والقدرة المؤسسية في جامعات اخري مماثلة، او منظمات اخري لم تشملها الدراسة الحالية.

- تشمل الدراسة جميع المسؤولين عن نظم المعلومات والهيكل التنظيمي والقدرة المؤسسية في الجامعات محل الدراسة وهم (رؤساء الجامعات ونوابهم، عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الاقسام بالكليات ، مديري وحدة الجودة بالجامعة والكلية، مديري وحدة التطوير الاستراتيجي بالجامعة والكلية، مديري وحدة تطوير المشروعات، المسؤولين عن معايير القدرة المؤسسية بالكليات)، لانهم يعتبروا من اكثر الفئات ادراكا واهتماما بمتغيرات الدراسة، والاكثر دراية بالواقع التطبيقي في الجامعات.

- تعتمد الدراسة الحالية علي قياس المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، درجة المشاركة)، لان هذه المتغيرات المهمة التي يمكن دراستها وتطبيقها علي الجامعات المصرية الحكومية.

- تعتمد الدراسة الحالية علي دراسة وقياس معايير القدرة المؤسسية الصادرة من الهيئة القومية للجودة والاعتماد لعام 2019 وهم ستة معايير مستقل في الدراسة وهم : التخطيط الاستراتيجي، القيادة والحوكمة ، ادارة الجودة والتطوير، الجهاز الاداري، الموارد المالية والمادية، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة.

والحوكمة، ادارة الجودة والتطوير، الجهاز الاداري، الموارد المالية والمادية، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة) نتيجة اختلاف الجامعات المصرية الحكومية؟

أهداف الدراسة

تسعي الدراسة الحالية لتحقيق الاهداف التالية :

- التعرف علي المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات ، درجة المشاركة) ومعايير القدرة المؤسسية (التخطيط الاستراتيجي، القيادة والحوكمة، ادارة الجودة والتطوير، الجهاز الاداري، الموارد المالية والمادية، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة) في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة.

- التعرف علي طبيعة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، درجة المشاركة)، ومعايير القدرة المؤسسية (التخطيط الاستراتيجي ، القيادة والحوكمة، ادارة الجودة والتطوير، الجهاز الاداري، الموارد المالية والمادية، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة) في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من عدة اعتبارات بعضها علمي والاخر تطبيقي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

أهمية الدراسة من الناحية العلمية

- تسهم الدراسة الحالية في اثراء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، وخاصة ان البيئة المصرية لم تحظ في حدود علم الباحثين بأي اهتمام بدراسة دور المتغيرات التنظيمية في تحقيق القدرة المؤسسية في الجامعات المصرية الحكومية.

- تعد الادارة الفعالة للتخطيط الاستراتيجي محدد اساسيا في تطوير الجامعات وزيادة قدرتها التنافسية، وينبغي علي الجامعات تطبيقه لأنه يعتبر أهم المداخل الادارية في تطوير اداء الجامعات.

- يحاول هذا البحث دراسة المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات ، درجة المشاركة) بعلاقته بمعايير القدرة المؤسسية (التخطيط الاستراتيجي، القيادة والحوكمة، ادارة الجودة والتطوير، الجهاز الاداري، الموارد المالية والمادية، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة)، من منظور متكامل للباحثين والدارسين في مجال الادارة من ناحية، والقيادات المسؤولة عن ادارة منظماتهم من ناحية اخري.

أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية

- ان الدراسات التطبيقية الخاصة بالمتغيرات التنظيمية والقدرة المؤسسية حظيت بقدر مناسب من الاهتمام

الدراسات السابقة

وسعت دراسة (Mikol 2010) إلى تقييم إدارة الجودة وأثرها على الإدارة الجامعية واتخاذ القرارات على العملية التعليمية في جامعة جنوب سيني، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن استخدام إدارة الجودة يؤثر إيجابياً، ويعزز قرارات الإدارة من حيث تغيير النظام وإعادة بناء الحوافز واهتمام المختصين في تقييم الموارد مما يؤثر إيجابياً على أداء الجامعة، وأيضاً التركيز على ممارسة الجودة وممارسة القيادة الأكاديمية تؤثر بشكل ملموس على عملية التطوير لأنظمة المعلومات المؤسسية.

وتعد دراسة إدريس (2013) من الدراسات المهمة في التحقق من نجاح الجامعات الحكومية المصرية في تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد، والكشف عن أهم المعوقات التي تواجه بعض هذه الجامعات (القاهرة، الإسكندرية، أسيوط، المنوفية) في هذا الصدد، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الحكومية الخاضعة للدراسة تعاني من العديد من المعوقات التي تعكس مستوى نجاحها المتواضع في تطبيق نظمها الخاصة بإدارة الجودة والاعتماد، ومن بين أهم المعوقات الخاصة بالقدرة المؤسسية: عدم المشاركة الفعالة في عمليات الجودة من جانب أعضاء هيئة التدريس، وعدم كفاءة خدمات الدعم المقدمة بواسطة العاملين بسبب افتقارهم للقدرات والمهارات المناسبة، والصراعات الوظيفية، وضعف مستويات التعاون الفعال والدعم المالي من جانب منظمات الأعمال في المجتمع المحلي، والبيروقراطية والمركزية في الإجراءات والروتين في القوانين واللوائح وغيرها داخل الهيكل التنظيمي بتلك الجامعات.

وتناولت دراسة عبد العليم (2014) محور القدرة المؤسسية في تقييم جودة مؤسسات التعليم العالي في مصر من حيث المعوقات وآليات التغلب عليها، وتوصلت الدراسة لوجود معوقات في كل معيار من معايير القدرة المؤسسية في المؤسسات التعليمية تمنعها من الحصول على الاعتماد الأكاديمي، ومن أبرز تلك المعوقات: عدم مشاركة الأطراف المعنية في وضع الخطة الاستراتيجية، القصور في الهيكل التنظيمي مع عدم ربط رؤية المنظمة برسالتها، قصور نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة، عدم توافر الشفافية في عملية اتخاذ القرارات، تدني مستويات الرضا لدى القيادات الإدارية والعاملين.

وأكدت دراسة الباجوري (2015) على أهمية بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية المصرية بما يتناسب مع التحول للمركزية، كما أكدت الدراسة على أن عملية بناء القدرات المؤسسية الداعمة للمركزية تستلزم التحديد الدقيق للقدرات الحالية و القدرات المستقبلية، وتوصلت الدراسة لأهمية ارتباط عناصر وبرامج بناء القدرات المؤسسية بالعوامل الدافعة للمركزية، وكذلك ضرورة توافر الأطر القانونية والمؤسسية الحاكمة للمركزية وبناء القدرات، وكذلك مشاركة المستويات

وتناولت دراسة مدوخ (2008) التعرف على معوقات تطبيق الجودة مقاسة بمعياري القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية، وذلك في جامعات غزة المتعلقة بالهيئة الإدارية، الهيئة التدريسية، المنشأة الجامعية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود معوقات راجعة إلى الجوانب الإدارية بتلك الجامعات ممثلة في المركزية العالية في اتخاذ القرارات الجامعية، ضعف درجة المشاركة بتلك الجامعات.

وأجري كل من غنيم وندا (2009) دراسة علي أهمية نظم المعلومات وتقنية الاتصالات ودورها في دعم تطبيق معايير الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي النوعي والتطبيقي في مصر، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ضرورة توفير بنية تحتية للتعامل مع نظم المعلومات وتقنية الاتصالات والمتمثلة في إعداد كوادر بشرية مدربة وتوعيتهم بأهمية نظم المعلومات، وعدم تقبل عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لفكرة الاعتماد على نظم المعلومات وتقنية الاتصالات الحديثة في التعليم بسبب عوامل عديدة أهمها صعوبة استيعابهم لتلك التقنيات الجديدة واعتمادهم على التقنيات التقليدية القديمة.

واستهدفت دراسة شرف الدين (2010) وضع تصور لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن في ضوء المعايير العالمية للجودة، وتوصلت الدراسة إلى نقاط القوة ونقاط الضعف بتلك الجامعة ومن بين نقاط القوة: البدء في تنفيذ اللامركزية وتفعيل دور المجالس الإدارية والعلمية في اتخاذ القرار، البدء في توثيق البيانات والمعلومات الرسمية، ومن بين نقاط الضعف: ضعف كفاءة الجهاز الإداري وعدم مواكبته مع تقنية المعلومات والاتصالات، عدم وجود قاعدة معلومات وبيانات لبعض مجالات العمل بالجامعة، لازالت المركزية وتتركز السلطة في اتخاذ القرارات في بعض الكليات والإدارات ولدي بعض المواقع الوظيفية.

وتناولت دراسة عبد الرسول (2010) تطوير القدرة المؤسسية لكليات التربية النوعية بمصر في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد، ووضع مقترحات لقيادات هذه الكليات ووحدات ضمان الجودة والاعتماد حتى يتسنى تطوير القدرة المؤسسية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: حرص القيادات الأكاديمية بالكليات على تقديم كافة أشكال الدعم المادي والمعنوي لوحدة ضمان الجودة، لا تؤدي عملية التقويم إلى تحسين في الأداء المؤسسي، حرص جميع القيادات الأكاديمية المشاركة في جميع الأنشطة والمعايير، وعدم انطواء عمليات التعزيز والتطوير على برامج ومشروعات تعزز القدرة المؤسسية للكلية.

- يلاحظ من الدراسات السابقة أن الجامعات الحكومية المصرية لم تحظ باهتمام من قبل الباحثين للتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والقدرة المؤسسية، ومن ثم تقوم الدراسة الحالية باختبار هذه العلاقة من خلال التطبيق على الجامعات الحكومية المصرية.

وبناءً على العلاقة الإيجابية بين المتغيرات التنظيمية والقدرة المؤسسية التي توصلت إليها الدراسات السابقة، فقد استفادت منها الدراسة الحالية في صياغة الفرض الرئيسي الثالث، الذي ينص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية والقدرة المؤسسية.

التعليق العام على الدراسات السابقة

يلاحظ من استعراض الدراسات السابقة بشكل عام ما يلي:

- استفاد الباحثين من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة والمعالجة النظرية للدراسة الحالية، تحديد الفرضيات، والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

- لم يتم إجراء أي دراسة تطبيقية لهذه العلاقة بين متغيرات الدراسة في مؤسسات التعليم العالي في مصر بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة ومن ثم يقوم الباحثين باختبار هذه العلاقة من خلال تطبيق الدراسة الحالية على قطاع الجامعات المصرية الحكومية باعتبارها أهم مؤسسات التعليم العالي.

- يلاحظ من مجمل الدراسات السابقة أن مؤسسات التعليم العالي في مصر بشكل عام، والجامعات الحكومية بشكل خاص لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين والدارسين للتعرف على دور المتغيرات التنظيمية في تحقيق القدرة المؤسسية الأمر الذي يستدعي المزيد من الدراسة والبحث وهذا ما تفي به الدراسة الحالية.

وعليه فإن الفجوة البحثية التي استندت إليها الدراسة اتضح من الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثين وجود علاقة مباشرة بين المتغيرات التنظيمية والقدرة المؤسسية، ومن ثم تتمثل الفجوة البحثية لهذه الدراسة في عدم وجود دراسات قامت بقياس العلاقات غير المباشرة بين متغيرات الدراسة، كما لم تتعرض الدراسات السابقة إلى كيفية اختبار التأثير الضمني بين المتغيرات التنظيمية وتأثير ذلك على القدرة المؤسسية، خاصة وأن دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة يقدم إضافة هامة في جانب التحليل، ويقدم التأثير الحقيقي للمتغيرات، وليس فقط التأثير الكلي؛ وبالتالي تتمثل الإضافة العلمية لهذه الدراسة في أنها توصلت إلى العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات وذلك للوصول إلى الإطار المقترح للجامعات المصرية الحكومية بشكل عام لتطوير أدائها والارتقاء بمستوي جودة الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة من خلالها.

المحلية المختلفة في أنشطة وبرامج بناء القدرات المحلية و دعم عمليات التنسيق المحلي.

وأجريت دراسة (Visser 2015) علي تحديد العوامل والمعايير التي تساعد في بناء القدرة المؤسسية، والتي تؤثر في نجاح القدرة المؤسسية في التعليم العالي في كاليفورنيا، والمعايير الخمس هي: القيادة، الأهداف، المركزية، الموارد والقدرة الاستيعابية، وتوصلت الدراسة إلى عمل استراتيجية لتنمية وتطوير القدرة المؤسسية في التعليم العالي من خمس مراحل أساسية وهي : التقييم، الوضع المستقبلي المنشود، المقارنة بالوضع الحالي، التنفيذ، والمتابعة والتقييم.

واستهدفت دراسة (السعودي 2018) وضع تصور لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات القدرة المؤسسية وذلك من خلال التعرف على طبيعة إدارة ضغوط العمل التنظيمية وتوضيح معايير القدرة المؤسسية لدى العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات ، والتعرف على مسببات ضغوط العمل التنظيمية (طبيعة العمل، وغموض الدور، وعبء العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمساندة الاجتماعية، ونظم الحوافز والأجور)، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع مسببات ضغوط العمل لدى العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية مرتفعة وهذا يرجع إلى قلة الاهتمام بتطبيق معايير القدرة المؤسسية في الجامعات المصرية.

بعد عرض مجموعة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والقدرة المؤسسية يمكن التوصل لما يلي :

- وجود قصور ومعوقات لدور نظم المعلومات في القدرة المؤسسية، وذلك ما أكدته دراسات : عرجاش 2004 ؛ غنيم وندا 2009 ؛ شرف الدين 2010 ؛ عبد العليم 2014؛ بينما أكدت دراسة Mikol 2010 علي أهمية وجود نظم المعلومات في ظل الجودة ومعاييرها .

- وجود المشاركة بدرجة ضعيفة في وجود معايير القدرة المؤسسية وذلك ما أكدته الدراسات : مدوخ 2008 ؛ عبد الرسول 2010؛ إدريس 2013؛ عبد العليم 2014؛ السعودي 2018.

- وجود المركزية بدرجة عالية في الجامعات مما يعوق اتخاذ القرارات الجامعية وبالتالي يؤثر في الهيكل التنظيمي ودعم تطبيق معايير القدرة المؤسسية ، وذلك ما أكدته دراسات: عرجاش 2004 ؛ مدوخ 2008 ؛ شرف الدين 2010 ؛ إدريس 2013؛ عبد العليم 2014؛ Visser 2015 ؛ بينما أكدت دراسة الباجوري 2015 تحول المؤسسات إلى اللامركزية لتحقيق القدرة المؤسسية.

وقواعده وديناميكيات الفريق وعلاقات السلطة (الابرو وكاظم ، 2018 :83).

ويعرف (Daft، 2001 :14) الهيكل التنظيمي علي إنه " الشكل الذي تحدد المنظمة من خلاله كيفية تقسيم المهام واستخدامها للموارد وكذلك التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة فيها".

ويشتمل الهيكل التنظيمي علي التنسيق الرسمي وغير الرسمية والعمليات المؤسسية التي تساعد في الحوكمة ورقابة الأعمال والعلاقات وتوزيع السلطة والإجراءات والقواعد والقوانين والسياسات، ويمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز الأداء أو يعوقه (محمد، 2015 : 284 ؛ D' Cunha : 41 : 2014).

ومن خلال ذلك يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها كيفية توزيع المهام والواجبات، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، ونظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها

وتطبيقها، ويتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي التعقيد Official Complexity والرسمية Centralization (التباني وآخرون، 2015 : 450 ؛ Herrera & pioa-stranger : 118 : 2011).

ويختلف الهيكل التنظيمي في الجامعات عن الهيكل التنظيمي للأجهزة الخدمية الأخرى من حيث الأهداف والقيم، فطبيعة العمل في الجامعة تنقسم إلي قسمين أساسيين هما الجهاز الأكاديمي، ويتولاه أكاديميون يقومون بالأعمال العلمية إلي جانب بعض الأعمال الإدارية، وجهاز إداري ويقوم به الإداريون والأكاديميون، ويمارسون فيه الأعمال الإدارية والفنية فقط، ويتم التنسيق بينهم عن طريق مجالس الكليات ومجلس الجامعة وغيرها وهذه المجالس جميعها يرأسها الأكاديميون، فالجهاز الأكاديمي في الجامعة له السيادة لأنه موضعها الرئيس، أما الجهاز الإداري فهو المهني المناسب لنجاح العمل الأكاديمي (الخشاب، 2013 : 84 ؛ Herrera & pioa-stranger : 119 : 2011).

علاقة الهيكل التنظيمي بالقدرة المؤسسية

تتمثل علاقة الهيكل التنظيمي بالقدرة المؤسسية أن يشتمل الهيكل التنظيمي علي المكونات الإدارية للمؤسسة وعلاقتها ببعضها البعض، ويتحدد فيه تبعية كل مكون لقسم أو إدارة أو وحدة، مع توافر مقومات الكفاءة (البشرية والمادية) للإدارات المخصصة لدعم العملية التعليمية المتضمنة بهيكلها التنظيمي، ويجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي إدارات نوعية تتناسب مع متطلبات الجودة والاعتماد مثل وحدة توكيد الجودة لنشر ثقافة الجودة بين أفراد المنظمة، وعددًا كافيًا من الإدارات

الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات التنظيمية Organizational Variables

وتعد المتغيرات التنظيمية البنية الأولى لاستثمار طاقات الأفراد وتوجيهها في المسار الصحيح نحو الإبداع وتنمية الأداء وتطويره، لذلك من الضروري التعرف علي أهم هذه المتغيرات التي تساهم وبشكل فعال في تحسين مستوى الأداء، والجامعات هي مثال جيد للمنظمات التي تحتاج لتوفر متغيرات تنظيمية جيدة من أجل تحسين أدائها ليتسنى لها القيام بوظيفتها الحيوية للمجتمع (الطلاع، 2017 :67).

وأوضح (أبو الريش، 2017 : 16 ؛ Abozeid ، 201 : 24 8) إن المتغيرات التنظيمية هي تلك العوامل أو الخصائص ذات التأثير المتبادل والتي تجعل المنظمة تختلف حسب درجة تأثير هذه المتغيرات عليها، وتتأثر في ترتيب واجباتها التي تؤديها بهدف تحقيق هدف المنظمة، وتتعدد هذه المتغيرات بشكل واسع حسب طبيعة عمل المنظمة وحجم نشاطها.

وهذا النوع من المتغيرات ناتج عن التغيرات التكنولوجية والاقتصادية فأصبحت هناك تغيرات تنظيمية جديدة تتوافق مع كل عمل ومنها ما هو هيكلي متمثلاً في عدد المستويات التنظيمية وفي الأدوار الوظيفية ومحتوياتها والمسؤوليات والعلاقات ودرجة الرسمية والمشاركة وأساليب التواصل وخطوط السلطة، ومنها ما يرتبط بتنظيمات العمل وخلق تخصصات ووظائف جديدة تقوم أساساً على العلم والتدريب وتغيير الطلب على المهارات، ومنها ما يندرج تحت الاتجاهات الجديدة في ترتيبات العمل المرنة، أيام العمل المضغوطة، المشاركة في العمل، إعطاء بعض العمليات لشركات متخصصة، أداء الأعمال عن طريق تكنولوجيا الاتصالات (Krishnan، 2018 :34).

إن المتغيرات التنظيمية متعددة الأبعاد والجوانب ومن الصعب تناولها جميعاً في دراسة واحدة، لذلك تم أخذ بعض من المتغيرات التنظيمية في الدراسة الحالية كمتغير مستقل وهم الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات ودرجة المشاركة ويتناول الباحثون بشيء من التفصيل كما يلي :

الهيكل التنظيمي Organizational Structure

ما زال الهيكل التنظيمي يشغل مساحة مهمة في الفكر الإداري والتنظيمي، ولا يزال يحظى باهتمام متزايد من المفكرين والاستشاريين والمديرين، وذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، ويعد متغيراً رئيسياً يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظمة، ويتضمن الهيكل التنظيمي علاقات الاتصال، فضلاً عن ارتباطه بتصميم الوظائف، وتدفق المعلومات ومعايير العمل

المنظمة؛ إذ تعتبر أداة الربط بين أجزاء التنظيم في كافة المستويات، وهي الأداة الرئيسية للإدارة في عمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والمتابعة والتقييم، ولها الدور الكبير في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها في ظل المتغيرات العالمية السريعة، كما أن أهمية المعلومات في أداء الأعمال الإدارية داخل المؤسسات تحتاج إلى التأكيد على ضرورة توفرها بشكل دقيق وصحيح وواضح، الأمر الذي جعل من النظم المسؤولة عن إنتاجها (نظم المعلومات) مورداً أساسياً ومهماً من موارد المنظمة، البشرية، والمالية، والمادية، والتي تعمل على تحقيق الإدارة في المؤسسات الجامعية (عاشور و الشقران، 2010 : 61؛ السديمي والاسدي، 2014 : 8؛ بورزان، 2014 : 305؛ المصري، 2015 : 198).

أوضح كل من (المساوي، 2010 : 25؛ بورزان، 2014 : 307) إن نظم المعلومات هي مجموعة متكاملة من الأفراد، وقواعد البيانات، والأجهزة والمعدات، ووسائل الاتصال، والبرامج، والتي تعمل على جمع ومعالجة البيانات، ونشر واسترجاع المعلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل والخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، من أجل إمداد متخذي القرارات بالجامعة بالمعلومات المناسبة للمساعدة على اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة الجامعية.

علاقة نظم المعلومات بالقدرة المؤسسية

يعد دخول المعلومات في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات ذو أهمية كبيرة في سد الفجوات بين الكيفية التي يتخذ بها المدراء فعلاً البناء المعلوماتي لمنظمتهم وبين الوسائل التي أكتشفها الباحثون خلال السنوات الماضية لتدعيم المكونات الأساسية للعملية الإدارية الاستراتيجية لتلك المنظمات، فإن العلاقة بين المنظمات ونظم المعلومات هي علاقة ذات اتجاهين فكل منهما يؤثر على الآخر ضمن مجموعة من العوامل كالمحيط الخارجي، والثقافة، والهيكل التنظيمي، وعمليات التشغيل إلى جانب المؤثرات السياسية الداخلية والخارجية (المصري، 2015 : 198).

وفي مجال التعليم الجامعي والجودة أدت تقنيات المعلومات إلى ثورة في مجال التعليم والتعلم والبحث والتقييم، مما يفرض على مؤسسات التعليم الجامعي تحديداً كيفية استخدام هذه المعلومات لتطوير القدرة المؤسسية حتى نستطيع الوصول للمنافسة مع العالم الخارجي (الدجني، 2011 : 79؛ الغفيري، 2014 : 270).

وترتكز كثير من سياسات ضمان الجودة والاعتماد ومنها القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي على افتراض أن نظم المعلومات عن الجودة غير كافية، وأن وجود نظم المعلومات وفرتها تشكل حافزاً على تحسين مؤسسات التعليم الجامعي لجودتها الشاملة، ومن هنا يتضح إن بعض مؤسسات التعليم الجامعي التي تمتلك عديداً من

المخصصة لدعم العملية التعليمية بالجامعة مثل إدارة شئون الطلاب ورعاية الشباب والدراسات العليا، وتطور الجامعة الهيكل التنظيمي باستحداث إدارات لزيادة دعم العملية التعليمية حسب احتياجاتها ووفقاً للمستجدات مثل مكتب الخدمات الطلابية، ويساعد الهيكل التنظيمي في تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل مستوى إداري بوضوح مع التحقق من تناسب السلطات مع المسؤوليات (عبد العليم، 2014 : 450؛ النييل، 2018 : 111؛ Correa، 2018 : 42).

نظم المعلومات Information System

أن ثورة الاتصال والمعلومات حولت العديد من المجتمعات المتقدمة إلى مجتمعات معلومات ومعرفية، وهذه الخاصية المعاصرة أصبحت ضرورة لا بد منها لدخول المجتمعات المعاصرة إلى عصر الحداثة، ومواكبة مستجدات العصر التقني الحديث، لهذه الأسباب تشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة الجودة في الجامعات، لأن توفر المعلومات الدقيقة بكافة أنواعها سيعكس مدى إمكانية مؤسسات التخطيط للجامعات من تطبيق الجودة في مؤسساتها (الطائي، 2014 : 209؛ Chatter، 2010 : 126؛ Eberle، 2018 : 14).

ويعد استخدام وتوظيف التقنية التكنولوجية المعلوماتية بمؤسسات التعليم الجامعي ضماناً لقيادة التقدم في المستقبل، والعمل على إنشاء نظام لرصد الأداء الجامعي، وتقديم الخدمات التكنولوجية لأعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم على الابتكار والإبداع من أجل تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، والمساهمة بشكل مباشر في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي وتحسين جودة إدارتها، وتعتمد الجامعة على تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي لتحقيق متطلبات الاعتماد، لأنه يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية لتوفير ظروف مواتية للابتكار والإبداع لضمان تحقيق المنتج التعليمي للمستوي المطلوب، والارتباط بين تطبيق معايير الجودة وتأهيل المؤسسات التعليمية للحصول على شهادة الاعتماد يتضح من خلال الممارسات التي تضعها الهيئات التي تقوم باعتماد الجامعة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وتعد نظم المعلومات هي جوهر عملها؛ مما يتطلب من المؤسسات الجامعية التي ترغب في الحصول على الاعتماد أن تقوم بتفعيل نظم المعلومات بما يمكنها اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين أدائها (بنيامين، 2018 : 461).

وتعتبر المعلومات ونظمها في العصر الحالي الشريان الحيوي لكافة المؤسسات بعامّة والمؤسسات التعليمية الخاصة، والتي أصبحت تضم العدد الكبير من الكوادر البشرية، الأمر الذي أدى إلى ضرورة الاهتمام بالمعلومات المتبادلة داخلها، كما أصبحت المعلومات عنصراً مهماً في التنظيم الإداري ومورداً من موارد

وتؤدي المشاركة إلى صناعة قرار أفضل وإيجاد الحلول للمشكلات، بالإضافة إلى ذلك يساعد الاشتراك في صنع القرار على الالتزام بتنفيذه بكفاءة، كما يساعد على توحيد المجموعة أو المنظمة وربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة، فإن القيادة الديمقراطية تعني إشراك أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار ووضع الخطط والسياسات، وهذه المشاركة تساعد على صناعة قرارات سليمة ترضي الطرفين الإدارة والمؤوسين (محمد، 2013: 46).

علاقة درجة المشاركة بالقدرة المؤسسية

وكما أوضح (Burgess،Johnson، 2019: 24؛ 2008: 18) إن القدرة المؤسسية في مؤسسات التعليم الجامعي ينبغي أن يقوم بجهود التخطيط التعاوني والمشاركة لضمان تحقيق التطبيق الناجح للتطور الاستراتيجي المخطط ليشمل نطاق واسع في مؤسسات التعليم الجامعي.

وقد أوضح (المطلق، 2014: 742؛ بشير وعمار، 2014: 294) إن لتوسيع المشاركة في العملية الاستراتيجية لصنع القرارات التي تتطلبها الاعتماد الأكاديمي هدفان أساسيان: الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية، والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار مما يؤثر إيجابياً على تنفيذه، ويقع هذان الهدفان في صميم التفكير الاستراتيجي الناجح والذي يزداد بزيادة عملية المشاركة الذي يعتمد على نجاحها مع وجود الرغبة الحقيقية لدى الإدارة العليا في تفعيلها.

وقد أوضح (الهاشمي، 2008: 42؛ Zentner، 2002: 21) إن انخفاض المشاركة قد ترجع نتيجة لانعزال فريق التخطيط الاستراتيجي وفشله في كسب المشاركة من جميع الأطراف المعنية، وأوضح أيضاً إن المشاركة على نطاق واسع تؤدي أيضاً إلى عرقلة التخطيط الاستراتيجي نتيجة للدخول في تيار لانهاية من المحادثات والمناقشات، مما يمثل إهداراً للجهد والوقت وهو ما قد حدث في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أدت الثقافة الجماعية والحكم المشترك التي تتميز بها معظم مؤسسات التعليم العالي لديها إلى عرقلة فعالية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي بدلاً من تعزيزه.

وأكد (سقا والخليفة وإدريس، 2016: 342) على أهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية والطلاب وأفراد المجتمع وأرباب العمل عند تطبيق معايير القدرة المؤسسية وتنقيفهم وتدريبهم على القيام بعمليات التحسين المستمر.

وفي نهاية نجد أن الواقع الإداري في المؤسسات العربية ومنها مؤسسات التعليم الجامعي يعاني من العديد من السلبيات ومن أبرزها: المركزية الزائدة، البيروقراطية، ضعف نظام المعلومات، ضعف التخطيط الاستراتيجي، وتضارب التشريعات والقوانين والأنظمة،

المقومات الأساسية لإنجاح التعليم والارتقاء بمستوي جودته تقتصر إلى نظم المعلومات، وإن بدون نظام معلومات جيد يصعب الوصول إلى الجودة وتحقيق القدرة المؤسسية في الجامعات (عرفات، 2012: 100؛ et al،kahveci، 2012).

ويؤكد كل من (kahveci، 2012؛ et al، 2012: 163؛ Steve، 2004) أن جودة التعليم ونظم الاعتماد وقياسه لم تعد فقط قضية أكاديمية حول كيفية فهمه وقياسه، ولكنها أصبحت تمثل إشكالية تنظيمية حول كيفية تنظيم نظم المعلومات بطريقة أفضل بهدف الاستجابة لكل من المتطلبات الداخلية والخارجية المرتبطة بالمعلومات عن أداء المنظمة؛ لذا فإن مؤسسات التعليم الجامعي يتوقع منها أن تجمع وتحلل وتنتشر البيانات بطريقة تنظيمية حول كيفية إدراك الطلاب والأفراد العاملين لجودة وفعالية البرامج والخدمات التعليمية.

درجة المشاركة Degree of Participation

أدى تنامي الحاجات وتزايد الضرورات والتعقيدات إلى المطالبة بضرورة إعادة هيكلة التعليم على نحو يضمن الجودة، وقد أثبتت تجارب الشعوب المتطورة أن النهوض بالتعليم لا يتحقق إلا بالمشاركة الكاملة من الجميع، ويمكن القول بأن المشاركة أصبحت من المفاهيم التي تفرض نفسها وبقوة في السنوات الأخيرة في العديد من المجالات وخاصة مجال التعليم، إذ تدعو المشاركة إلى تعدي الفجوة القائمة بين القيادة العليا للجامعة وأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والطلبة بداية من صنع السياسات إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات (الشباطات، 2018: 155).

وحتى تكون المشاركة ناجحة وفاعلة للنهوض بالتعليم؛ لابد أن يتم ذلك من خلال وجود رغبة حقيقية لدى جميع الأطراف المعنية بالتعليم في التحسين والتطوير، والعمل بروح الفريق الواحد والقدرة على إدارته بكفاءة، فضلاً عن وجود عنصر الخبرة في المجالات المختلفة، إلى جانب التخطيط الجيد، وتقديم الدعم المالي والفني، وهذا بدوره يجنب الجامعات من بعض المعوقات التي قد تحول دون تحقيق النجاح المطلوب، كالمركزية المالية والإدارية للنظام والتي بدورها تضعف الصلاحيات المخولة لإدارة الجامعة، وللتغلب على هذه الصعوبات لابد من رفع القيود التي تعيق المشاركة من خلال تقليل الإجراءات الروتينية في الجامعة، وحق جميع أطراف العملية التعليمية من المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية، والتحول من النظام المركزي في إدارة الجامعة إلى نظام اللامركزية في الإدارة وعلى كافة المستويات الإدارية، ما يؤدي إلى أثر إيجابي ينعكس على تخفيف العبء والمساعدة والمساندة في التخطيط والتنفيذ والتقويم لنهوض بالجامعات وتطويرها وتحسين أدائها (محمد، 2013: 47؛ الشباطات، 2018: 156؛ Zentner، 2002: 18).

ونظماً للتقويم قائماً على فهم للمتطلبات، ومعرفة للمصادر، وشاركة مجتمعية مستدامة، وهي تمثل المحور الاول للتقويم للاعتماد في مصر وتتضمن المعايير التالية: التخطيط الاستراتيجي - القيادة والحوكمة- ادارة الجودة والتطوير-الاجهز الاداري-الموارد المالية والمادية - المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة (دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، 2015 : 14).

وتتبنى الدراسة الحالية التعريف الخاص بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، نظراً لان تقييم اداء الجامعات يتم وفق هذا المفهوم ووفق المعايير التي تتضمنها.

وتتجسد اهمية القدرة المؤسسية بالجامعات في كونها وسيلة للعبور الي مستقبل تعليمي افضل إذا ما أدت الي اعتماد المؤسسات الجامعية ، حيث يساهم الاعتماد في تدعيم المصداقية ، المحاسبية، والتنافسية، اجراء المراجعات الدورية ، تحقيق الكفاءة والفعالية بالنظم التعليمية والادارية، وعلى النقيض فإن جوانب القصور في هذه العمليات قد تؤدي الي الحرمان من الحصول علي شهادة الاعتماد ويترتب علي ذلك ضرورة تصحيح الازواج بالجامعات واعادة تأهيلها بتغيير الادارة او إيقاف قبول طلاب جدد حتي يتم استيفاء كافة المعايير خلال عام دراسي واحد؛ لذا فإن معرفة وادراك الجامعة لقدراتها غاية في الاهمية حتي تتمكن من التوفيق بين دورها وقدراتها المؤسسية.

وتتناول الدراسة معايير القدرة المؤسسية في مصر الصادرة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المطبق في الجامعات المصرية لأنها المجال التطبيقي في تلك الدراسة علي النحو التالي (دليل المراجع الخارجي للاعتماد، 2015؛ عبد العليم ، 2014 : 450-454 ؛ دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، 2019) :

التخطيط الاستراتيجي Strategic planning

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي علم وفن وتوجيه كل قوي مؤسسة التعليم الجامعي نحو تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبلها، ووضع الخطط اللازمة لانجاز الاهداف والاعراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول الي هذا المستقبل المنشود، كما يؤكد التخطيط الاستراتيجي علي أهمية النظرة الشاملة لكل اجزاء المؤسسة عند صناعة القرارات وعلي التنسيق الجيد القائم علي نظام فعال لتدفق المعلومات بين المستويات الادارية المختلفة وعلي التوزيع الفعال لمصادر المؤسسة المادية والبشرية بما يحقق الاهداف المنشودة (Ahmed & Farley، 2014: 106).

ويـري (Fielder، 2016:19) أن التخطيط الاستراتيجي عملية تقوم بها الجامعة ابتداء من تحديد الاهداف والسياسات المستقبلية لها ، ووضع الخطط

ومشكلات إدارية متعددة، وتدني مستويات تأهيل الموارد البشرية، وضعف العمل المؤسسي، وضعف التنسيق بين المؤسسات التربوية المختلفة، إضافة إلي ضعف الإنتاجية والابتكار والإبداع، ضعف المشاركة في صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي والجودة والاعتماد، جمود الأنماط والهياكل التنظيمية، وتتمثل التحديات الاستراتيجية التي تواجه تنمية الموارد البشرية في قدرة الجامعات علي استيعاب الابتكارات العلمية والجديدة، والتقنيات المتطورة والتي ترتبط بمستوي تطور مواردها البشرية وكفاءتها، وذلك ما أكدته دراسات (المساوي ، 2010 ؛ الحارثي، 2011 ؛ سلامة، 2011 ؛ حلس، 2013 ؛ رمضان، 2013 ؛ صقر، 2014؛ عبد العليم، 2014 ؛ الدعوكي، 2015 ؛ ورده، 2015؛ غزيوي، 2016؛ اللالا 2018).

القدرة المؤسسية

يري (الباجوري، 2015: 161 ؛ قرني، 2014 : 18؛ Makano، 2008: 6) ان القدرة المؤسسية بشكل عام هي قدرة المؤسسة علي تأدية وظائفها وتحقيق اهدافها بفعالية وذلك من خلال امتلاك الموارد الانتاجية الملائمة المتمثلة في الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية فضلاً عن بيئة مساعدة للمؤسسة علي العمل وانجاز رسالتها وتحقيق اهدافها بفعالية ومن ثم فهي تعد بمثابة قوة موجهة للمؤسسة تقودها الي تحقيق نتائج مرغوبة.

أو بمعنى آخر يقصد بها : قدرة المؤسسة علي الاداء بكفاءة من خلال الموارد البشرية والمادية المتاحة ، وذلك لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية المعلنة ، مع وجود هيكل تنظيمي ملائم ينطوي علي علاقات واضحة للسلطة وتحديد دقيق للمسؤوليات والاختصاصات، وفي ظل قيادة أكاديمية وإدارية موجهة بالتخطيط الاستراتيجي وتتصف بالمصداقية والشفافية إضافة الي قدرة المؤسسة علي التفاعل مع المجتمع، وعلي انشاء نظم داخلية للإدارة والجودة وإجراء التقويم المستمر لأدائها الكلي (Rose& Jayawickrama، 2016:392) ويعرف (Mertkan & Sugrue) ، 332 : 2014 القدرة المؤسسية بأنها قدرة المنظمة علي القيام بالمهام بفعالية وكفاءة بصورة مستديمة مما يثبت أنها جزء من عملية مستمرة تشمل الموارد البشرية والنظام والبيئة والسياق العام الذي من خلاله يتفاعل ويعمل الافراد والمنظمات والمجتمعات .

وعرفت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المصرية القدرة المؤسسية بأنها امتلاك المؤسسة لمقومات بشرية ومادية ومالية تسمح لها القيام بوظائفها الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية، والمؤسسة التعليمية القادرة علي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع لابد ان تتبنى تنظيمياً جيداً يعطي شأن العمل الجماعي المنظومي من خلال قيادة واعية وعاملين أكفاء، والقدرة المؤسسية تتطلب تخطيطاً استراتيجياً جيداً، وقيادة واعية لمتطلبات التطوير وجهازاً إدارياً منظماً ، وموارد مالية ومادية،

جهاز إداري ملائم من حيث العدد والمؤهلات مع حجم وطبيعة أنشطة المؤسسة ويتسم بكفاءة الاداء بما يكفل تحقيق رسالتها وأهدافها، وتحرص المؤسسة علي التنمية المستمرة لأفرادها وتلتزم بتقييم أدائها وضمان قياس آرائهم.

Financial and material resources

تتعدد الامكانيات المادية والمالية المطلوب توافرها في الجامعات، وتمثل هذه الموارد داعماً مسانداً للعمليات التعليمية، ويتناول هذا المعيار عدة جوانب اساسية في المؤسسة ومنها : ان يكون للمؤسسة موارد المالية والمادية والتسهيلات الداعمة للملائمة لطبيعة نشاطها وحجمه، وتحرص علي كفاءة استخدام تلك الموارد وتنميتها (الفقهي وشقوف، 2017 : 131).

Community participation and Environment Development

تعد المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة اهم العوامل المساهمة في تحقيق معايير جودة الاداء المؤسسي، حيث تسهم هذه المشاركة في امداد المؤسسة ببعض الموارد البشرية التي يمكن ان تقدم افكارها وإمكانياتها للارتقاء بمستوي اداء المؤسسة والمجتمع معا ، ويمكن للمشاركة المجتمعية ان تتم في اطار من العمل التطوعي، الامر الذي يخفف العبء عن ميزانية المؤسسة وذلك من خلال الحصول علي ما يقدمه المتطوعون من خدمات للمؤسسة بدون اجر، وتعمل المشاركة المجتمعية علي توثيق الروابط، وتضافر الجهود، والتنسيق بين التنظيمات الاجتماعية والمهنية في المجتمع، في جو من التفاهم والتعاون، وتبادل الخبرات والافكار ، وتقاسم المعارف ، وتعزيز الثقة، وقد تصل الي اندماج أنشطة ما وتكاملها من اجل ايجاد علاقات تعاونية فعالة تحقق الشراكة الكاملة، وهذا بدوره ينعكس علي اصلاح التعليم وجودته (خالد وعبد الرزاق، 2009 : 296-297).

ويتناول هذا المعيار عدة جوانب اساسية في المؤسسة ومنها : ان تحرص المؤسسة علي تلبية احتياجات اولويات مجتمعها المحيط، وتعمل علي تنمية البيئة ، وتقوم المؤسسة بتنفيذ المشاركة المجتمعية في صنع القرار وأنشطتها المختلفة، وتحرص علي قياس آراء المجتمع عن الخدمات والأنشطة التي تقدمها.

فروض الدراسة

يختبر هذا الفرض علاقة المتغيرات التنظيمية موضع الدراسة بالقدرة المؤسسية للجامعات المصرية الحكومية، وقد تم صياغة هذا الفرض اعتماداً علي نتائج الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة، حيث توصلت الدراسات التالية : عرجاش (2004)، مدوخ (2008)، غنيم وندا (2009)، شرف الدين (2010)، عبد الرسول (2010)،

التنفيذية لها ، في ضوء الاستخدام الفاعل للموارد المتاحة مع الأخذ بالاعتبار تحليل البيئة الداخلية لها وفهم البيئة الخارجية المحيطة بها ، لتكون أكثر قدرة علي التعامل مع التحديات التي تواجهها سواء الحالية أو المستقبلية، وذلك لتحسين أدائها وقدرتها التنافسية.

وأوضحا (الصرايرة والقُدومي، 2016 : 280 ؛ غزيوي، 2016 : 5) ان التخطيط الاستراتيجي " عملية شاملة تقوم علي استلها الماضي واستشراف المستقبل وتحليل المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف الانتقال من الوضع القائم الي الوضع المرغوب فيه الذي يحقق متطلبات الجودة بكفاءة وفعالية.

Leadership and governance

تعد القيادة والحوكمة من المعايير المهمة التي تؤثر بشكل واضح علي اداء المؤسسة، ويتناول هذا المعيار عدة جوانب اساسية في المؤسسة ومنها : ان يكون للمؤسسة قيادات مؤهلة، ويتم اختيارها وتنمية قدراتها وتقييم ادائها وفقاً لمعايير موضوعية، وتلتزم المؤسسة بالنزاهة والمصداقية والشفافية والاخلاقيات المهنية انطلاقاً من قيم جوهرية، وللمؤسسة هيكل تنظيمي يلائم حجم ونوع أنشطتها ، بما يضمن تحقيق رسالتها واهدافها، ولها توصيف موثق لكل الوظائف، يحدد بوضوح المسؤوليات والاختصاصات.

ان النهوض بالجامعات يتطلب منظومة متكاملة للحوكمة والقيادة بما يضمن الشفافية والمساءلة، والمشاركة المؤسسية لجميع الاطراف، وفق المرجعية التشريعية المنظمة للعمل، والجامعات الحكومية هي من تؤسس لثقافة الحوكمة وبالتالي تنتشرها للمجتمع من خلال ممارستها وتأثيرها بجميع الاطراف (ابو لبن، 2015 : 24).

ادارة الجودة والتطوير Quality and Development Management

تعد ادارة الجودة والتطوير من المعايير الفعالة والتي تؤثر بشكل واضح علي اداء المؤسسة ، ويتناول هذا المعيار عدة جوانب اساسية في المؤسسة ومنها : ان يكون للمؤسسة نظام لإدارة الجودة توفر له القيادة سبل الدعم وتلتزم بإجراء تقويم ذاتي شامل ومستمر، وتستعين بالمراجعات الداخلية والخارجية لضمان جودة الاداء، وتستخدم نتائج التقويم والمراجعة في تطوير الاداء.

الجهاز الاداري Managing system

يمثل الجهاز الاداري للجامعة السند الرئيسي للقيام بالأدوار وتحقيق الاهداف ، فيعتبر الجهاز الاداري من المعايير الهامة والفعالة لتحسين جودة الاداء المؤسسي، وحسن قيام الاداريين بأدوارهم يسهم بشكل مؤكد في تحقيق معايير القدرة المؤسسية، ويتناول هذا المعيار عدة جوانب اساسية في المؤسسة ومنها : ان يكون للمؤسسة

المتغير التابع (القدرة المؤسسية) *Institutional capacity*

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في القدرة المؤسسية، وقد تم تعريف هذا المتغير بأن المؤسسة تتسم بالمصادقية والنزاهة ولديها من القيادة والحوكمة والتنظيم والموارد البشرية والمادية والمشاركة المجتمعية والتقويم المؤسسي المستمر ما يدعم تحقيق رسالتها المعلنة وأهدافها الاستراتيجية، وتتبنى الباحثون هذا التعريف الإجرائي الذي تم تعريفه من قبل (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2015؛ Visser، 2015).

وتشمل القدرة المؤسسية في الدراسة الحالية علي معايير (التخطيط الاستراتيجي، القيادة والحوكمة، إدارة الجودة والتطوير، الجهاز الإداري، الموارد المالية والمادية، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة)، وقد تم تناولهم بشيء من التفصيل في الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الحكومية المصرية التي بها كليات معتمدة وذلك لتوافر متغيرات الدراسة فيهم وهما المتغيرات التنظيمية والقدرة المؤسسية لانهم الأكثر دراية وادراكا لمفاهيم ومتغيرات الدراسة الحالية وهم (17) جامعة بها 87 كلية معتمدة طبقا لتقرير المؤسسات المعتمدة التعليم العالي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لعام 2019.

وقد قام الباحثون بالاعتماد علي عينة قدرها 25%، حيث ان اعلي نسبة حددتها الدراسات التي تختص بتحديد حجم العينة المناسب كان 23% (هجران، 2000: 88)، ويذكر ايضا ان الدراسات التي طبقت علي الجامعات المصرية لم تتعدي عينتها نسبة 20% كدراسة (ادريس، 2013؛ عبد الرحمن، 2014؛ منصور، 2015؛ ابراهيم، 2014؛ حسين، 2014؛ حشيش، 2015؛ موسي، 2016).

وقد اختار الباحثون عينة الدراسة بطريقة تحكمية للجامعات التي بها وجود كليات نظرية وعملية معتمدة لمقارنة متغيرات الدراسة بتلك الكليات النظرية والعملية.

واعتمدت الدراسة علي اسلوب الحصر الشامل فيما يتعلق بوحدة المعاينة، والذي يبلغ عددهم (210) مفردة وهي رئيس الجامعة ونوابهم، وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الاقسام العلمية، ومدير مركز الجودة بالجامعة، ومدير وحدة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، ومدير وحدة تطوير المشروعات بالجامعة، ومدير وحدة الجودة بالكلية، ومدير وحدة التخطيط الاستراتيجي بالكلية، ومسؤولي معايير القدرة المؤسسية بالكلية، لانهم الأكثر ادراكا للمتغيرات الدراسة ولهم دورا بارزا في التخطيط الاستراتيجي والقدرة المؤسسية والاكثر دراية بالواقع التطبيقي في الجامعات وذلك يجعل آراءهم أكثر دقة وأثراء للدراسة.

(Mikol، 2010؛ إدريس (2013)، عبد العليم (2014)، (Visser (2015، السعودي (2018)؛ إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية كمتغير مستقل ومعايير القدرة المؤسسية كمتغير تابع بالجامعات.

وبناء علي ما سبق يمكن صياغة الفرض للدراسة علي النحو التالي :

"يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، درجة المشاركة) علي معايير القدرة المؤسسية (التخطيط الاستراتيجي، القيادة والحوكمة، إدارة الجودة والتطوير، الجهاز الإداري، الموارد المالية والمادية، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة) بالجامعات المصرية الحكومية موضع الدراسة".

ويختبر هذا الفرض العلاقة بين المتغير (المتغيرات التنظيمية) وبين القدرة المؤسسية (التخطيط الاستراتيجي، القيادة والحوكمة، إدارة الجودة والتطوير، الجهاز الإداري، الموارد المالية والمادية، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة)، ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis، وذلك لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغير الوسيط المتغيرات التنظيمية وبين معايير القدرة المؤسسية.

ويوضح الشكل (1) اتجاه العلاقة وفقاً لهذا الفرض:

منهج واسلوب الدراسة

متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

المتغير المستقل (المتغيرات التنظيمية) *Organizational Variables*

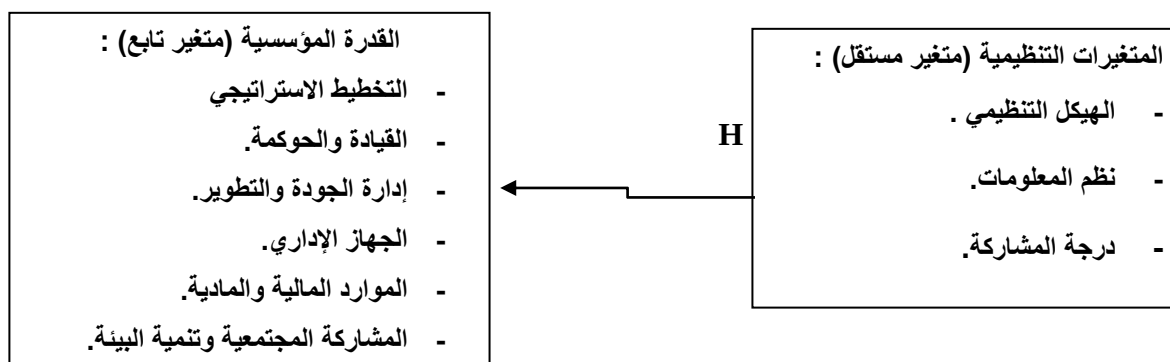
يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في المتغيرات التنظيمية وهي مجموعة من المتغيرات او العوامل التي تتعلق بالمنظمة، وتتمثل في الدراسة الحالية : الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات ، درجة المشاركة.

ويقاس هذا الجزء المتغيرات التنظيمية باعتباره المتغير المستقل في هذه الدراسة ، واعتمد الباحثون علي مقاييس الآتية في قياس تلك المتغيرات :

- الهيكل التنظيمي : مقياس (Frey (2009 بمعامل ثبات 0.78 ، وقامت الباحثون بتعريب هذا المقياس ليتناسب مع بيئة ومقتضيات الدراسة الحالية ، ومقياس التلبناني (2015) بمعامل ثبات معامل ثبات 0.873.

- نظم المعلومات : مقياس المساوي (2010) بمعامل ثبات 0.86، مقياس الغيلي والشريمي (2016) بمعامل ثبات 0.95

- درجة المشاركة : مقياسي (Brewer (2003 بمعامل ثبات 0.82، ومرعي (2007) بمعامل ثبات 0.86.



شكل 1. اتجاه العلاقة وفقاً للفرض الرئيسي

والتطوير، الجهاز الإداري، الموارد المالية والمادية، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة).

وينص هذا الفرض علي انه " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، درجة المشاركة) ومعايير القدرة المؤسسية (التخطيط الاستراتيجي، القيادة والحوكمة، إدارة الجودة والتطوير، الجهاز الإداري، الموارد المالية والمادية، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة) بالجامعات المصرية الحكومية موضع الدراسة".

ولإختبار هذا الفرض الرئيسي تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار Regression Analysis لإجمالي مفردات الدراسة وكذلك لجامعات (القاهرة- عين شمس- أسيوط – سوهاج) كل علي حده. ويظهر جدول 2 نتائج اختبار هذا الفرض:

يتضح من جدول 3 الآتي :

● إن هناك ترابطاً إيجابياً بين المتغيرات التنظيمية وبين معايير القدرة المؤسسية إجمالاً، والتخطيط الاستراتيجي والقيادة والحوكمة، وإدارة الجودة والتطوير، والجهاز الإداري، والموارد المالية والمادية، والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة وكذلك للجامعات الأربعة محل الدراسة.

● يشير معامل التحديد (R^2 Adjusted) إلي إن المتغيرات التنظيمية تفسر (78,9%) من التباين في معايير القدرة المؤسسية إجمالاً، و(74,5%) من التباين في معيار التخطيط الاستراتيجي و(67,3%) من التباين في معيار القيادة والحوكمة، و(57,8%) من التباين في معيار إدارة الجودة والتطوير، و(70,8%) من التباين في معيار الجهاز الإداري، و(63,6%) من معيار الموارد المالية والمادية، و(57,3%) من معيار المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، وكذلك أيضاً بالنسبة للجامعات الأربعة محل الدراسة.

اختبار قائمة الاستقصاء

اعتمد الباحثون في إعداد قائمة الاستقصاء على بعض المقاييس العربية والأجنبية ولذلك قاموا بتعريب

وتعديل هذه المقاييس لتناسب مع البيئة العربية ومتطلبات الدراسة الحالية، وقد روعي أن تكون العبارات واضحة ودقيقة وملانة للمستقصي منهم، وبعد تصميم قائمة الاستقصاء ، ويوضح جدول 1 قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة:

ويلاحظ من بيانات جدول 1 الآتي :

- ارتفاع معاملات الثبات لجميع المتغيرات الواردة في الدراسة، كما أن نسبها عالية ومقبولة باعتبار أن نسبة معامل الثبات المقبولة هي (0.6) وفقاً لدراسة (Wiely 1999)، و(60)، وفقاً لدراسة (Anderson، Hair، Tatham & Black 1998).
- سجلت البيانات معاملات صدق مرتفعة بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة.
- معاملات الثبات والصدق العام للقائمة مرتفعة (0.968، 0.973) على التوالي.
- تدل النتائج على الثبات والاعتمادية لأداة القياس المستخدمة وصلاحياتها من الناحية الإحصائية والمنطقية لجمع بيانات الدراسة الحالية.

معدل الردود علي قائمة الاستقصاء

يمكن توضيح معدلات الردود علي قائمة الاستقصاء من خلال جدول 2 كما يلي :

نتائج الدراسة

يسعي هذا الفرض لاختبار معنوية العلاقة بين المتغير المستقل (المتغيرات التنظيمية) والمتغير التابع القدرة المؤسسية إجمالاً ومعاييرها محل الدراسة تفصيلاً (التخطيط الاستراتيجي ، القيادة والحوكمة، إدارة الجودة

جدول 1. معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق	عدد العبارات في المقياس
2	المتغير المستقل (المتغيرات التنظيمية) :			
	الهيكل التنظيمي	0.873	0.934	10
3	نظم المعلومات	0.922	0.961	8
4	درجة المشاركة	0.939	0.969	10
	اجمالي المتغيرات التنظيمية	0.962	0.981	28
	المتغير التابع (القدرة المؤسسية) :			
1	التخطيط الاستراتيجي	0.914	0.956	6
2	القيادة والحوكمة	0.888	0.943	5
3	ادارة الجودة والتطوير	0.862	0.928	4
4	الجهاز الاداري	0.901	0.949	4
5	الموارد المالية والمادية	0.920	0.959	5
6	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	0.899	0.948	4
	اجمالي القدرة المؤسسية	0.967	0.983	28
	الثبات والصدق الكلي للقائمة	0.968	0.973	56

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS 25.

جدول 2. توزيع نسبة ردود مفردات الدراسة

الجامعات	القوائم الموزعة	القوائم التي تم جمعها	معدل الاستجابة
القاهرة	53	50	%94.4
عين شمس	55	52	%94.5
اسيوط	50	48	%96
سوهاج	52	50	%96.15
الإجمالي	210	200	%95.3

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = (200 مفردة) اجمالي مفردات الدراسة

جدول 3. نتائج تحليل الانحدار العلاقة المتغيرات التنظيمية مع معايير القدرة المؤسسية

الجامعة	المتغير	Beta	R	R ²	AdjR ²	المعامل الثابت	قيمة T.	Sig.t	قيمة F	Sig.f
إجمالي مفردات الدراسة (ن=200)	القدرة المؤسسية إجمالاً	0.889	0.889	0.790	0.789	0.281	27.272	***0.000	743.766	***0.000
	التخطيط الاستراتيجي	0.845	0.866	0.775	0.745	0.756	22.145	***0.000	402.548	***0.000
	القيادة والحوكمة	0.822	0.822	0.675	0.673	0.409	20.272	***0.000	410.974	***0.000
	إدارة الجودة والتطوير	0.762	0.762	0.580	0.578	1.045	16.540	***0.000	273.571	***0.000
	الجهاز الإداري	0.842	0.842	0.709	0.708	0.277	21.973	***0.000	482.829	***0.000
	الموارد المادية والمالية	0.799	0.799	0.638	0.636	0.295	18.691	***0.000	349.344	***0.000
جامعة القاهرة (ن=50)	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	0.758	0.758	0.575	0.573	0.250	16.368	***0.000	267.921	***0.000
	القدرة المؤسسية إجمالاً	0.842	8420.	0.709	0.704	2.286	7.657	***0.000	58.634	***0.000
	التخطيط الاستراتيجي	0.789	0.745	0.768	0.763	0.739	12.859	***0.000	165.348	***0.000
	القيادة والحوكمة	0.739	0.739	0.546	0.542	3.071	2.749	***0.000	7.559	***0.000
	إدارة الجودة والتطوير	0.629	0.629	3960.	0.391	3.006	3.294	***0.000	10.852	***0.000
	الجهاز الإداري	0.653	0.653	0.426	4140.	1.370	5.971	***0.000	35.647	***0.000
جامعة عين شمس (ن=52)	الموارد المادية والمالية	0.612	0.612	0.375	0.362	1.098	5.362	***0.000	28.752	***0.000
	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	0.738	0.738	0.545	0.540	2.884	3.378	***0.000	11.412	***0.000
	القدرة المؤسسية إجمالاً	0.925	0.925	0.856	0.853	0.149	17.256	***0.000	297.769	***0.000
	التخطيط الاستراتيجي	0.798	0.798	0.636	0.629	0.779	9.160	***0.000	83.908	***0.000
	القيادة والحوكمة	0.876	0.876	0.768	0.763	0.739	12.859	***0.000	165.348	***0.000
	إدارة الجودة والتطوير	0.816	0.816	0.666	0.660	0.357	9.996	***0.000	99.924	***0.000
جامعة أسيوط (ن=48)	الجهاز الإداري	0.879	0.879	0.773	0.768	0.840	13.034	***0.000	169.880	***0.000
	الموارد المادية والمالية	0.729	0.729	0.531	0.522	0.750	7.529	***0.000	56.688	***0.000
	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	0.864	0.864	0.747	0.742	0.202	12.157	***0.000	147.805	***0.000
	القدرة المؤسسية إجمالاً	0.837	0.837	0.700	0.694	0.396	10.362	***0.000	107.367	***0.000
	التخطيط الاستراتيجي	0.799	0.799	0.638	0.636	0.295	18.691	***0.000	349.344	***0.000
	القيادة والحوكمة	0.784	0.784	0.615	0.607	0.689	8.578	***0.000	73.587	***0.000
جامعة سوهاج (ن=50)	إدارة الجودة والتطوير	0.755	0.755	0.570	0.561	0.505	7.811	***0.000	61.010	***0.000
	الجهاز الإداري	0.874	0.874	0.764	0.758	0.421	12.188	***0.000	148.539	***0.000
	الموارد المادية والمالية	0.659	0.659	0.434	0.422	0.631	5.942	***0.000	35.307	***0.000
	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	0.602	0.602	0.362	0.349	0.578	5.114	***0.000	26.148	***0.000
	القدرة المؤسسية إجمالاً	0.886	0.886	0.786	0.781	0.197	13.263	***0.000	175.894	***0.000
	التخطيط الاستراتيجي	0.822	0.822	0.675	0.673	0.409	20.272	***0.000	410.974	***0.000
جامعة سوهاج (ن=50)	القيادة والحوكمة	0.798	0.798	0.636	0.629	0.779	9.160	***0.000	83.908	***0.000
	إدارة الجودة والتطوير	0.629	0.629	0.396	0.383	1.853	5.608	***0.000	31.455	***0.000
	الجهاز الإداري	0.810	0.810	0.657	0.650	0.909	9.583	***0.000	91.835	***0.000
	الموارد المادية والمالية	0.838	0.838	0.703	0.697	0.622	10.656	***0.000	113.556	***0.000
	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	0.741	0.741	0.549	0.539	0.117	7.642	***0.000	58.399	***0.000

**P<0.001

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

- ان يعطي الهيكل فرصة لتحقيق الحرية الاكاديمية لكل العاملين وبالذات لأعضاء هيئة التدريس حتي يتمكنوا من الابداع والابتكار وتحويل المعرفة الي مكتسبات حضارية تخدم المجتمع وقطاعاته التنموية.
- الحاق مركز تنمية قدرات اعضاء هيئة التدريس بالهيكل التنظيمي لكل جامعة، مع اعتماده وفق معايير دولية متفق عليها.

توصيات تتعلق بنظم المعلومات

- تفعيل تطبيق نظام ملف تقييم الانجاز الالكتروني في الجامعات وذلك من خلال :
- اعداد دراسة للوضع الراهن عن نظم المعلومات المطبقة حالياً علي مستوي وحدات الجهاز الاداري وعلي مستوي الكليات المختلفة.
- دراسة امكانية التنسيق والربط بين نظم المعلومات المطبقة بالجامعات.
- تصميم نظام معلومات شامل علي مستوي الجامعة ككل واستيفاء عناصر البنية التحتية.
- وضع معايير اداء لتحديد المستهدف من القيادات الجامعية مع قياس ادائهم الفعلي وتحديد الفجوة بين الفعلي والمستهدف، مع وضع خطط تدريبية للتعامل مع الفجوة المحتملة.
- التطوير المستمر للبوابات الالكترونية بالجامعات وذلك لتحديث المعلومات علي موقع الجامعة.
- التدريب المستمر علي تكنولوجيا المعلومات لأعضاء هيئة التدريس والاداريين بالجامعة.
- إعداد برامج تدريبية لزيادة وعي المستويات الإدارية بأهمية نظم المعلومات ودورها في ترشيد القرارات الإدارية، وكذلك زيادة مهاراتهم الإدارية.
- إعداد برامج تدريب لزيادة مهارات المستخدمين والمستويات الإدارية المختلفة في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- توفير متطلبات إيجاد الأفراد المدربين ذوي الخبرة والمؤهلات اللازمة لتنفيذ والإشراف على نظم المعلومات اللازمة لفعالية القرار الإداري، سواء من ناحية التدريب الفني، أو التدريب الإداري للمستويات الإدارية المتخصصة في إدارة نظم المعلومات، أو تدريب المستخدمين للمشاركة وتحديد المتطلبات بشكل مستمر.
- زيادة استخدام نظم المعلومات لتفعيل القرار بإدارة الجامعة يوفر للجامعة، إمكانية الاستفادة من قدرات نظم المعلومات المتمثلة في تشغيل سريع ودقيق للبيانات، تعامل فوري ومتواصل مع المعلومات، ربط مستخدمي

- تشير معلمات النموذج إلي التأثير الايجابي للمتغيرات التنظيمية علي معايير القدرة المؤسسية إجمالاً، ومعايير التخطيط الاستراتيجي ومعايير القيادة والحوكمة، ومعايير الجودة والتطوير، ومعايير الجهاز الإداري، ومعايير الموارد المادية والمالية، والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة وكذلك لجامعات (القاهرة- عين شمس- أسيوط – سوهاج) كل علي حده.

- يشير معامل جوهريية النموذج (Sig.f) إلي معنوية النموذج ككل عند مستوي دلالة (0.000) وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة وكذلك لجامعات (القاهرة- عين شمس- أسيوط – سوهاج) كل علي حده.

يتضح من نتائج جدول 3 قبول صحة الفرض الرئيسي فيما يتعلق بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية ومعايير القدرة المؤسسية (التخطيط الاستراتيجي والقيادة والحوكمة، إدارة الجودة والتطوير، الجهاز الإداري، الموارد المالية والمادية، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة) في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة.

توصيات الدراسة

توصيات خاصة بالمتغيرات التنظيمية

توصيات خاصة الهيكل التنظيمي للجامعة

- يمكن تطوير الاداء الجامعي من خلال تفعيل هيكلها التنظيمي وتطبيق مجموعة من العناصر من اهمها مايلي:
- تفعيل المعايير الحاكمة للهيكل التنظيمي والعمل علي تنمية القدرات والامكانات البشرية والمادية ، وتحقيق التعاون والتنسيق والتكامل بين مختلف الاقسام والادارات.
- وضع وتفعيل اللوائح والتشريعات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تسهم في تطوير الاداء الجامعي ومرونة الجهاز الاداري للجامعة ، وكذلك متابعة وتقييم كافة الاقسام ومختلف الادارات بالجامعة.
- تحقيق درجة عالية من المرونة والانفتاح علي التفاعل القوي مع المجتمع المحلي والدولي.
- منح استقلالية كبيرة تتناسب مع حجم الجامعة ودورها في تطوير البيئة الاجتماعية والاقتصادية.
- اختصار الاجراءات والنظم ودمج الاقسام والشعب التي لا تحقق فائدة مرجوة، او تلك التي يتم اكتشاف اعاققتها للعمل الاداري والاكاديمي بالجامعة.
- ان يتم بناء وحدات الهيكل بناء علي الاحتياج الفعلي لهل وليس تقليداً لما هو سائد بالهيكل الأخرى.

اتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة بشكل مستمر وفي الوقت المناسب.

• العمل علي نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة للجامعة وذلك من خلال:

أ- عقد ندوات ومحاضرات للتعريف بالتخطيط الاستراتيجي، توزيع الخطة الاستراتيجية للجامعة علي جميع الاقسام ونشرها علي موقع الجامعة.

ب- مراعاة التوازن في مشاركة كل مكونات الجامعة واعضاء هيئة التدريس في الجامعات في وضع الخطط الكفيلة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي

ج- عقد ندوات وورش عمل ومحاضرات تثقيفية عن التخطيط الاستراتيجي لجميع المستفيدين في الجامعات وخارجها لحثهم وتشجيعهم علي المشاركة الفاعلة والايجابية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

د- ضرورة العمل علي تعزيز مظاهر القوة ودعم عوامل تحقيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات محل الدراسة ، وفي الوقت نفسه العمل علي سد الفجوات والثغرات في اداء هذه الجامعات والارتقاء بدورها.

هـ- ضرورة استفاد الجامعات من التجارب العالمية والتي تمارس بالفعل عمليات التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بمستوي التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية الحكومية.

• نشر ثقافة الحوكمة بين العاملين بالجامعات والمجتمع المحيط بها، لخلق رؤية مستقبلية مشتركة واحدة بين كافة الجامعات والمجتمع، مع وضع نظم وآليات الشفافية والمساءلة والمسؤولية للعمل بالجامعات.

• تحديث الهياكل الادارية في ضوء مبادئ الحوكمة.

• توفير قنوات اتصال فعالة بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي.

• اعداد دليل لاخلاقيات العمل في الجامعات مع ضرورة تعديله ليواكب التطورات في بيئة العمل.

• اجراء الحسينات المستمرة في الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات الجودة(0)

• اهتمام القيادات الجامعية بالإجراءات المتعلقة بالمتابعة والتقييم المستمر للقدرة المؤسسية.

• وجود برامج تدريبية متجددة تواكب متطلبات الجهاز الداري والتطورات الحديثة في مجال الادارة.

• اعداد خطط تدريبية ملائمة لتنمية قدرات القيادات الجامعية في ضوء النظم الحديثة في الادارة الجامعية.

النظام بالأطراف الخارجية، دعم نظم القرار، دعم الذاكرة التنظيمية، تمييط الممارسة التنظيمية.

• التعامل مع تطوير نظم المعلومات على أنها استثمار لأموال الجامعة يعود بالعائد عن طريق رفع وزيادة فاعلية القرارات الإدارية ثم تحسين الأداء وزيادة العائد.

• زيادة الاستعانة بنظم معلومات متطورة يؤدي ان تكسب الجامعة القدرة على تحويل المشكلة إلى فرصة، يمكن استغلالها لتتميز بها عن سائر الجامعات في الدول الأخرى المناظرة، وذلك بتوقع حدوث تلك المشكلة في ظروف معينة في الجامعات الأخرى الأمر الذي يدفعها إلى تمييز منتجاتها.

توصيات تتعلق بدرجة المشاركة

• الاهتمام بتوفير فرص المشاركة في اتخاذ القرار في الكليات والجامعات من خلال اللوائح والانظمة ، والسعي المستمر لتطبيقها علي ارض الواقع.

• تشجيع الادارات العليا في الجامعات الي اهمية دعم المشاركة في اتخاذ القرارات .

• وضع برامج تدريبية للقيادات الاكاديمية في الجامعة مثل رؤساء الاقسام علي الانماط الفاعلة في اتخاذ القرار في الظروف المختلفة ، يتم خلالها توعيتهم بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين نوعية القرار ، والاساليب الممكنة والمتاحة في هذا المجال.

• الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي في الكليات والجامعات من جميع الجوانب من خلال اعضاء هيئة التدريس والعاملين.

• توفير الفرص أمام كوادر الجامعة من أعضاء هيئة التدريس بكل فئاتهم والإداريين للمشاركة في صنع القرارات من خلال إيجاد قنوات شرعية في شكل لجان أو مجالس مصغرة، إضافة إلى تفعيل ما هو موجود لتحقيق هذا الغرض.

توصيات تتعلق بالقدرة المؤسسية

• الاهتمام بتدريب الكوادر القيادية والادارية في الجامعة علي التخطيط الاستراتيجي بهدف الارتقاء بمستواهم في وضع الخطط وتنفيذها.

• ضرورة اشراك اعضاء هيئة التدريس في اعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.

• اشراك المجتمع المحلي في خطط الاقسام الاكاديمية بالجامعة.

• زيادة فاعلية الرقابة علي التخطيط الاستراتيجي من خلال انشاء نظام للتغذية العكسية وذلك لقدرته علي توفير المعلومات الرقابية بصورة فورية بما يساعد علي

ادارة الاعمال، جامعة عين شمس : كلية التجارة- قسم
ادارة الاعمال.

ابشر، عبد المعطي احمد (2023). نظم المعلومات
الإدارية، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة.

ابو لبن، ايناس موسى خليل (2015). تطوير ادارة
التعليم الجامعي بالجامعات الفلسطينية في ضوء
مبادئ الحوكمة. رسالة دكتوراه في تخصص ادارة
تعليمية، جامعة القاهرة : كليه الدراسات العليا للتربية،
قسم اصول التربية.

ادريس، ثابت عبد الرحمن (2013) . معوقات ادارة
الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية
وفقا لادراكات القيادات الاكاديمية – دراسة تطبيقية،
مجلة افاق الجديدة ، جامعة المنوفية، يناير، 1: 83-9.

الاشقر، وفاء محمد (2012). مدي توافر مؤشرات
التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في
جامعة اربد الاهلية في الاردن، بحث مقدم في
المؤتمر الثاني الدولي الرابع لضمان جودة التعليم
العالي في الفترة من 4-5 ابريل ، البحرين : الجامعة
الخليجية ، 665-678.

الباجوري، ايمن امين(2015). الاطار المفاهيمي لبناء
القدرات المؤسسية للوحدات المحلية، مجلة كلية
الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة : كلية
الاقتصاد والعلوم السياسية، 16(3) : 147-171.

الحارثي، سعاد بنت فهد (2011). مؤشرات التخطيط
الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية
من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس ، ورقة عمل
مقدمة في ندوة التعليم العالي للفتاة – الابعاد
والتطلعات، في الفترة من 18-20/1/1431 هـ ،
السعودية : جامعة طيبة ، 233-253.

الخطيب، احمد علي احمد (2022). الجامعات في الوطن
العربي – الوضع الراهن ومتطلبات الالفية الثالثة،
القاهرة : شركة المعرفة.

الدجني، إياد (2007) . واقع التخطيط الاستراتيجي في
الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ، رسالة
ماجستير في المناهج وطرق التدريس ، فلسطين :
الجامعة الإسلامية بغزة - كلية التربية.

الدجني، إياد (2011) . دور التخطيط الاستراتيجي في
جودة الاداء المؤسسي- دراسة وصفية تحليلية في
الجامعات النظامية الفلسطينية ، رسالة دكتوراه في
المناهج وطرق التدريس ، سوريا : جامعة دمشق-
كلية التربية.

الرشدي، فيصل فهد(2014). التخطيط الاستراتيجي
مدخل لجودة التعليم التطبيقي بدولة الكويت المبادئ

• تحديث أنظمة وأدوات استخدام الإمكانيات البشرية
بالجامعة، مثل تحليل وتوصيف الوظائف والاختيار
السليم وتحديد الرواتب والحوافز...الخ.

• تنمية مهارات الاتصال لدى المستخدمين لنظام
المعلومات من أجل زيادة فاعلية التعاون بين إدارة
الحاسب الآلي والإدارات الطلابية للمعلومات.

• وضع آليات للتعرف من خلالها على احتياجات سوق
العمل خارج الجامعة

• عقد ندوات لتعريف أعضاء المجتمع المحلي بالخطوة
الاستراتيجية للجامعة وبالفوائد التي تعود على المجتمع
من تنفيذها.

• انشاء مركز دولي معتمد لتدريب وتطوير مهارات
القيادات الجامعية والادارية بالجامعات المصرية
الحكومية.

• زيادة فاعلية الرقابة علي القدرة المؤسسية من خلال
انشاء نظام للتغذية العكسية وذلك لقدرته علي توفير
المعلومات الرقابية بصورة فورية بما يساعد علي اتخاذ
الاجراءات التصحيحية الملائمة بشكل مستمر وفي
الوقت المناسب.

• تحقيق التواصل والتكامل بين الجامعات من خلال
لقاءات دورية لتبادل الخبرات بين الجامعات ، وذلك
تنفيذاً لاستراتيجية الحكومة المصرية لتطوير التعليم
العالي 2015-2030 بأنشاء جمعيات الصداقة بين
مؤسسات التعليم العالي.

• زيادة وتفعيل المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة من
خلال :

أ- تطوير الابحاث العلمية بما يساهم في خدمة المجتمع
وتنمية البيئة المحيطة.

ب- زيادة تنمية الموارد الذاتية للكلية من خلال دعم
وتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص، اضافة وحدات
خدمية وبحثية تساهم في دعم الموارد المالية.

ج- تحديث دليل الخدمات المجتمعية التي تقدمها الكلية /
الجامعة ونشره بالوسائل المختلفة.

د-تحديث خطة المشاركة المجتمعية للكلية / الجامعة وذلك
من خلال تطوير آليات تحديد الاحتياجات المجتمعية،
عمل وتفعيل بروتوكولات تعاون مع الجهات المختلفة،
زيادة مشاركة المجتمع المدني في التدريب الطلابي.

المراجع

ابراهيم ، ايمن السيد غنيمي (2014). تأثير جودة الحياة
الوظيفية علي التميز في الاداء الجامعي : دراسة
ميدانية علي الجامعات المصرية، رسالة دكتوراه في

الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي في الفترة من 9-11 فبراير، جمهورية السودان : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 183-196.

جاد الرب، سيد محمد (2021). إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي : استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، القاهرة ، بدون ناشر.

حسين، سهام نبيل سليمان (2014). دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي : دراسة تطبيقية علي الجامعات المصرية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة المنوفية : كلية التجارة .

حشيش، محمد حامد عبدة (2015). أثر الاختلافات الثقافية علي مشاركة المعرفة : دراسة تطبيقية علي الجامعات الحكومية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس : كلية التجارة- قسم إدارة الأعمال.

خالد، محمد عبد الرازق محمد وعبد الرازق، عادل رضوان (2009). القدرة المؤسسية لبعض منظمات الرعاية الاجتماعية في ضوء معايير الجودة الشاملة من منظور طريقة تنظيم المجتمع ، مجلة كلية التربية، القاهرة: جامعة الأزهر ، 143 : 288-324.

رمضان، محمد جابر محمود (2013). بعض مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي-دراسة ميدانية، المجلة التربوية لكلية التربية، جامعة سوهاج : كلية التربية، يناير، (33) : 250-312.

عباس، محمود السيد (2009). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول علي الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي ، مستقبل التربية العربية ، القاهرة : المركز العربي للتعليم والتنمية، عدد خاص (58) : 319-380.

عبد الرحمن ، امجد حسن (2012). استخدام نموذج SOWT والجودة الشاملة وبطاقة الاداء المتوازن في تقييم وقياس الاداء في المنظمات غير الهادفة للربح بهدف تحسين ورفع كفاءتها في المستقبل- دراسة تطبيقية علي جامعة عين شمس، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس : كلية التجارة، أكتوبر، (3) : 227-315.

عبد العليم، رضا عبد الصادق (2014). محور القدرة المؤسسية في تقييم جودة مؤسسات التعليم العالي : المعوقات وآليات التغلب عليها، مجلة البحوث المالية والتجارية ، جامعة بورسعيد – كلية التجارة، (3) : 444-463.

عبد المنعم، اسامة و مبيضين، طارق حماد (2012). مدي استخدام الجامعات الاردنية لمفهوم التخطيط

والمطلوبات، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا، (54) : 563-605.

الزهيري، ابراهيم عباس (2013). التخطيط الاستراتيجي لأداء متميز في مؤسسات التعليم العالي ، بحث مقدم في المؤتمر الدولي الاول لمركز تطوير التعليم الجامعي- التميز في الاداء الجامعي " فلسفته - آلياته-معايير" ، جامعة بورسعيد من الفترة 10-11 فبراير، الجزء الاول : 247-290.

الصانع، خولة عبد العزيز حماد (2013). درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوي ضمان الجودة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الاوسط : كلية العلوم التربوية.

العفيري، نبيل احمد محمد (2014). مشروع مقترح للتخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، بحث مقدم في المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي في الفترة من 1-3 ابريل، الاردن : جامعة الزرقاء ، 263-277.

الفقيهي، مصطفى عبد الله محمود وشقوف، محمد عمر علي (2023). التخطيط الاستراتيجي واثره علي تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في جامعة سرت الليبية ، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، 15(28) : 125-154.

الهيئة القومية لضمان الجودة التعليم والاعتماد (2014). دليل المراجع الخارجي للاعتماد ، القاهرة : الهيئة القومية لضمان الجودة التعليم والاعتماد.

الهيئة القومية لضمان الجودة التعليم والاعتماد (2015). دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، القاهرة : الهيئة القومية لضمان الجودة التعليم والاعتماد. الاصدار الثالث.

بدرخان، سوسن سعد الدين (2016). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الاردنية الحكومية والخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة ، بحث مقدم في المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي في الفترة من 9-11 فبراير، جمهورية السودان : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 165-182.

بشير، بن عيشي وعمار، بن عيشي (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تبني مكونات ادارة الجودة الشاملة بالجامعات الجزائرية : دراسة حالة جامعة بسكرة بالجزائر. بحث مقدم في المؤتمر العربي

هجران، عبد اللطيف محمد (2000). أثر أسلوب اختيار العينة وحجمه علي تقدير معالم المجتمع الاحصائي ، رسالة ماجستير في الاحصاء ، السعودية : جامعة ام القري.

Abozeid, Hady O. T. A (2018). Personal variables, Organizational Variables and Moral Intensity Dimensions Underlying External Auditors' Ethical Decision Making: Egyptian evidence, A Doctorate Dissertation of Business Administration, University of Huddersfield (United Kingdom).

Ahmad, Abd Rahman and Farley, Alan (2023). Funding Reforms in Malaysian Public Universities from the Perspective of Strategic Planning, Procedia - Social and Behavioral Sciences, (141) : 105 – 110.

Akyel, Nermin (2012). Strategic Planning in Institution of Higher Education- A Case Study of Sakarya University, Procedia - Social and Behavioral Sciences, (58): 66 – 72.

Al- Omari, A & Salameh, K. (2024). Strategic Planning Effectiveness in Jordanian Universities: Faculty Members and Academic Administrators Perspectives, Research in Post – Compulsory Education, 28(4): 415-428.

Aldejwi, Sami Fathi (2016). Theory And Practice: Compliance With Best Practices In Saudi Arabian public Universities Strategic planning, A Doctorate Dissertation in Public Administration, University of La Verne; College of Business and Public Management.

Annunziante, Margaret Hayes (2018). Increasing Institutional Capacity for Equity: Understanding Students' Experiences to Identify Practices that Promote Equitable Outcomes, A Doctorate Dissertation of Education in Educational Leadership, The University Wingate : School of Graduate Education.

الاستراتيجي للوصول للجودة التعليمية فيها، بحث مقدم في المؤتمر الثاني الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي في الفترة من 4-5 ابريل ، البحرين : الجامعة الخليجية ، 232-243.

عبيد، حنان صبحي عبد الله. 2017. الحاكمة وواقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الاردن. دراسات (العلوم التربوية) ، الاردن(44) : 19-39.

عشبية، فتحي درويش محمد (2010). الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري- دراسة تحليلية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، القاهرة : اتحاد الجامعات العربية - الامانة العامة، (3) : 495-534.

عمر، سونيا (2013). واقع التخطيط الاستراتيجي في ظل إدارة الجودة الشاملة : جامعة القدس المفتوحة نموذجاً، بحث مقدم في المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي في الفترة من 2-4 ابريل، الاردن : جامعة الزيتونية الاردنية ، 669-675.

غزيوي، علي عباس (2016). متطلبات تطوير جامعة بابل في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي ، رسالة دكتوراه في اصول التربية، جامعة المنصورة : كلية التربية- قسم اصول التربية.

قرني، اسامة محمود (2014) . تدعيم علاقة القيادة التحولية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية في مدارس الثانوية العامة المصرية : رؤية مقترحة، مجلة الادارة التربوية ، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، (2) : 13-112.

كامل، هدير محمد عبد الله (2015). التخطيط الاستراتيجي كمييار للقدرة المؤسسية في المكتبات الجامعية في مصر: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في المكتبات والوثائق والمعلومات، جامعة القاهرة : كلية الآداب.

محمد، احمد محمد احمد (2014). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية : رؤية تربوية، بحث مقدم في المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان : تطوير منظومة الاداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة -مصر في الفترة من 10-11 اغسطس، 15-24.

منصور، مروة محمد ابراهيم (2015). دور التعلم التنظيمي في تنمية رأسمال الفكري : دراسة تطبيقية علي الجامعات الحكومية المصرية ، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة اسيوط : كلية التجارة- قسم ادارة الاعمال.

- Centor, Joshua A. (2016).** Decision-Making in Higher Education: Strategic Planning and Resource Allocation at Elite Private Universities in the United States, A Doctorate Dissertation in Philosophy Education, University of Pittsburgh : School of Education,
- Choban, Michael E ., Choban, Gary M. and Choban, David (2008).** Strategic Planning and Decision Making in Higher Education: What gets Attention and What Doesn't, Assessment Update, 20(2) : 1-2, 13-14.
- Correa, Ernesto pena (2018).** The Impact of Digital knowledge Base Information Systems with in Education and Professional Organizations, A Doctorate Dissertation in Business Administration with a Major in Management Information System, University Del Turabo: School of Business Administration and Entrepreneurship.
- Cowburn, Sarah. (2023).** Strategic Planning in Higher Education- Factor Fiction, Perspective Policy and Practice in Higher Education, 21(4): 103-112.
- Daft, R.L. (2024).** Organization: Theory and Design, South –Western Collage Publishing Ohio, U.S.A.
- Eberle, John (2018).** Implementing an Information Technology Service Management System in Higher Education, A Doctorate Dissertation of Education in Leadership and Professional Practice, Trevecca Nazarene University: School of Graduate and Continuing Studies.
- Edwards, lauren Hamilton (2011).** Strategic Planning in Local Government, Is The Promise of Performance A Reality, A Doctorate Dissertation in Education, Georgia State university : Georgia Institute of Technology.
- Farley, Alan (2014).** Funding Reforms in Malaysian Universities from the
- Aponte, Ludy Glenn (2023).** Grounded Theory Approach to Studying Strategic Planning in Higher Education: A Qualitative Research Methodology Utilizing the Literature Review and Interview, A Doctorate Dissertation in Higher Education, The University of Toledo : College of Graduate Studies, ProQuest Information and Learning Company.
- Brewer, James Timothy (2022).** Perceptions Held by Selected Members of The Wayne community College Planning Council about their Participation in the Strategic Planning Process at Wayne Community College, A Doctorate Dissertation in Higher Education, North Carolina State University :Adult and Community College Education, Raleigh.
- Burgess, Stakeholders F. (2019).** Perceptions of Strategic Planning in Higher Education; A Comparative Case Study of Two Institutions, A Doctorate Dissertation in Higher Education, University of North Dakota.
- Calderon, Angel J. (2018).** Building Capacity for Planning and Institutional Research – A View from Down Under", in K. L. Webber (ed.), Building Capacity in Institutional Research and Decision Support in Higher Education, Knowledge Studies in Higher Education, Australia, (4): 179-199.
- Cao, Yingxia and Li , Xiao fan (2024).** Quality and Quality Assurance in Chinese Private Higher Education: A Multi-Dimensional Aanalysis and a Proposed Framework, Quality Assurance in Education, 38(1) : 65 – 87.
- Carpenter, Rosalie A. (2019).** The Effects of Executive Leadership on Higher Education Strategic Planning, A Doctorate Dissertation in Educational Leadership, University of South Alabama.

- Grant, Mary S. (2010).** The Shifting Landscape of Continuing Higher Education: Case Studies of Strategic Planning and Resource Allocation Practices in Research Intensive Universities, A Doctorate Dissertation in Higher Education, The University of Wisconsin-Madison : Faculty of Education, ProQuest Information and Learning Company.
- Hartley, R. & Virkus, S. (2003).** Approaches to Quality Assurance and Accreditation of LTS Programmes : Experiences from Estonia and United kingdom, *Education for Information*, 21 (1) : 31-49.
- Herrera, Cristobal Garcia & Piao-Stranger, Alvaro (2011).** The Effect of Organizational Structure and Publication Activities on Email Dynamics in Higher Education Organizations: the Case of Catholic University of Chile, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (26): 116 – 129.
- Howes, Tess (2018).** Effective Strategic Planning in Australian Universities: How Good are we and How do we know?, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(5) : 442-457.
- Issa, Abedalhakeem T.E. & Siddiek, Ahmed Gumaa (2011).** Higher Education in The Arab World & Challenges of Labor Market, *International Journal of Business and Social Science*, 3(9) : 145 -161.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2008).** Exploring Corporate Strategy, 8th Ed, Prentice Hall Pub.
- Johnson, Ann Teresa (2019).** Perceptions, Attitudes, and Intentions: The Correlational Effects on Strategic Planning in Supply Chain Facilities, A Doctorate Dissertation in Business Administration, Northcentral University: School of Business.
- Perspective of Strategic Planning, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, (129):105-110.
- Fielder, Kasey L. Neece (2016).** Strategic Planning Within Student Affairs At Four-Year Higher Education Institutions, A Doctorate Dissertation of Education In Educational Leadership, The University of Texas at San Antonio : College of Education and Human Development.
- Finkenbusch, Peter (2018).** Building Institutional Capacity: knowledge Production for Transnational Security Governance in Mexico, *Global Crime*, 19(3-4) : 211-227.
- Fletcher, Wayne Lewis (2023).** Strategic Planning in the Business Enterprise of Christian Colleges and Universities: A Multi-Case Study Approach, A Doctorate Dissertation in Education, University of California: Faculty of Education, ProQuest Information and Learning Company.
- Ford, Stanford E (2018).** A Qualitative Examination of Strategic Planning and Process Improvement in Public Universities: Dynamics of the Relationship to State Funding, Competition, and Undergraduate Degree Completion, A Doctorate Dissertation in Philosophy Education, The University Florida Atlantic: Faculty of the College of Education.
- Franklin, Douglas S. (2015).** Leveraging Institutional Capacity through Research Based Evaluation: A Case Study, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (174) : 4005-4017.
- Frey, P., Lindner, F., Muller, F. and Wail, A. (2009).** Project Knowledge Management Organizational Design and Success Factors an Empirical Study in Germany, *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*: 1-15.

- Institutions of Higher Education, A Doctorate Dissertation of Science in Information Systems and Communication, Robert Morris University: School of Communication and Information Systems.
- Logan, Benjamin J. (2012).** Organizational Structure of Religious Life Offices At Private Secular Universities: A Qualitative Study, A Master Dissertation of Education, University of Southern California : Faculty of the USC Rossier School of Education.
- Machado, Maria (2021).** Strategic Planning in Portuguese Higher Education Institutions, Planning for Higher Education, 54(1) : 29-39.
- Makano, Rosemary Fumpa (2008).** Does Institutional Capacity Matter? A Case Study of the Zambian Forestry Department, A Doctorate Dissertation in Political Science, The University of Missouri – Saint Louis.
- Malfroy, Janne (2018).** The Role of Institutional learning and Teaching Grants in Developing Academic Capacity to Engage Successfully in the Scholarship of Teaching and Learning, International Journal for Academic Development, 23(3) : 244-255.
- Mertkan, sefika & Sugrue, Ciaran (2014).** Building Institutional Capacity: more Accountability than Autonomy?, Journal of Organizational Change Management, 27(2) :331-343.
- Quality Assurance in Australian Higher Education: A Case Study of **Mikol, Myriam (2023).** the University of Western, A Doctorate Dissertation in Education, Sydney Nepean University, Available at: [www.Oecd.org/ dataoecd](http://www.Oecd.org/dataoecd). 10-11-2013.
- Mohrman, Kathryn ; Wang, Yingjie and Li, Xu. (2011).** Quality Assurance in Undergraduate Education: Transformation
- Kahveci, Tuba Canvar (2012).** Quality Assurance in Higher Education Institutions Using Strategic Information Systems, Procedia - Social and Behavioral Sciences , (55) : 161– 167.
- Kahveci, Tuba Canvar (2012).** Evaluation of Public Strategic Planning Models for Turkish Universities, Procedia - Social and Behavioral Sciences, (58): 138 – 148.
- Karadal, Himmet (2013).** Corporate Values on Strategic Planning Process: A Research about the Universities in Turkey, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Publication year: 6, November, 99:762-770, Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813039931>.
- Keeling, R & Wall, A. (2007).** Horizontal and Vertical Structures: the Dynamics of Organization in Higher Education, Liberal Education, Association of American Colleges and Universities, 93(4): 22-31.
- Kettunen, Juha and kantola, Mauri (2007).** Strategic Planning and Quality Assurance in Bologna Process, Journal Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, 11(3) : 67-73.
- Kettunen, Juha (2022).** A Conceptual Framework to Help Evaluate the Quality of Institutional Performance, Quality Assurance in Education, 16(4) : 322-332.
- Krishnan, Rajesh R. (2018).** Organizational Change Readiness: Effects of Organizational Structure and Leadership Communication in Organizational Change, A Doctorate Dissertation of Management, University of Maryland University College, ProQuest Dissertations Publishing.
- Lehman, Dwayne W. (2016).** Identifying the Critical Success Factors for Information Systems to Manage Sponsored Research Activities at

- Schomaker, Rahel (2015).** Accreditation and Quality Assurance in the Egyptian Higher Education System, *Quality Assurance in Education*, 23(2) : 149-165.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2024).** *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 5th Edition, John Wiley and Sons Inc., New York.
- Sterk, troy (2021).** The Use of Task Forces for University Governance and Strategic Planning, A Doctorate Dissertation in Education, Seattle University, ProQuest Information and Learning Company.
- Steve, A. (2024).** *Quality Assurance in Higher Education* , EPC Occasional paper, London.
- Suarez,Eva & Roldan, Jose Luis (2016).** The Role of Strategic Planning in Excellence Management Systems, *European Journal of Operational Research*, (248) :532-542.
- Visser, Sarah (2015).** Diversity And Change In Higher Education: Examining The Factors That Foster or Inhibit Commitment To Building Institutional Capacity For Diversity, A Doctorate Dissertation of Philosophy in Education, California: Graduate University, Faculty of Claremont.
- Wang, Yue (2013).** Developing an Indicator System to Foster Sustainability in Strategic Planning in China : A Case Study of Pudong New Area, Shanghai , *Ecological Indicators*, (29) : 376–389.
- of Higher Education Policy in China, *Quality Assurance in Undergraduate Education*, (15) : 345-375.
- Moore, Sue Hodges (2004).** Strategic Planning, Total Quality Management, And Quality Conceptions in Institutions of Higher Education: An Exploratory Analysis, A Doctorate Dissertation in Higher Education, University of Louisville.
- Plummer, Robert M. (2014).** Organizational Structure and Resources of Alumni Associations at Public Senior Universities in the Southeastern United States, A Doctorate Dissertation Education in Educational Leadership, East Tennessee State University : The Faculty of the Department of Educational Leadership and Policy Analysis.
- Raluca, Danciu Aniela & Alecsandru, Strat Vasile (2012).** Strategic Planning at the level of Higher Education Institution : Quantitative Elements Used in the Early Stages of the Process, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*,(58) :1-10.
- Rodwell, Gary (2023).** *New Directions for Community Colleges*, Wiley Online Library.
- Rose, Jo & Jayawickrama, Janaka (2016).** Capacity Building of Institutions for Disaster Risk Reduction : Learning from Communities as First Responders, *Built Environment Project and Asset Management*, 6 (4) : 391-402.

الملخص العربي

تأثير دور المتغيرات التنظيمية علي تحقق معايير القدرة المؤسسية للجامعات المصرية الحكومية "دراسة تطبيقية"

رانيا محمد محمد أحمد، عبد الحميد نظمي بسيوني، محمود غريب علي خزام

قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة العريش، مصر.

هدفت هذه الدراسة الي قياس تأثير دور المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، درجة المشاركة) علي تحقق معايير القدرة المؤسسية (التخطيط الاستراتيجي، القيادة والحوكمة، ادارة الجودة والتطوير، الجهاز الاداري، الموارد المالية والمادية، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة) في الجامعات المصرية الحكومية ، ولتحقيق ذلك قام الباحثون بتطبيق البحث علي (4) جامعات مصرية حكومية وهم (القاهرة – عين شمس – اسيوط- سوهاج) ، وبلغ عدد مفردات وحده المعاينة (200) مفردة. كشفت نتائج الدراسة عن إن هناك تأثير ايجابي بين المتغيرات التنظيمية وبين معايير القدرة المؤسسية إجمالاً، والتخطيط الاستراتيجي والقيادة والحوكمة، وإدارة الجودة والتطوير، والجهاز الإداري، والموارد المالية والمادية، والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة وكذلك للجامعات الأربعة محل الدراسة، وكانت أهم التوصيات يمكن تطوير الاداء الجامعي من خلال تفعيل هيكلها التنظيمي ،تفعيل تطبيق نظام ملف تقييم الانجاز الالكتروني في الجامعات، الاهتمام بتوفير فرص المشاركة في اتخاذ القرار في الكليات والجامعات من خلال اللوائح والأنظمة.

الكلمات الاسترشادية: المتغيرات التنظيمية، معايير القدرة المؤسسية، الجامعات المصرية الحكومية.

