تصور مقترح للمتطلبات الهيكلية والتنظيمية بالجامعات المصرية للقيام بمسؤوليتها المجتمعية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية

إعـــــــداد

د/ محمد محمدي محمد مخلص

دكتوراه أصول التربية – جامعة المنوفية

البريد الإلكتروني: momen75@yahoo.com

ملخص البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى تطوير المتطلبات الهيكلية والتنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء مسؤولياتها المجتمعية وخبرة الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال تحديد فلسفة الهيكلة التنظيمية، وتحليل لواقع الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية، وكذا تحليل التميز في تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في الهيكلة التنظيمية، وصولا ًإلى تصور مقترح لتطوير الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية، واستخدم الباحث المنهج المقارن لوصف وتفسير نقاط الضعف والقوة في الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية وفق معايير التميز في تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، كما أستخدم الباحث منهج (سوار) للتخطيط الاستراتيجي لوضع صيغة مقترحة لتطوير الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية، وكان من أهم نتائج الدراسة الحالية وجود قصور في أدوار الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية حيث المركزية المفرطة في إدارة التعليم العالي، ضعف الحرية الأكاديمية بسبب المناخ المقيد للحريات الأكاديمية، كما يوجد قصور في تطبيق معايير الحوكمة الإدارية، ومعايير الجودة والاعتماد الجامعي، وأوصت الدراسة بضرورة دعم مبدأ الاستقلالية والحرية الأكاديمية، كما أوصت بضرورة تحسين العنصر البشري وتفعيل وظائف الهيكل الإداري اللازم لكل قطاع من قطاعات الجامعة وأن تقوم الجامعات المصرية ببذل جهد أكبر إعلاما وإعلانا في تسويق دورها الخدمي للمجتمع، وإعادة النظر في بنية الهيكلة التنظيمية للجامعات المصرية فيما يخص المجالس واللجان على مستوى الجامعة وتفعيل أدوارهم في ضوء الجوانب القيمية والأخلاقية للجامعات المصري، والتوصل إلى رؤية واضحة لمسؤولية الجامعة الاجتماعية.

The current study aimed to develop the structural and organizational requirements of Egyptian universities in light of their societal responsibilities and the experience of the United States of America, by defining the philosophy of organizational structure, analyzing the organizational structure of Egyptian universities and analyzing the excellence of the United States experience in organizational structure. The researcher used the comparative approach to describe and explain the strengths and weaknesses of the organizational structure in Egyptian universities according to the standards of excellence in the experience of the United States of America. Researcher (SWAAR) for strategic planning to develop a proposed formula for the development of organizational structure in Egyptian universities, The most important results of the present study were the lack of roles in the organizational structure in the Egyptian universities where the excessive centralization in the management of higher education, the weakness of academic freedom because of the restricted environment of academic freedoms. There is also a lack of application of the

standards of administrative governance, quality standards and university accreditation. Independence and academic freedom, and recommended the need to make a greater effort to publicize and advertise the marketing role of the service to society, Structure of the organizational structure of the Egyptian universities regarding the councils and committees at the university level.

الكلمات المفتاحية : الهيكلة – المسؤولية– التنظيمية– المجتمعية

مقدمة:

تلعب المؤسسات التربوية دوراً هاماً في خدمة المجتمع، حيث تحولت إلى قنوات للتغيير والتحول الاجتماعي، مما يسهم في تحقيق أهداف وغايات التربية، والتعليم العالي من أهم المؤسسات التربوية المعنية بخدمة المجتمع، لما لها من أدوار مهمة في تعزيز الشراكة بينها وبين المجتمع، حيث توظف الجامعة طاقاتها وإمكانياتها لتحقيق الأهداف المرتبطة بالتربية، وكذا إعداد الكوادر البشرية التي يحتاجها قطاعات المجتمع المختلفة، كما أن لكل جامعة رؤية ورسالة وأهداف هي من صنع المجتمع نفسه.

وتعد المتغيرات المحلية والعالمية وحاجات سوق العمل من أهم الأطر الاجتماعية التي ينبغي على الجامعة التحول في ضوئها لخدمة المجتمع، وكذا التراكم المعرفي وحركة السوق الاقتصادية ومتطلباتها من أهم الأدوار التي يجب على الجامعة الاهتمام بها، حيث أن وجود الجامعة مقترن بثلاثة أمور هي الفكر، والعلم، والحضارة، وتتكامل هذه المفاهيم مع بعضها البعض لتناول قضايا ومشكلات المجتمع. (ناصر الدين ، ٢٠١٢، ص ٤١).

ولا يمكن للجامعة في أي مجتمع أن تؤدي دورها الكامل في التغيير الاجتماعي دون تفاعل بين أفراد المجتمع من ناحية ، والبيئة الاجتماعية من ناحية أخرى، فالجامعة معنية بتنمية المهارات، ورفع مستوى الرقى الاجتماعي لتلبية حاجات الفرد والمجتمع، وفي ظل أدوار الجامعة والمتغيرات الحديثة أصبحت عملية الشراكة بين الجامعة والمجتمع ضرورة حتمية لمواكبة معطيات الواقع المحلي والدولي. (الكبيسي، ٢٠١٠، ص ١١٤)

ولقد شهد التعليم العالي في مصر تطورات كبيرة، تتمثل في زيادة عدد الجامعات والمعاهد وبالتالي عدد المقبولين بمؤسسات التعليم العالي، كما خصصت الجامعات موارد للتنمية المهنية ، وأنشئت هيئات لضمان الجودة والاعتماد الجامعي، ورغم ذلك فإن مسألة المشاركة المجتمعية والتفاعل بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع مطروح حتى الآن وبقوة ، فالمجتمع يحتاج إلى نهضة حقيقية لبناء الفرد وتعديل سلوكه، وكذا تنمية الضمير الشخصي والاجتماعي نحو الانتماء والمواطنة في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها مصر في هذه الحقبة من الزمن . (الفولي، عبد الفتاح٢٠١٠، ص٤٢)

ولذا ففي أمريكا يشارك رجال الأعمال ومجالس الأمناء في إدارة وتطوير الجامعات بها ، من خلال الهبات والمساعدات التي يقدموها، ففي جامعة هارفارد يشارك حوالي عن (٢٥) عضوا من

خارج الجامعة ويسمى مجلس المشرفين، والذي يتم اختيارهم بالانتخاب العام، ومن أهم أدوارهم مشاركة الإدارة الجامعية في متابعة العملية التعليمية ومحاسبة المقصرين في أداء أدوارهم من أعضاء هيئة التدريس والطلبة، مما يعني أن الجامعة ممثلة بشكل كبير من المجتمع المحيط بها. (http\\www.aleqt.com)

كما تولي الولايات المتحدة الأمريكية اهتماما كبيرا في التعليم العالي وفقًا لمعلومات الشبكة الرقمية «ديجيتال ساينس» العلمية: فإن الولايات المتحدة تتصدر دول العالم في عدد البحوث المنشورة في الدوريات المعتبرة علميًا، وفى عدد براءات الاختراع المسجلة فيها، وفى الإنفاق على البحوث والتطوير، وعدد شهادات الدكتوراه الممنوحة فى العلوم والهندسة. الدولتان التاليتان للولايات المتحدة: ألمانيا ثم الصين، وكل منهم حجم هذه العوامل الأربعة فيها نحو ٢٠ % من حجمه في أمريكا، كما أن كل دول أوروبا توحد جهودها في المعترك الفضائي في منظمة واحدة: هي وكالة الفضاء الأوروبية المسماة اختصارًا "إيسا"، فهي تقارن شهرة "إيسا" بشهرة نظيرتها الوكالة الفضائية الأمريكية "ناسا" عند رجل الشارع فى العالم؟ وإن ذلك لم يأت نتيجة مجرد الشهرة المترتبة على رنين الاسم: لكن الواقع المجرد أن قدرات "ناسا" العلمية والتكنولوجية لا تقارن بأي نظيرة لها في العالم، ليس فقط "إيسا" وحدها: لكن أيضًا الوكالة الفضائية اليابانية "جسكا" وغيرهما، إن كان هذا لا يعنى من أهميته "إيسا" و"سكوزموس" و"جسكا"، كما لا يعنى التقليل من قيمة القدرات الفضائية الصاعدة في الدول الأوروبية المختلفة كما في الصين والهند. (ناصر الدين ، ٢٠١٤، ص ٦١)

مشكلة الدراسة:

بالرغم من انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية للجامعة في مصر، إلا أن عدد من الدراسات الميدانية والتي أعدت من قبل مكتب التربية العربي على بعض الجامعات العربية ٢٠١٠ والتي أشارت إليه مؤسسة حرية الفكر والتعبير، والتي طبقت على عينة من الجامعات وعمداء الكليات والمراكز المعنية بالتعليم المستمر وخدمة المجتمع، فكشفت عن محدودية التعاون بين الجامعة والمجتمع ووجود عدد من المعوقات التنظيمية والهيكلية والمالية التي تحد من تقديم الجامعات لخدمة مجتمعها سواء بالمشاركة البحثية أو الاستشارات والتدريب، كما يوجد قصور من ناحية الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وغلبة الطابع الروتيني في إدارة الجامعات ويظهر ذلك في ظهور التنظيمات البيروقراطية التي تؤثر بالسلب على مخرجات العملية التعليمية (مؤسسة حرية الفكر والتعبير٢٠١١، ص٩)

ورغم أهمية دور الجامعة في البحث العلمي إلا أن معظم الطاقات البشرية التي تعمل في مجال البحث العلمي بالجامعات العربية بشكل عام وفي مصر بشكل خاص لا يمتلكون قدرات تمكنهم من تقديم إنتاجية عالية في مجال خدمة المجتمع، كما يلاحظ غياب دور القطاع الخاص في عملية تمويل البحث العلمي، مما أدى إلى خفض الإنفاق على البحث والتطوير إلى دون الحد المقبول. (شريفي وآخرون، ٢٠١٢، ص ١٢٢)

ومما سبق تتضح مشكلة البحث الحالي في ضعف التعاون بين الجامعة والمجتمع، مما يؤثر بالسلب على وظيفة رئيسة من وظائف الجامعة وهي خدمة المجتمع، وبالتالي تقليص الاستفادة

من خبرات الجامعة وإمكانياتها البحثية والعلمية ويمكن تناول مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على **التساؤلات التالية:** -

١- ما مفهوم المتطلبات الهيكلية والتنظيمية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية للجامعة؟
٢- ما الأدوار التي يمكن أن تقدمها الجامعات في إطار مسؤوليتها المجتمعية؟
٣- ما واقع المتطلبات الهيكلية والتنظيمية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية بالجامعات المصرية والأمريكية؟
٤- ما المقترح للمتطلبات الهيكلية والتنظيمية اللازمة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات المصرية في ضوء أدوارها المجتمعية وخبرات الولايات المتحدة الأمريكية؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على المتطلبات الهيكلية والتنظيمية للجامعات (المفهوم- الأهداف -المبادئ - العلاقة بين الجامعة والمجتمع).
٢- تحديد أهم الأدوار التي يمكن أن تقدمها الجامعات في ضوء مسؤوليتها المجتمعية.
٣- التعرف على خبرات الولايات المتحدة الأمريكية في المتطلبات الهيكلية والتنظيمية لإقامة شراكة مجتمعية فاعلة بين الجامعة والمجتمع.
٤- وضع تصور مقترح للمتطلبات الهيكلية والتنظيمية للجامعات المصرية، لإقامة شراكة مجتمعية فاعلة بينها وبين المجتمع في ضوء .

أهمية الدراسة:

اهتمت الدراسة الحالية بمفاهيم الشراكة المجتمعية والمتطلبات الهيكلية والتنظيمية ودواعيها، وكذا حددت الأدوار المجتمعية للجامعة، وتوصلت الدراسة إلى صيغة مقترحة لتفعيل دور الجامعة المصرية في خدمة المجتمع في ضوء أدوارها المجتمعية وخبرات أمريكا في هذا المجال، من خلال تصور مقترح للمتطلبات الهيكلية والتنظيمية اللازمة للجامعة. وتأمل الدراسة الحالية إلى مساعدة القائمين على التعليم العالي بالجامعات المصرية على الوصول إلى المتطلبات الهيكلية والتنظيمية التي من شأنها التكامل بين الجامعة والمجتمع والوقوف على أهم المعوقات التي تحول نحو المشاركة المجتمعية الفاعلة للجامعات المصرية.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، لوصف وتفسير وتحليل واقع المشاركة المجتمعية للجامعات المصرية والأمريكية ، كما يستخدم المنهج المقارن للوقوف على كيفية الاستفادة من خبرات الولايات المتحدة الأمريكية في تحديد المتطلبات الهيكلية والتنظيمية اللازمة لإقامة شراكة مجتمعية فاعلة، وذلك لتحديد الفجوة في التجربة المصرية عن طريق المقارنة وفق معايير التميز لتجربة أمريكا في هذا الموضوع، وصولاً لمقترح حول تطوير المتطلبات الهيكلية والتنظيمية والتي تسهم في تفعيل المشاركة المجتمعية للجامعات المصرية ، من خلال جمع

المعلومات والبيانات من الأدبيات والدراسات السابقة ، والتجارب والعالمية في نظام المشاركة المجتمعية للجامعات مستخدما منهج (سوار SOAR) للتخطيط الاستراتيجي.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على دراسة المتطلبات الهيكلية والتنظيمية بالجامعات المصرية والأمريكية كحدود مكانية، كما تقتصر الدراسة الحالية على طرق تشكيل ومهام ومسؤوليات المجالس الجامعية والكليات ومجالس الأقسام واللجان التنظيمية وعلاقتهم بالمسؤولية المجتمعية، من حيث المبادئ التي تقوم عليها المتطلبات الهيكلية والتنظيمية للجامعة وهى (اللامركزية- العدالة- المشاركة- الشفافية- المسائلة)، كحدود موضوعية، وقد أجريت الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٧م.

مصطلحات الدراسة:

الهيكلة التنظيمية: هو العلاقات التبادلية للأجزاء أو العناصر المكونة للوحدة، ويشير إلى العلاقات و قنوات الاتصال التي تربط بين مختلف العناصر والمجموعات بالمؤسسات. (العميان، ٢٠٠٢، ص٢٠٥)

المسؤولية المجتمعية: عرّف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية على أنها الالتزام المستمّر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسّين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل. (نظيف،٢٠٠٩،ص٧)

الدراسات السابقة:

١- **دراسة العاجز(٢٠١١)، بعنوان " رؤية جديدة لدور البحث العلمي في تحقيق الشراكة الفاعلة في قطاعات الإنتاج من منظور تكاملي"** وهدفت الدراسة إلى وضع رؤية جديدة لدور البحث العلمي في خدمة المجتمع الفلسطيني، وكذلك دور البحث العلمي في تحقيق الشراكة الفاعلة مع قطاعات الإنتاج في فلسطين ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى طغيان الجانب النظري على الجانب التطبيقي في الأبحاث المقدمة من الجامعات الفلسطينية، وضعف ارتباط الجامعة بخطط التنمية في المجتمع، كما تغيب التشريعات والتنظيمات الملزمة للارتباط الحقيقي بين الجامعة وقطاعات الإنتاج.

٢- **دراسة جابر ومهدي(٢٠١١)، بعنوان "دور الجامعات في تعزيز مفاهيم المسؤولية الاجتماعية لدى طلبتها، دراسة ميدانية بين جامعتي حلوان (ج.م.ع)، وجامعة الأزهر بغزة(فلسطين)** وهدفت الدراسة إلى التعرف على أسس ومبادئ الشراكة الفاعلة بين الجامعة والمجتمع ، وذلك بغية وضع رؤية لتفعيل دور الجامعات لتعزيز مفاهيم المسؤولية الاجتماعية ، من خلال دراسة ميدانية مطبقة على عينة قوامها (٥٤٩) طالباً من جامعة حلوان بمصر، و(٤٤٥) طالباً من جامعة الأزهر بغزة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة إضافة مساقات دراسية كمتطلبات جامعية عامة تركز على المفاهيم والمعاني المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية، وان يتم عقد ندوات

لكبار رجال الأعمال والمسئولين من قطاعات مختلفة للمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة المجتمعية.

٣- **دراسة الرواشدة (٢٠١٢)، بعنوان" دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية لديهم – جامعة البلقاء التطبيقية نموذجاً"** وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور جامعة بلقاء التطبيقية في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية عجلون الجامعية والبالغ عددهم (٤٣) عضوا ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً متوسط الأهمية لجامعة بلقاء في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للجنس والخبرة لصالح الإناث ولمن هم أكثر من عشرة سنوات، وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم برامج وإصدار منشورات حول دور الجامعة في خدمة المجتمع وذلك بالتنسيق مع المؤسسات المجتمعية المختلفة ومشاركتهم في تفعيل دور الجامعة في خدمة وتطوير المجتمع.

٤- **دراسة المليجي(٢٠١٢) بعنوان" دراسة مقارنة لنظام الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر"** وهدفت الدراسة إلى تناول نظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في بعض الدول الأفريقية، من خلال عرض مفاهيم وملامح ومراحل الحوكمة المؤسسية في كل من مصر وجنوب أفريقيا وزيمبابوي، واستخدم الباحث المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النقاط تسهم في تنمية استقلال الجامعات المصرية وحريتها الأكاديمية، ومن ثم تقليل سلطات المجلس الأعلى للجامعات، بحيث يكون معني فقط للتخطيط العام للتعليم العالي وتنسيق العمل بين الجامعات، وإفساح المجال لأي جهة داخل وخارج الجامعة للمشاركة بمجالس الجامعات كالطلاب وأندية أعضاء هيئة التدريس والمستثمرين.

٥- **دراسة شقوارة (٢٠١٣)، بعنوان" دور القيادات التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن دراسة تحليلية"** وهدفت **الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الجامعية نحو المسؤولية المجتمعية ، حيث تكونت عينة الدراسة من فئتين (القادة الإداريين- قادة المجتمع المحلي) ، واستخدمت الدراسة ثلاث أدوات (إستبانة للقيادة التحويلية- استبانة المسؤولية المجتمعية- قائمة أسئلة لقادة المجتمع المحلي) وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمستوى القيادة من وجهة نظر الإداريين بالجامعة الاردنية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية، وكان من أهم التوصيات ضرورة تصميم برامج لتنمية القيادات الجامعية نحو المسؤولية المجتمعية.**

٦- **دراسة ماما شيلا ثيري (٢٠١٠)، بعنوان" الآثار المترتبة على مشاركة الطلاب في الهيكلة التنظيمية بجامعة كيب تاون"** وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الطلبة في تغيير تشريعات الجامعة التي تتبنى الحوكمة الإدارية والتنظيمية في إدارتها، وذلك من خلال

دراسة حالة على جامعة كيب داون والتي خلصت إلى أنه بعد فترة من انتقال الجامعة إلى مؤسسة ديمقراطية واجهت ارتقاء إدارياً وأكاديمياً انعكس أثره على العلاقة بين الجامعة والطلبة من خلال مشاركات الطلبة في الأنشطة السياسية بحرية تامة وتجاوبت الجامعة مع متطلباتهم بديمقراطية عالية.

٧- **دراسة جريسي(٢٠١٢)، بعنوان" دور جامعة بيلجي اسطنبول في ممارسة المسؤولية الاجتماعية**" وهدفت الدراسة إلى تحليل دور جامعة بيلجي اسطنبول في ممارسة المسؤولية الاجتماعية، من خلال جمع المعلومات والمقابلات مع مسئولي الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن تجربة جامعة بيلجي اسطنبول في مجال المسؤولية الاجتماعية ناجحة ، حيث يوجد في الجامعة (١٤) مركز يقدم خدمات للباحثين وللمجتمع من خلال الأنشطة والدعم الإداري والمشاركة من قبل أعضاء داخل وخارج الجامعة، وترسيخاً لمبدأ التزام الجامعة بالمسؤولية الاجتماعية.

٨- **دراسة برسيا(٢٠١٢)، بعنوان " مدى مشاركة طلاب جامعة بوخارست نحو المسؤولية الاجتماعية- دراسة ميدانية بكلية الإدارة والأعمال**" وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على درجة ممارسة طلاب كلية إدارة الأعمال بجامعة بوخارست للأنشطة الاجتماعية، وكانت عينة الدراسة (٤٠٠) طالب وطالبة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وأوصت الدراسة بضرورة توعية الطلاب نحو المشاركة المجتمعية من خلال مشاركتهم الهيكل التنظيمي بالكلية لترسيخ مفهوم المشاركة المجتمعية الفعالة، حيث كانت درجة مشاركتهم للمسؤوليات المجتمعية محدودة إلى حد ما .

٩- **دراسة براون وكلوكي(٢٠١٤)، بعنوان" دور الهياكل التنظيمية بالجامعات الانجليزية نحو دعم المسؤولية الاجتماعية** " وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية في الجامعات الانجليزية من خلال دور المراكز البحثية بها ، وكانت عينة الدراسة (٢٥) جامعة من جامعات المملكة المتحدة، واستخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك بعض المراكز البحثية ببعض الجامعات الانجليزية تبدي استعدادها للتعامل مع قضايا المسؤولية المجتمعية ، وأن هناك نمواً كبيراً في مجال مشاركة القطاع الخاص ورجال الأعمال في مجالس الجامعات والأنشطة المختلفة للجامعة.

١٠- **دراسة ليتشر(٢٠١٤)، بعنوان" اتجاهات طلبة جامعة كيب تاون نحو المشاركة في إدارة مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة**" وهدفت الدراسة الى البحث في أثر مشاركة الطلبة في إدارة الحياة الجامعية (جامعة كيب تاون نموذجاً)، وخلصت الدراسة انه عند مشاركة الطلبة في العمليات الإدارية بالجامعة وممارسة الحرية الأكاديمية أدى إلى الارتقاء بالجامعة إداريا وأكاديمياً، وظهر ذلك من خلال حرية الممارسات السياسية المعارضة لبعض قرارات الجامعة، وتجاوب إدارة الجامعة نحو نشاطات الطلبة بشفافية وديمقراطية، بل ومشاركاتهم الهيكل التنظيمي لمجلس الجامعة وتفعيل دوره لخدمة المجتمع.

١١- **دراسة ايلينا واريانا(٢٠١٥) بعنوان " مدى رضا الخريجين وأسر الطلاب نحو أدوار جامعة سبيرو هارت المجتمعية دراسة ميدانية**" وهدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار جامعة سبيرو هارت برومانيا نحو المسؤولية الاجتماعية، وقياس مدى الرضا من قبل المؤسسات والخريجين واسر الطلاب بالعملية التعليمية والأكاديمية والتدريبية في الجامعة ، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل لعينة عددها (٥٣٠) من أصحاب العمل، واستخدمت استبانه من ٢٤ عبارة معدة لذلك، وتوصلت الدراسة إلى وجود رضا من قبل أصحاب العمل نحو العمليات الإدارية والأكاديمية والتدريبية التي تقدمها الجامعة، وأوصت بضرورة المشاركة من قبل رجال الأعمال والمؤسسات الصناعية والطلبة في إدارة الجامعة.

تعليق على الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عملية التأصيل للبحث الحالي، وتفسير وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تميزها بتقديم تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في تطور مهام الهياكل التنظيمية بالجامعات والاستفادة منها في مصر، كما أنها تستخدم المنهج المقارن في تفسير وتحليل النتائج على عكس الدراسات السابقة والتي استخدمت دراسات الحالة والميدانية ، حيث يقدم الباحث تصورا مقترحا لتطوير هيكلة وتنظيمات الجامعات المصرية بما يتناسب مع تجارب الدولة محل الاهتمام مستخدماً مدخل سوار الاستراتيجي لتحديد الواقع والمأمول ، والى حد علم الباحث فإنه تناول موضوعاً لم تتعرض له معظم الدراسات السابقة وهو المتطلبات الهيكلية والتنظيمية للجامعات المصرية، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع مشاركة المجتمع الداخلي والخارجي في أدارة الحياة الجامعية، والاهتمام بدور الجامعة الفعال في خدمة المجتمع.

الإطار النظري للدراسة

أولا: الشراكة المجتمعية والمتطلبات الهيكلية والتنظيمية للجامعات (المفهوم-الأهداف-المبادئ-مجالات الشراكة المجتمعية-الأبعاد ومعوقات الهيكلية والتنظيمية للجامعة)

١- مفهوم الشراكة والمسؤولية الاجتماعية – المتطلبات الهيكلية والتنظيمية:

- **الشراكة المجتمعية:** على الرغم من تعدد المفاهيم حول الشراكة المجتمعية باعتبارها خدمة المجتمع أو التعاون مع المؤسسات المجتمعية إلا أنه يمكن تعريفها **بأنها**" مجموعة الخدمات التعليمية والأكاديمية والتدريبية التي تقدمها الجامعات للأفراد والمؤسسات من خارج الجامعة بتنظيمات معينة. (الرئاسة العامة لتعليم البنات، ٢٠١١م)

ويمكن تعريف الشراكة المجتمعية أيضا على أنها" كل ما تقدمه الجامعات من نشاطات واستشارات لغير منسوبي الجامعات لخدمة المجتمع الخارجي (Kuiper Adam,2010, p12)

- **المسؤولية المجتمعية: هي** " التزام الجامعة بشكل مستمر للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز قيمة الإنسانية من خلال تحسن جودة حياة العاملين وأسرهم والمجتمع بشكل عام" . (Schmuck, Richard,2014,p118)

ويمكن تعريف المسؤولية المجتمعية أيضا على أنها " التزام الجامعة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، والتي تعظم الآثار الايجابية لأنشطة الجامعة، وتقلل من الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن، مما يسهم في حل القضايا والمشكلات المجتمعية".

(Jarvis, Peter,2012,pp52)

- **المتطلبات الهيكلية والتنظيمية هي** " مجموعة العلاقات التي تربط بين العاملين بالجامعة والمجتمع الخارجي، من خلال هيكلة وحدات الجامعة وتنظيماتها، لتحقيق الجودة والتميز في الأداء، وممارسة الحقوق، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة".

(Beckhard, Richard,2011,pp102-104)

ويمكن تعريف المتطلبات الهيكلية والتنظيمية بالجامعة أيضاً على أنها" نظام لتحول الكليات والأقسام الأكاديمية والوحدات البحثية بالجامعات إلي بوابات مفتوحة للتعاون بصورة تلقائية، لمواجهة الاستبداد الإداري التي توجده العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين".

(ناصر الدين ، ٢٠١٢، ص ص٤٢-٧٤)

أهداف الشراكة والمسؤولية المجتمعية – المتطلبات الهيكلية والتنظيمية للجامعة:

- **أهداف الشراكة المجتمعية:**أشارت الدراسات أن هناك العديد من الفوائد للشراكة المجتمعية منها ما هو مرتبط بالفوائد الاجتماعية ومنها ما هو مرتبط بالفوائد الاقتصادية ويمكن تناول هذه الفوائد على النحو التالي: – (بزاوية، ٢٠١٢، ص١٢٧)
  - المساهمة في اتخاذ القرارات على أساس فهم المجتمع ومتطلباته.
  - تعزز المشاركة المجتمعية من سمعة الجامعة وتحسن مستوى أدائها.
  - تحسن من مستوى العاملين بالجامعة الاقتصادية والاجتماعية وتهتم بحقوقهم.
  - تعزز من قيمة العدالة والنزاهة، وتقلل من فرص الفساد والصراعات بين العاملين.
  - المساهمة في حيوية الجامعة على المدى البعيد عن طريق تعزيز استدانة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية.
  - المساهمة الفاعلة في خدمة المجتمع وتقديم المصلحة العامة، وتعزيز دور المؤسسات غير الحكومية للمشاركة في إدارة الجامعة.
- **أهداف المسؤولية المجتمعية للجامعة:** موضوع المسؤولية الاجتماعية للجامعات أمر ليس بجديد في مضمونه، لكنه مطروح عالمياً في هذا الوقت باعتباره أمراً يجب إبرازه وتضمينه بشكل كبير في إدارة الجامعة ومناهجها ومخرجاتها، ويمكن

تناول أهداف المسؤولية المجتمعية على النحو التالي: –
(شريفي، ٢٠١٢، ص١٠٢)

- المساهمة في القضاء على الفقر، وتوفير الصحة للجميع، ومقابلة احتياجات المجتمع.
- حماية البيئة وإعادة إصلاحها والترويج للتنمية المستدامة.
- دعم الجامعة للقيم والأخلاقيات المتعلقة بها.
- الموازنة بين الأهداف العامة للجامعة وأهداف العملاء من طلاب ومؤسسات خارجية.
- المساهمة في حماية البيئة وتطويرها،
- مواجهة المشكلات المجتمعية ووضع الحلول العلمية لها.
- إقامة الشراكات مع الحكومة والجهات الأخرى الفاعلة، في مجال النظام الاجتماعي لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للجامعة تجاه المجتمع.

- **أهداف المتطلبات الهيكلية والتنظيمية:**

تسعى الهيكلة التنظيمية للجامعة إلى رفع كفاءة الأداء الجامعي، ويمكن تناول أهداف الهيكلة التنظيمية بالجامعة على النحو التالي (العايدي، ٢٠١٣، ص ص ١٨–٢٠)

- وضع أنظمة للرقابة على مستوى الأداء الجامعي.
- توزيع الحقوق والواجبات على العاملين بالجامعة.
- تحديد قواعد سير العمل بالمؤسسة الجامعية.
- تحقيق الشفافية والعدالة عند اتخاذ القرارات التي تصدرها.
- الحد من استغلال السلطة في المصالح الشخصية، وتقديم المصلحة العامة.
- توفير فرص متابعة أداء الجامعة عن طريق أعضاء من خارج الجامعة، ويكون لهم اختصاصات وصلاحيات الرقابة والمساءلة.

المبادئ التي تقوم عليها الشراكة والمسؤولية الاجتماعية والهيكلة التنظيمية للجامعة:ويمكن تناول مبادئ المشاركة المجتمعية والمسؤولية الاجتماعية على النحو التالي: http://www.toolpack.com/education.html

- **الرؤية الواضحة:** وهي ضرورة أن يكون هناك رؤية مشتركة، وهدف محدد للجامعة تجاه التنمية الشاملة للمجتمع.
- **الشمولية:** وهو امتلاك الجامعة للمعارف والمهارات والخبرات التي تحدد وتحقق كيفية الوصول للأهداف المنشودة.

- **التشاركية :** وهى ضرورة اتخاذ القرارات ذات الأهمية في التخطيط لبرامج تنمية المجتمع من خلال إستراتيجية قائمة على المشاركة بين الجامعة والمجتمع.
- **الذاتية:** ويقصد تشجيع الاعتماد على الذات، وأن يكون هذا المبدأ هو التزام وتعهد لكل فرد من أفراد المجتمع المحلي وحق من حقوقه.
- **المبادرة:** ويقصد بها قبول الجامعة للمبادرات الخارجية من المتطوعين لخدمة الجامعة والمجتمع وتوفير الحوافز المادية والمعنوية لهم.
- **التغير:** بمعني أن المجتمع المحيط بالجامعة متغير وأنه من المستحيل تبني حلول لمشكلة ما مرة واستخدامها لنفس الحلول لمرات أخرى.

كما يمكن تناول مبادئ الهيكلة التنظيمية للجامعة على النحو التالي:

(Neilsen, A. "Becoming,2010,pp76-82)

- **الاستقلالية:** بمعنى قدرة الجامعة على اتخاذ قراراتها، وإعادة الهيكلة الخاصة بها، وكذا الاستقلالية المالية، وإجراءات التوظيف وسياسات القبول والحرية الأكاديمية.
- **المساءلة:** ويقصد منها متابعة التقييمات الخاصة بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالإدارات المختلفة لدى الجامعة، وكذا تقييم الأداء الجامعي للتأكد من مدى تحقيق الأهداف، والمساءلة الأكاديمية لضمان تحقيق الجودة والتميز.
- **الشفافية:** وتعني تصميم الجامعة لآليات العمل، ووضع التشريعات والسياسات اللازمة لتوزيع المهام والواجبات على العاملين بها، وكذلك وضع مجموعة المعايير لاختيار القيادات بالمراكز المختلفة بالجامعة.
- **الموضوعية:** وتعني قابلية الجامعة لأفكار وآراء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وخاصة الموجهة للقيادات خلال اللقاءات والندوات التي تعقدها الجامعة، وصولاً لحلول موضوعية للمشكلات الخاصة بالمجتمع الداخلي والخارجي للجامعة.
- **المشاركة:** ويقصد منها مشاركة أصحاب المصلحة بالأمور الجامعية في اتخاذ القرارات، وعادة يضم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والحكومة، وأصحاب الأعمال والخريجين وممثلي الجمعيات والنقابات.

٣- مجالات الهيكلة التنظيمية: (http://www.toolpack.com/education.html)

و تتضمن مجالات الهيكلة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي : الأفراد- جماعات العمل (ثقافة التنظيم) ــ التنظيم بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وهياكل، وفيما يلي عرض لهذه الجوانب.

- **الأفراد:**

الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي؛ لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم

وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة.

وترجع أهمية تطوير الأفراد بصفة مستمرة إلى كون البيئة التي يعمل فيها الأفراد دائمة التغير وإذا لم يتطور الأفراد بحيث يتوافقون مع هذا التغير في البيئة والمنظمة فهذا يؤدي إلى خفض مستوى الأداء وضعف إنتاجية المنظمة.ومما يؤدي إلى نجاح عملية تطوير الأفراد : أن يكون أكثرهم لديهم الحافز والرغبة في النمو والتطور الشخصي، ويرغبون في بذل إسهامات ومساعدات للمنظمة أكثر من التي تسمح بها الظروف.

- **جماعات العمل:**

جماعات العمل هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة ، ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائه. ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة داخل التنظيم، وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

- **التنظيم نفسه:**

ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام الإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات.

وعند الحديث عن التنظيم وآليات العمل به ينبغي الحديث عن المناخ التنظيمي Organizational Climate السائد في الجامعات والذي يعرف بأنه البيئة النفسية للمؤسسة، أو أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويكون لها انعكاس وتأثير على دوافعهم وسلوكهم. **ويتضمن المناخ ما يأتي:** http://www.sol-ne.org/res/wp/10006.html(,2012)

- مقدار ونوع العمل الجماعي والتعاون داخل الجامعة.
- درجة الالتزام بين أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي الجامعة(فاعلية الاتصالات).
- مدى تشجيع التخطيط والابتكار.
- طريقة حل المنازعات والخلافات في الرأي ومدى مساهمة منسوبي الجامعة في اتخاذ القرارات.
- المدى الذي تعتمد فيه الجامعة على الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين بدلاً من الاعتماد على علاقات السلطة والطاعة.

وعندما ننظر إلى التطوير التنظيمي بمنطق النظم باعتباره منظومة شاملة متكاملة، فإن عملية التطوير تتضمن: مدخلات؛ وتشمل الموارد البشرية والمادية والهيكل البنائي للمنظمة وقوانين والسياسات الإدارية وغيرها؛ وعمليات: تتضمن التفاعلات المختلفة المؤدية إلى تحسين الأداء وتجويد المنتج؛ ومخرجات: تتمثل في هيكلية متطورة للمنظمة، وفعالية الأداء المتطورة وارتفاع في معدلاتها في معدلاتها نحو المرغوب.

٤- مراحل تطوير الهيكلة التنظيمية : (Curry, Barbara K,2006,p102)

- **مرحلة الإستدخال:** في تلك المرحلة يتم إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة لضرورة الحاجة إلى التطوير؛ من خلال جذب انتباههم إلى المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل، ويتم فيها إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، ويطلق على هذه المرحلة الإذابة.
- **مرحلة التغيير:** يتم تطوير الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر البعض إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل أنها مرحلة تعلم أيضا؛ أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، وتهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير، ويطلق على هذه المرحلة الإبدال.
- **مرحلة التثبيت:** بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه؛ بمعنى حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، ومحاولة الحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي، وخلق توازن جديد حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة، ويطلق على هذه المرحلة التجميد.

٦-أبعاد الهيكلة التنظيمية: (http://portal.mohesr.gov.eg)

هناك ثلاثة أبعاد رئيسة للهيكلة التنظيمية بالجامعات نوضحها فيما يلي: -

- **البعد التنظيمي:** ويصف هذا البعد نوع الهيكل التنظيمي وانعكاساته ومدى شفافيته على العاملين والمتعاملين مع الجامعة، كما يصف الإفصاح والمكاشفة وحقوق المجتمع الداخلي والخارجي بالجامعة، ومدي مشاركة المجتمع الخارجي في خدمة الجامعة.

- **البعد الإنساني:** ويقصد به التوجيه والرقابة بموضوعية ونزاهة، حيث أن الجامعة الهادفة تسعى لحماية سياستها وعملياتها، ويتمثل البعد الإنساني أيضا في العدالة والاحترام والاعتراف بحقوق منسوبي الجامعة وعملائها، كما يقصد به إسهامات أصحاب المصالح من داخل الجامعة وخارجها لتحقيق متطلبات الجامعة بشفافية ومصارحة عن جميع الحقائق المرتبطة بالجامعة.
- **البعد الرقابي:** ويعني نظام الرقابة الشاملة الذي يقوم به اللجان المعنية، من اجل التقليل من المخاطر والمخالفات التي تتعرض لها الجامع، التي تتمثل في السمعة والحقوق والواجبات، والرقابة إما تكون داخلية من الإدارة المركزية وهيئات التدقيق الداخلي، وإما تكون خارجية من مؤسسات المجتمع المدني (الحكومة-الإعلام-جهات التدقيق الخارجي).
- **البعد الاقتصادي:** ويشير هذا البعد إلى الممارسات الأخلاقية داخل الجامعة، بمعنى منع الرشوة والفساد المالي والإداري، وحماية الحقوق لمنسوبي الجامعة ومن تتعامل معهم الجامعة، كما يشمل هذا البعد المساءلة واحترام سيادة القانون عن اتخاذ القرارات وتنفيذها وتطويرها، كما يقصد به تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في الوظائف التي تعلنها الجامعة للخريجين، ودعم مشروعات المجتمع الخارجي.
- **البعد الاجتماعي:** وتعني المسؤولية الاجتماعية للجامعة التي تحقق رضا المجتمع الداخلي والخارجي عنها، فمن أهم واجبات الجامعة تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع الداخلي من خلال رعاية العاملين بالجامعة صحياً ومادياً، ويعد النمط الإداري المنفتح على المجتمع الخارجي من أهم الأنماط التي تحترم القواعد والقوانين والثقافات المختلفة للمجتمع، كما تدعم الجامعة الأنشطة المجتمعية المختلفة وتدعيم العمل التشاركي لخدمة البيئة المحيطة بالجامعة.

٧- معوقات الهيكلة التنظيمية: (Cummings and Worley,2008,p91)

توضح عدد من الدراسات في مجال التعاون بين الجامعة والمجتمع إلى وجود عديد من العوائق التنظيمية والإدارية والهيكلية، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي: -

- صعوبات تنظيمية تتصل بآليات التنسيق والاتصال والتسويق وتبادل المعلومات وعدم وجود قنوات مباشرة للاتصال.
- صعوبات إدارية وهيكلية تتعلق بوجود الكثير من الإجراءات البيروقراطية المطولة وغياب جانب المرونة.
- عدم وجود السياسات المنظمة لعمليات الشراكة المجتمعية في الجامعات.
- صعوبات تتعلق بطبيعة العمل الجامعي وبزيادة العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس.
- عدم توفر الوحدات التنسيقية المعنية بتطوير برامج الشراكة المجتمعية.

ثانياً: الأدوار التي يمكن أن تقدمها الجامعات في إطار مسؤوليتها المجتمعية :-

١- **مفهوم الشراكة المجتمعية للجامعة:**هي الخدمات التي تقدمها الجامعة للعاملين بها والمتعاملين معها، من طلاب ومجتمع خارجي، من خلال تقديم الاستشارات اللازمة للمجتمع، ودعم البحث العلمي وتعزيز قيم المواطنة للطلاب، وتوفير التنمية المهنية المستمرة للعاملين بالجامعة. (الكبيسي، ٢٠١٠، ص٤٢)

٢- **أهداف الشراكة المجتمعية للجامعة:**يمكن تقسيم أهداف الشراكة المجتمعية للجامعة على النحو التالي: (الفولي، ٢٠١٠، ص ص ٧١-٧٢)

- **أهداف معرفية:** وهو تقديم المعرفة المطورة لمنسوبيها من (أعضاء هيئة تدريس – طلاب–عاملين–مجتمع خارجي)
- **أهداف اقتصادية:**وهو تزويد المجتمع بالخبرات البشرية والاستشارات الفنية، التي تسهم في تطوير الاقتصاد المحلي، وربط الجامعة بالمؤسسات الإنتاجية والاقتصادية، وكذا مواجهة المشكلات الاقتصادية الطارئة على المجتمع.
- **أهداف اجتماعية:** وهو تقديم الممارسات الاجتماعية التي من شأنها تطور المجتمع، من خلال المساهمة في محو الأمية وتعليم الكبار، التوعية بمخاطر الإدمان، نشر الوعي الصحي بالمجتمع، معالجة المشكلات الاجتماعية من خلال ما تقدمه الجامعة من أبحاث علمية لخدمة البيئة.

كما أن أهداف الشراكة المجتمعية للجامعة تكمن في بناء مجتمع معلوماتي يستطيع الفرد فيه تحديث معلوماته ومعارفه ويمكن تناول أهداف الشراكة المجتمعية للجامعة أيضاً من خلال الآتي:-(جابر مهدي، ٢٠١٢،ص ص ٤١-٤٢)

- إعداد الطلبة لحياة تسودها روح العدل والمساواة والمشاركة والديمقراطية.
- تطوير شخصية الفرد، وتعزيز قدرته على التحليل والنقد والإبداع.
- تحقيق التلاؤم بين الحقائق التاريخية والتوجهات المستقبلية في المجتمع.
- بناء الشخصية التي تعتمد على التعلم والتنمية الذاتية.
- إعداد المواطن الصالح الذي يسعى لسكب العيش، ويحقق نمواً شاملاً في جميع مجالات حياته.
- غرس قيمة الطموح في نفوس الطلاب من أجل التفوق والإبداع وبالتالي المساهمة الإيجابية في تقدم المجتمع.

٣- أبعاد ومعايير الشراكة المجتمعية للجامعة:

يمكن تناول الأبعاد المجتمعية للجامعة على النحو التالي:(الطيطي، ٢٠١١، ص ٥١**)**

- **البعد الخدمي:** وهو الخدمات التعليمية والبحثية، التي يتم استغلالها لمقابلة احتياجات الشخص الذي يريد مواصلة مشواره التعليمي بغض النظر عن السن والجنس، كما تقدم الجامعة الاستشارات للشركات والهيئات والأفراد في المجالات المختلفة.
- **البعد المكاني:** وهو توجيه التعليم لخدمة البيئة المحيطة بالجامعة، ويقصد تقديم المناهج الدراسية التي تؤدي للحلول على مؤهلات علمية نظامية لهؤلاء الذين يرغبون في استكمال التعليم دون الحضور إلى مكان الجامعة وفي الوقت الذي يناسبهم، عن طريق توفير الفصول المسائية، والتعليم عن بعد.
- **البعد الزمني:** وهو تقديم التعليم المستمر، وتوفير تعليم للكبار، الذين يريدون تحسين وضعهم الوظيفي والثقافي، حيث تقدم الجامعة برامج تدريسية تتناسب مع ظروف الطلبة الزمانية والمكانية، وعمل الندوات واللقاءات لنشر ثقافة التعليم المستمر.

ويمكن القول أن هناك ثلاثة معايير للشراكة المجتمعية للجامعة: (حاجات المجتمع-حاجات الطلاب والباحثين-الحاجات الـــأكاديمية) فبدون هذه المعايير ستصبح الجامعة في عزلة عن المجتمع، وستفقد الجامعة قيادتها وخصائصها وأهدافها التي أنشئت من أجلها.

كما يمكن إجمال أهداف الشراكة المجتمعية للجامعة على النحو التالي: (مرتجي، زكي رمزي، ٢٠١١، ص ص ١٤٢-١٧١)

- إعداد العناصر البشرية القادرة على إحداث التنمية الشاملة، ومواجهة التغيرات المعاصرة.
- تقديم المشورة من قبل أعضاء هيئة التدريس لمؤسسات الدولة المختلفة.
- عقد الندوات واللقاءات لخدمة المجتمع والبيئة.
- المشاركة في برامج التنمية المهنية المستمرة للعاملين بالقطاعات المختلفة.
- مساعدة الخريجين من الجامعة على تحسين وتحديث معلوماتهم ومعارفهم عن طرق المؤتمرات والندوات المعدة لذلك.
- تنمية المواطنة وخدمة المجتمع لدى طلاب الجامعة من خلال البرامج التثقيفية المربوطة بالبيئة المحيطة.
- توفير المشروعات البحثية التي تخدم العملية التعليمية وكذا المجتمعية.

٤- **مجالات وبرامج الشراكة المجتمعية للجامعة:** (رحال ، ٢٠١١، ص٥٢)

تتعدد برامج وأنماط الشراكة المجتمعية للجامعة، انطلاقاً من شمولية مفهومها، وحتمية حاجات المجتمع وتعقد مشكلاته ويمكن تناول مجالات وبرامج الشراكة المجتمعية للجامعة على النحو التالي:

- **نقد المجتمع وإصلاح أوضاعه:** ويقصد به نقد العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، حيث أن أعضاء هيئة التدريس والطلبة يلعبون دوراً مهماً في الإصلاح والتحولات المجتمعية.
- **التنمية المهنية المستمرة:** ويعني أن الجامعة تقدم لمؤسسات المجتمع المختلفة برامج التعليم المستمر، وتسهم بفاعلية في أعداد وتأهيل الأيدي العاملة المدربة في كافة التخصصات، كما تسهم في حل مشكلة محو الأمية وتعليم الكبار من خلال برامج خدمة المجتمع.
- **البحوث التطبيقية:** ويقصد به أن للجامعات دور كبير في حل المشكلات التي تواجه المجتمع، من خلال تقديم الأبحاث العلية لمواجهة تلك المشكلات، والربط بين الجامعة والمجتمع.
- **الاستشارات والتوعية:** ويقصد به أن الجامعة تقدم لمؤسسات المجتمع على اختلاف نشاطاتها، الاستشارات سواء قصيرة المدى، أو التي تتعلق بالتقنيات، أو التي تتعلق بالتطور الإداري، وكذا تقديم الخدمات التوعوية، من خلال المؤتمرات والندوات التي تسهم بشكل كبير في التنشئة الاجتماعية، والرعاية الصحية، وتنظيم الاستهلاك وغيره من الأنشطة التي تبني جسور تعاون بين الجامعة والمجتمع.
- **الخدمات الترفيهية:** وتعني أن الجامعات توفر جميع مرافقها ليستفيد منها المجتمع، حيث تمتلك الجامعة ملاعب رياضية وصالات مغلقة توفرها للمجتمع في الفترة المسائية، كما توفر المكتبات والمختبرات والمتاحف والحدائق.

ثالثاً: واقع المتطلبات الهيكلية والتنظيمية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية بالجامعات المصرية والأمريكية :

١- واقع المتطلبات الهيكلية والتنظيمية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية بالجامعات المصرية:

يعد انتشار الجامعات وتنوعها ظاهرة صحية في أي بلد، ورافداً أساسياً لتنمية المجتمعات، إذا ما قامت تلك الجامعات بالدور المنوط بها كما يجب أن يكون. والملاحظ في معظم الجامعات المصرية أنها لا تزال حبيسة التخصصات والأداء التقليدي والضعف العام في كفاءتها الداخلية والخارجية والقصور في فهم بيئتها المحلية ومقومات واحتياجات تلك البيئة، ومع التطورات العالمية وفي ضوء المسؤولية الاجتماعية للجامعة، أصبح لزاماً على التعليم العالي المصري إعادة هيكلة الجامعات لتستطيع تعزيز خطط وبرامج التنمية باعتبارها

المؤسسات الأهم في تحقيق التنمية البشرية الشاملة، مع مراعاة أن يكون الهدف الأساسي من إعادة الهيكلة تحسين ورفع مستوى الكفاءة الإدارية والقيادية والمالية والتعليمية والبحثية.

أ- الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية ومسؤولياتها:-

- **المجلس الأعلى للجامعات واختصاصاته:** **(**http://portal.mohesr.gov.eg **)**

طبقاً لقانون تنظيم الجامعات رقم (١٩٧٢)، يشكل المجلس الأعلى برئاسة الوزير وعضوية ورؤساء الجامعات، وعدد خمسة من ذوي الخبرة في مجال التعليم الجامعي ويختص المجلس بالآتي:

- معادلة الدرجات العلمية الممنوحة من مؤسسات غير خاضعة لقانون تنظيم الجامعات .
- التنسيق بين الكليات والمعاهد والأقسام المتناظرة في الجامعات.
- تحديد اختصاصات الأساتذة ولعلاقة بينهما.
- تنظيم قبول الطلبة بالجامعات وأعدادهم.
- رسم السياسة العامة للكتب الجامعية.
- رسم الإطار العام للوائح الفنية والمالية والإدارية بالجامعات.
- التنسيق بين نظم الدراسة والامتحانات والدرجات العلمية بالجامعات.
- متابعة تنفيذ قرارات المجلس الأعلى للجامعات .
- النظر في الميزانية الممنوحة لكل جامعة من قبل الحكومة وإبداء الرأي فيها.

- **مجلس الجامعة:**

يتولى مجلس الأمناء المهام الآتية: **(**http://portal.mohesr.gov.eg**)**

- رسم واعتماد السياسة العامة للجامعة واستراتيجيات وخطط تطويرها .
- إقرار إنشاء الكليات ومراكز الجامعة الدراسية والبحثية .
- تأمين مصادر تمويل الجامعة وقبول المنح والهبات والتبرعات .
- إقرار أسس القبول بالجامعة وتحديد أعداد المقبولين وتحديد الرسوم الدراسية .
- مناقشة وإقرار التقرير السنوي الذي يرفعه إليه رئيس الجامعة .
- اعتماد ميزانية الجامعة، وإقرار مشروع الموازنة .
- إقرار الحسابات الختامية .
- إقرار القواعد الخاصة باستخدام صافي الفائض الناتج عن نشاط الجامعة طبقاً لميزانيتها السنوية بعد أخذ رأي رئيس الجامعة .
- إقرار الأنظمة الداخلية التي يقترحها مجلس الجامعة .
- الموافقة على اتفاقيات التعاون الثقافي والعلمي والتكنولوجي بين الجامعة وغيرها من

الجهات والأفراد .
- الموافقة على طرح البرامج الأكاديمية بناء على توصية مجلس الجامعة .
- تعيين المراجع الخارجي للجامعة وتحديد أتعابه .
-إقرار الهيكل والدليل التنظيمي للجامعة .
- مراجعة أداء الجامعة بشكل دوري .
-الموافقة على العقود التي تبرم مع مؤسسات ومنظمات خارجية .
– الموافقة على عقد اتفاقيات اقتراض تمويل داخلي أو خارجي لمشاريع الجامعة التنموية أو أي أغراض أخرى بناء على توصية من مجلس الجامعة .
- النظر في الاقتراحات التي يعرضها مجلس الجامعة .
- النظر فيما يعرضه عليه رئيس مجلس الأمناء من أمور.

- **مجلس الكلية:** (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦)

– يدير شؤون الكلية .
– ينظر ويتداول في جميع المسائل المتعلقة بمهام المؤسسة وحسن سيرها ، ويمكن أن يقدم اقتراحات في هذا الشأن إلى مجلس الجامعة .
– يقوم بإعداد اقتراحات تتعلق بميزانية المؤسسة .
– يتولى توزيع الوسائل المالية على مختلف الأقسام.
– يقوم بإعداد نظام الدراسة والامتحانات ونظام المراقبات.
– يمارس السلطة التأديبية بالنسبة للطلبة وفق الشروط .
– يقترح على مجلس الجامعة التدابير الكفيلة بتحسين العملية التعليمية
– يقترح على مجلس الجامعة كل إصلاح للأقسام .
– يقترح على مجلس الجامعة التدابير الرامية إلى تحسين توجيه وإعلام الطلبة والتشجيع على تنظيم الأنشطة الثقافية والرياضية .
– يتخذ جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين سير الكلية.
– يقترح على مجلس الجامعة هياكل التكوين المستمر للتعليم والبحث والهياكل الإدارية الخاصة بالكلية.

- **مجلس القسم:** (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، مرجع سابق)

يختص مجلس القسم بالنظر في جميع الإجراءات العلمية والدراسية والإدارية والمالية المتعلقة بالقسم ، وبالأخص الإجراءات الآتية :

– رسم السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي في القسم .

- وضع نظام العمل بالقسم والتنسيق بين مختلف التخصصات في القسم .
- تحديد المقررات الدراسية التي يتولى القسم تدريسها وتحديد محتواها العلمي .
- تحديد الكتب والمراجع في مواد القسم وتدعيم المكتبة بها .
- وضع وتنسيق خطة البحوث العلمية
- اقتراح توزيع لجان الإشراف على طلاب الدراسات العليا على أن يتم تحديد آلية توزيع الإشراف من خلال مجلس القسم في بداية كل دورة لرئيس القسم المنتخب.
- اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس وندبهم ونقلهم وإعارتهم وإيفادهم في مهمات ومؤتمرات علمية وندوات أو حلقات دراسية ، واقتراح الترخيص للأساتذة بأجازات التفرغ العلمي
- اقتراح توزيع الدروس والمحاضرات والتمرينات العملية والانتداب من القسم واليه
اقتراح تكليف المعيدين وتعيين المدرسين المساعدين وإيفادهم في بعثات أو على منح أجنبية وإعطائهم الأجازات الدراسية .
- اقتراح توزيع أعمال الامتحان وتشكيل.
- اقتراح منح مكافآت التفرغ للدراسات العليا .
- اقتراح تشكيل لجان الحكم على رسائل الماجستير والدكتوراه ومنح الدرجات العلمية لها
- انتخاب لجنة سنويا من مؤتمر القسم طبقاً للضوابط والمعايير المبينة باللائحة التنفيذية لمراجعة تقارير الأداء المقدمة من أعضاء هيئة التدريس وطلاب مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا تمهيدا لعرضها على مجلس القسم.
- مناقشة التقرير السنوي لرئيس مجلس القسم وتقارير نوابه ولجنة تقييم الأداء .
- متابعة تنفيذ السياسة العامة للتعليم والبحوث في القسم .

ب- **مشكلات الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية:** (الزنفلي، ٢٠٠٩ ص ص٥٤٣-٥٤٥)

- عدم السماح للجامعات بممارسة الحريات، حيث يسيطر المجلس الأعلى للجامعات على كافة الأمور الأكاديمية.
- الاهتمام بالشكل التنظيمي فقط وعدم مراعاة الظروف والاحتياجات المجتمعية.
- عدم وجود معايير معلنة لتعيين القيادات الجامعية، حيث لم يحدد القانون معايير المفاضلة بين المتقدمين لشغل المناصب القيادية بالجامعة.
- المركزية المفرطة في إدارة التعليم العالي بالجامعات المصرية.
- عدم استقلالية الجامعات وسيطرة الدولة عليها وفقدان الجامعة للكفاءة والفاعلية.

- عدم إقرار قرارات مجالس الأقسام إلا من خلال سلسلة كبيرة من الإجراءات الإدارية .
- ضعف الاستقلال المالي للجامعات، والاعتماد فقط على المخصصات المالية لها.

ج- المبادئ التي تقوم عليها الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية:

- **المركزية في إدارة التعليم الجامعي:** (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، مرجع سابق)

من خلال العرض السابق لمهام ومسؤوليات المجلس الأعلى للجامعات المصرية نجد أن النمط المركزي هو السائد في التعليم العالي المصري، حيث تخضع سياسة الجامعات التعليمية لسياسات المجلس الأعلى للجامعات، ويبدو ذلك جلياً في عدد من مواد قانون تنظيم الجامعات المصري، فالمادة رقم ١٤ من القانون ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ تنص على أن" القرارات الصادرة من المجلس الأعلى للجامعات ملزمة لمجالس الجامعات والمجالس الأدنى منها" والمادة رقم ١٦ من نفس القانون تنص على " لا تكون قرارات المجالس نهائية في أي مسألة من المسائل ما لم ينص عليها المجلس الأعلى للجامعات" .

- **الاستقلالية في الجامعات المصرية:**

يمنح القانون المجلس الأعلى للجامعات السلطة الواسعة في السيطرة على الجامعات، مما يضعف استقلالية الجامعات الأكاديمية، والمالية، واختيار القيادات بها، وتعقد الإجراءات اللازمة للموافقة على قرارات مجالس الأقسام بالكليات، عدم مراعاة الخصوصية لكل جامعة وطبيعة المجتمع الذي يحيط بها في تحديد المخصصات المالية اللازمة لها، وقد أكدت منظمة هيومن ووتش(Human Watch,2010) على وجود انتهاكات للحريات الأكاديمية داخل الجامعات المصرية فيما يخص عمليات التدريس والبحث العلمي حتى الأنشطة الطلابية.

- **المحاسبة بالجامعات المصرية:**

لا توجد عقوبات صريحة للمخالفات داخل الجامعات المصرية على الرغم من تفشي مظاهر الفساد بداخلها، كما لا يحدد القانون صراحة العقوبات التي تقع على الجامعات إذا لم تطبق معايير الجودة والاعتماد الجامعي .

- **المشاركة والمسؤولية الاجتماعية بالجامعات المصرية:**

من خلال العرض السابق للهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية نجد أن دور قطاع خدمة المجتمع ليس بالشكل المطلوب ويظهر ذلك من خلال عدم التصدي لعلاج الكثير من المشكلات في البيئة المحلية للجامعات المصرية والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:-

- ضعف مراقبة ورصد الجامعة لمشكلات المجتمع المحيط بها، ودراستها، وطرح البدائل المختلفة لحلها.
- قلة الإسهام في تحويل خلاصة المعارف العلمية والتكنولوجيات التي تتوصل إليها الجامعات الي خدمات ومنتجات وتكنولوجيات قابلة للتطبيق من خلال تسويق نتائج

المشروعات البحثية بها.
– عدم ربط الخريجين بجامعاتهم وكلياتهم من خلال روابط الخريجين المختلفة، وكذا عدم تسويق الخريجين لمؤسسات المجتمع المختلفة من خلال العديد من الآليات في مقدمتها ملتقيات التوظيف، توفير التدريب العملي لهم أثناء الدراسة في المؤسسات المختلفة.
–عدم تنشيط العلاقة مع مؤسسات المجتمع المدني المختلفة من اتحادات وروابط ومنظمات وجمعيات أهلية.
– قلة توفير وسائل دخل إضافية للجامعات من خلال الأنشطة البحثية والاستشارية والتدريبية وغيرها.
– عدم وجود الارتباط الكافي بين الجامعات والوزارات والهيئات المختلفة في المجتمع ودعم أنشطتها المختلفة.
عدم وضوح مفهوم تنمية المجتمع والبيئة لدى أعضاء هيئة التدريس.–
عدم توفر الوحدات التنسيقية المعنية بتطوير برامج الشراكة المجتمعية. -
. عدم الوضوح الكافي لأهداف الكلية في تنمية المجتمع والبيئة-
. عدم توزيع الأدوار الخاصة بتنمية المجتمع والبيئة على الأقسام العلمية بالكلية
. عدم وجود هيئة مكتبية معاونة لوكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة
. عدم وجود خطة شاملة للكلية لمواجهة المشاكل التنموية والبيئية-

٢– واقع المتطلبات الهيكلية والتنظيمية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية بالجامعات الأمريكية:

أسهمت الجامعات الأمريكية في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية من خلال الدراسات والأبحاث والبرامج والتخصصات والمقررات التي تطرحها في برامج إدارة الأعمال وعلم الاجتماع والإعلام والخدمة الاجتماعية مما أدى إلى رفع نسبة الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، فالمنظور الأمريكي والذي يتمثل في تخصيص كل شركة أو مؤسسة جزءا من أرباحها لدراسة المسؤولية الاجتماعية، وهناك منظور آخر يقول بأن المسؤولية الاجتماعية مسؤولية تكاملية لا تتمثل فقط في المال ولكن تتمثل في تحديد الرؤية والأهداف والأسلوب والمجتمع، ومنظور أخر يقول بأن الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية يعتمد بشكل أساسي على الممارسة الميدانية والعملية للمسؤولية الاجتماعية من خلال استقصاء الواقع الاجتماعي والتفاعل بين الجامعة والمجتمع من خلال الحياة اليومية .

أ– أبعاد الهيكلة التنظيمية بالجامعات الأمريكية ومسؤولياتها الاجتماعية:–

(Harrison, Roger,2010,pp60-90)

– البعد الاستراتيجي :

تقوم الجامعات الأمريكية على التحول نحو تطبيقات الإدارة الإستراتيجية التي تتسم بالشمولية والواقعية والتركيز المتوازن على البيئتين الداخلية والخارجية من خلال التحليل البيئي

الدقيق والممارسة والمشاركة الفعلية من جميع المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا في صياغة الاستراتيجيات وعمليات التنفيذ والرقابة والتقويم الاستراتيجي، وهو ما يفرض على الجامعات الأمريكية القيام بعمليات التهيئة التنظيمية والإدارية والمهنية للتحول نحو تطبيقات الإدارة الإستراتيجية كممارسة دائمة والنظر للتخطيط الاستراتيجي في إطاره الطبيعي المتمثل في أنه جزء من كل على مستوى الإدارة الإستراتيجية.

- **البعد التنظيمي والإداري:**

تسعى الجامعات الأمريكية لتحديث الهياكل التنظيمية للجامعات بها وتصميم الوصف الوظيفي المتعلق بواجبات الوظيفة ومؤهلات وخبرات شاغلها بطريقة محترفة وواقعية مع إعادة صياغة أدلة العمل الإداري بحيث تختصر إجراءات العمل في ظل توفر التقنية الحديثة وإعداد أدلة الإجراءات الإدارية إلكترونياً بما يسهم في الانتقال من الممارسات البيروقراطية السلبية إلى الممارسات الإدارية الحديثة وتطبيقات الحكومة الإلكترونية.

- **البعد الأكاديمي التخصصي:**

تتميز الجامعات الأمريكية بالتنافسية حتى أضحت عاملا مساعدا في استحداث تخصصات جديدة تخدم سوق العمل، وتتناسب مع طبيعة المجتمعات المحلية للجامعات ومقوماتها الطبيعية، وبالتالي صاحب ذلك تغيير جذري في مناهج التعليم الجامعي، واستراتيجيات التدريس وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، والطلاب والموظفين ببرامج حقيقية وواقعية مبنية على معايير ومقاييس لتحسن مستوى الأداء، والعناية بالبحث العلمي ورفع مخصصاته وتوجيهه نحو احتياجات التنمية مع التركيز على البحوث التطبيقية، وتفعيل وظيفة خدمة المجتمع بأساليب وطرق حديثة لجعل المجتمع شريكا فاعلا وقويا في ممارسات الجامعات التنموية وكذلك تدريب وتأهيل وصناعة قيادات جامعية قوية تلغي عبارة (حسب النظام) من ممارساتها اليومية بحيث تكون مؤهلة إدارياً وملمة بأدق تفاصيل الأنظمة واللوائح الإدارية والمالية وقادرة على تحقيق الكفاءة المنشودة .

ب- **المبادئ التي تقوم عليها الهيكلة التنظيمية بالجامعات الأمريكية:**
(الرجراجي، ٢٠١٤، ص ص ٤٢-٤٧)

- **الديمقراطية:**

حيث تتيح الجامعات الأمريكية الفرصة أمام المجالس العلمية بها في اتخاذ القرارات الخاصة بها دون تدخل من مجالس الجامعات، وكذا الحرية لأعضاء هيئة التدريس في فهم وممارسة الحرية الأكاديمية، والتنمية المهنية المستمرة لهم بل ومساعدة الطلاب في ممارسة الحرية داخل الجامعات من خلال المشاركة في الانتخابات الطلابية، كما وضع القانون مجموعة من الأطر المحايدة لتحقيق العدالة داخل الجامعة، وحماية حقوق الإنسان لتنمية المجتمع الداخلي والخارجي للجامعة.

- **الاستقلالية:**

تعتبر الاستقلالية من المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التعليم الجامعي الأمريكي، حيث أن للجامعات الحرية في وضع الخطط الإستراتيجية لها دون قيود، كما أن للجامعة الحق في تحديد الهيكل التنظيمي بها في ضوء التشريعات الخاصة بكل ولاية، كما أن للجامعة الحرية في إدارة شؤونها المالية، كما تمكن الجامعات المراكز البحثية فيها من تحديد مهامها وأدوارها في خدمة الجامعة والمجتمع الخارجي بحرية تامة.

- **الحرية الأكاديمية:**

تعتبر الحرية الأكاديمية من أهم أهداف مجالس الجامعات الأمريكية، فالجامعات لديها الحرية المطلقة في الدخول في شراكات مع أي منظمة داخل وخارج المجتمع الجامعي، كما أن للجامعة الحرية في تجديد البرامج الأكاديمية بها بما يحقق تطويرها وتقدمها وممارساتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، كما للجامعة الحق في تحديد طرائق التدريس المناسبة لها سواء في مرحلة البكالوريوس أو مراحل الدراسات العليا بها مراعية معايير ضمان الجودة بها.

ج- مميزات الهيكلة التنظيمية بالجامعات الأمريكية: (الخطيب، ٢٠١٤، ص ص ١٤٠-١٤٢):-

١- استقلالية مؤسسات التعليم العالي بالولايات عن الحكومة، مما أدى إلى ظهور اختلافات بين الجامعات وان اشتركت في التوجهات العامة، ويعتبر ذلك قوة وتدعيم للتعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية.

٢- توفير البيئة التعليمية الملائمة للتعبير عن الرأي والبحث العلمي، وبالتالي الإبداع وتنمية الابتكارات لدى منسوبي الجامعات الأمريكية.

٣- إتاحة الفرصة أمام المهتمين بتطوير التعليم والتعليم العالي من المحيطين بالجامعات، على تقديم المساعدات والمشورة في الربط بين الجامعة وحاجات سوق العمل الأمريكي.

٤- تسهيل الإجراءات اللازمة للالتحاق بالجامعات، وسياسات القبول واضحة وكذلك عملية التقويم والتقييم للطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية.

٥- توفر الجامعات الأمريكية البرامج الدراسية التي تتناسب مع ميول واهتمامات الطلبة، وكذا تراعي قدراتهم وحاجاتهم المستقبلية.

٦- وجود بعض الهيئات والروابط من خارج الجامعة التي تراقب مدى التزام الجامعات بخدمة المجتمع، ومدى مطابقتها لمعايير الجودة المحددة.

تسمح الحكومة للجامعات الأمريكية بالحرية الكاملة في تصميم الهيكل التنظيمي الخاص بها في ضوء إطار عملها القانوني.

نموذج جامعة ميتشجان في الهيكلة التنظيمية والمسؤوليات المجتمعية:
https://saudiusa.com/ar/component/content/articleuniversities/michigan

يهتم التعليم العالي الأمريكي بالخدمة العامة واعتبارها إحدى الوظائف الثلاثة الرئيسة للتعليم العالي بجانب كل من التدريس والبحث العلمي ففي (جامعة ميتشجان) (The university of Michigan) تحدد وظيفتها الأساسية في تقديم المعرفة والاستجابة للاحتياجات الفعالة والأساسية لتنمية المجتمع، حيث ينص ميثاق الجامعة الصادر في عام ١٩٤٠ على أن وظائفها تتمثل فيما يلي :

- التعليم .
- البحث .
- الخدمة العامة .
- الإبداع الفني .
- نشر المعرفة .
- التنمية المهنية والروحية

- **مجلس جامعة ميتشجان: (https://saudiusa.com)**

يتكون مجلس جامعة ميتشجان من (٣٠) عضواً يتمثل ثلثي المجلس داخل الجامعة والثلث من خارج الجامعة من بين رجال الأعمال والمواطنين المهتمين بقضايا التعليم، ومدة خدمة هذا المجلس عامين، كما يشارك بعض الطلاب لمدة عام في خدمة المجلس، ولمجلس الجامعة الحرية في تحديد الميزانية المالية لها وتحديد أوجه الصرف بالشكل المناسب لظروفها وطبيعة المجتمع المحيط بها، كما أن للمجلس الحرية في وضع القواعد العامة والنظم الأكاديمية بها، ويفوض المجلس بعض المهام للجان المختصة لإدارة شؤونها دون الرجوع للمجلس.

- **مجلس الكلية:**

يتمتع مجل الكلية بجامعة ميتشجان بالمسؤولية الكاملة عن إدارة شؤون الكلية، من خلال مجلس قوامه سبعة أعضاء يرأسهم عميد الكلية، وعضوية أعضاء هيئة التدريس بالكلية وبعض المهتمين بقضايا التعليم بالولاية، ويتوقف دور مجلس الجامعة على تقديم النصيحة لمجلس الكلية دون التدخل في اختصاصاته، ويتم انتخاب عميد الكلية رئيس المجلس عن طريق أعضاء هيئة التدريس بالكلية، كما يحق لمجلس الكلية اختيار مجلس تعليمي ممثل من أعضاء هيئة تدريس وطلبة الكلية، كما تشكل الكلية مجموعات معنية بالبحث العلمي وخدمة المجتمع كما تكون معنية بالبرامج الدراسية وتطويرها وعرضها على مجلس الكلية للموافقة عليها.

د- جامعة ميتشجان ومسؤوليتها المجتمعة:

يقوم مجلس جامعة ولاية ميتشجان Michigan state university بتقديم خدماتها للمجتمع وخاصة في المجال الزراعي لأنها تسمى كليات منح الأراضي وبدأت تقديم مقررات خاصة في الزراعة حتى تأسس اتحاد الخدمات الممتدة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وفى العشرينات تم

إلحاق هذه المقررات بوحدة جديدة للتعليم المستمر ، ثم تطورت هذه الوحدة لتشمل مجالات عديدة استجابة للمشكلات التي تواجه الأفراد والمجموعات والمجتمع الأكبر بصفة عامة .

كما يقوم مجلس جامعة ميتشجان بتقديم خدماته للمجتمع الخارجي واعتباره عمل تطوعي ، وتشمل هذه الخدمات ، الفصول المسائية وتنظيم مقررات مهنية للعامة تتضمن مهارات القيادة ، ومهارات الاتصال ، ومهارات الخطاب العام ، كذلك يتم تشجيع أعضاء هيئة التدريس في مختلف المجالات على إيجاد علاقة طيبة مع الهيئات والمؤسسات المحلية مثل المدارس المحلية والمكتبات والمتاحف والأندية الرياضية والمؤسسات الصناعية.

كما يقوم مجلس الجامعة بمنح الحرية الكاملة للبحث العلمي من خلال مجموعات البحث العلمي داخل الجامعة فقام المجلس (الوطني الأمريكي للبحث العلمي عام ٢٠١٠) بفحص أكثر من (٥٠٠٠) برنامج دكتوراه في (٦٢) تخصصا علميا في (٢١٢ جامعة أمريكية) ، وأصدر تقريرا في عام ٢٠١٦ تضمن، حصول (٤٨) برنامج دراسات عليا بجامعة بركلي، و(٤٦) برنامج بجامعة هارفارد، و(٤٠) برنامج بجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس على مواقع ضمن وتصدرت ثلاثة برامج دكتوراه أفضل عشرة برامج دراسات عليا أمريكية كل حسب تخصصه بالهندسة الإحيائية بجامعة كاليفورنيا قائمة أفضل برامج الدراسات العليا الأمريكية، واحتل ما نسبته (٦٠ %) من برامجها الأخرى مواقع ضمن أفضل (٢٠) برنامج كل حسب تخصصه ، وفي ضوء تزايد نشاط الجامعات في برامج البحث والتطوير، فقد سعت الكثير من المؤسسات الإنتاجية خارج الجامعة إلى مد الجسور وإقامة الشراكات مع الجامعات بعد أن تيقنت أن الجامعات إنما هي مراكز للإبداع والابتكار الذي يمكن أن يفضي إلى تحسين منتجاتها وتطويرها.

أوجه الاختلاف بين الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية والولايات المتحدة الأمريكية:

من خلال العرض السابق لواقع الهيكلة التنظيمية للجامعات المصرية، نجد أن أغلب مستوياتها التنظيمية متماثلة، كما أن وظائف مجالس الجامعات متشابهة، وجميع الرؤى والرسالة والأهداف للجامعات واحدة، ونلاحظ قلة مشاركة أعضاء من خارج الجامعة في مجالس الجامعات والكليات، على عكس الولايات المتحدة الأمريكية لكل جامعة رؤية ورسالة وأهداف منشقة من أهداف المجتمع، ويوجد بالهيكل التنظيمي لكل جامعة أعضاء من المجتمع الخارجي من المهتمين بالتعليم وتنمية المجتمع، كما تتميز الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية بمجموعة من المبادئ التي تنخفض بشكل كبير بالجامعات المصرية ممثلة في خضوع المؤسسات الجامعية لمبدأ اللامركزية في صناعة واتخاذ القرارات الجامعية، والمرونة الكبيرة في القيام بمسؤوليتها المجتمعية لخدمة البيئة المحيطة، كما تتميز الجامعات الأمريكية بترسيخ مبدأ الشفافية في التعاملات والمعلومات على مستوى الطلبة والمنسوبين لها وفي التعامل مع المجتمع الخارجي، كما تتميز بالمرونة الكافية في تغيير الرؤية والرسالة والأهداف تبعاً لتطور حاجات المجتمع ومستجداته، على عكس الجامعات المصرية التي تتعطل بها الأعمال لوقت طويل لتعدد المستويات الإدارية بها، وظهور الإتكالية لدى معظم المستويات الأكاديمية والإدارية بالجامعات والكليات، كما تعاني الجامعات المصرية من إحجام الجامعات على التعاون مع مؤسسات المجتمع

الخارجي ويرجع ذلك لعدم سرعة التجاوب مع حاجات المجتمع وغلبة البيروقراطية على معظم الجامعات المصرية، كما تتميز الجامعات الأمريكية بالحرية الأكاديمية التي تمنحها لأعضاء هيئة التدريس ومجالس الأقسام العلمية فيما يتعلق بالبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال المشاركة الفعالة في حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بالمجتمع، واستحداث أفضل الأساليب للتعاون المجتمعي، على عكس نظام التعليم الجامعي المصري الذي تغيب فيه صلاحية التفويض للأقسام والوحدات واللجان المعنية بخدمة المجتمع الداخلي والخارجي، كما يؤخذ على نظام التعليم العالي المصري عدم العدالة في توزيع المخصصات المالية والمكافآت الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والباحثين، وبالتالي عدم تنظيم اللوائح المالية والإدارية بقطاعات الجامعة المختلفة.

لذا سوف يقدم الباحث تصور مقترح لتطوير الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء ما سبق ذكره من أدوار وخبرات لبعض الدول المتقدمة ومنها الولايات المتحدة الأمريكية، مستخدماً منهج سوار للتخطيط الإستراتيجي.

التصور المقترح لتطوير الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء أدوارها المجتمعية وخبرة الولايات المتحدة الأمريكية باستخدام مدخل سوار(SOAR) الإستراتيجي:

أ- أهداف التصور المقترح لتطوير الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية .

يهدف التصور إلى تفعيل دور الجامعة في مجال خدمة المجتمع من خلال التعارف على الاحتياجات والمشكلات التي تواجه المجتمع والمعوقات التي تعوق المجتمع والتغلب على هذه المعوقات وتلبية احتياجات المجتمع وتقديم الحلول لهذه المشكلات ، كما يسعى إلى تقديم التوصيات الإجرائية للتغلب على هذه المشكلات.

ب- عناصر التصور المقترح لتطوير الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية.

- تقديم الأسس العلمية للتصدي للقضايا المجتمعية .
- إجراء البحوث العلمية لصالح المؤسسات الحكومية والخاصة .
- تقديم الخدمات للعاملين بالجامعة وخارجها .
- تشجيع المؤسسات الخارجية على استخدام مرافق ومنشآت الجامعة والاستفادة منها .
- إنشاء مجالس استشارية مشتركة من داخل الجامعة وقيادات المجتمع الخارجية لعرض مشكلات المجتمع ووضع الحلول لها
- توجيه الأبحاث العلمية بالجامعات المصرية لتطوير المجتمع الداخلي والخارجي.
- إعداد مراكز خدمة المجتمع داخل الجامعة المصرية للقيام بالمهام والأدوار المجتمعية التي أنشأت من أجلها.
- المساهمة في تطوير التكنولوجيا المختلفة ومحاولة تسهيل استفادة أفراد المجتمع منها .
- مساعدة المؤسسات ورجال الأعمال والمهتمين بالتعليم عن طريق تقديم أفكار جديدة لخدمة المجتمع.

- مشاركة الجامعة المصرية في المناسبات الاجتماعية المختلفة .
- مشاركة أبناء الجامعة من طلبة وأعضاء هيئة التدريس في المجال التطوعي العام لخدمة المجتمع .

ج- متطلبات التصور المقترح لتطوير الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية :

- وجود هياكل قانونية عادلة يتم اختيارها بشفافية ونزاهة واضحة للجميع وهذا يتطلب تعديلاً في قانون تنظيم الجامعات المصري.
- تطبيق الجامعة لمعايير الجودة والاعتماد الجامعي.
- المحاسبية والشفافية لمواجهة الفساد المالي والإداري في الجامعة.
- أن تطبق الجامعة قيمة العدالة والنزاهة في تعاملاتها مع منسوبيها.
- أن تكون المهام والمسؤوليات واضحة لمجالس الجامعات فيما يخص خدمة المجتمع الداخلي والخارجي للجامعة.
- أن يشارك المجلس الأعلى للجامعات المصرية، وكذا مجالس الجامعات والكليات المهتمين بالتعليم من خارج الجامعة في صناعة القرارات واتخاذ المناسب منها لخدمة المجتمع.
- عدم المساس من قبل الحكومة والمجلس الأعلى للجامعات للحريات الأكاديمية للكليات والأقسام العلمية بها.
- تطبيق القانون على الجميع، والتأكيد على ضرورة تنفيذ التعليمات من قبل جميع منسوبي الجامعة.

د- عناصر القوة بالجامعات المصرية والتي تسهم في تطوير الهيكلة التنظيمية بها:

- وجود هيكل تنظيمي بالجامعات المصرية له رؤية ورسالة وأهداف يسعى لتحقيقها.
- مشاركة بعض المؤسسات من المجتمع المحلي وان كانت ضعيفة جداً.
- وجود قواعد وأنظمة للقبول بالبرامج المختلفة في الجامعات من البكالوريوس إلى الدكتوراه.
- وجود هيئة لضمان الجودة والاعتماد الجامعي بكل كلية، تسعى إلى تحقيق مبادئ وأهداف الجامعة والمجتمع.
- وجود مجالس أقسام ولجان داخل كل كلية، تسهم في تطوير العملية التعليمية والبحثية بها.
- يوجد لجان علمية تتسم بالنزاهة والشفافية في ترقيات أعضاء هيئة التدريس مما يسهم في تحيد المهام والواجبات المطلوبة منه وفق رتبه العلمية.

ه- الفرص التي تسهم في تطوير الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية:

- توجه الدولة نحو توفير الفرص التعليمة مدى الحياة وتحقيق التنمية المهنية المستدامة.
- اهتمام الدولة بالتعليم من خلال زيادة المخصصات المالية له.
- وجود مراكز التنمية المهنية لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- الاستفادة من المشاركات المجتمعية من خلال المؤسسات التي تمول التعليم العالي، أو من خلال التمويل الذاتي التي توفره الجامعة من خلال مشاركاتها المجتمعية، وان كانت ليست بالشكل المطلوب.
- لا زالت تحتل بعض الجامعات المصرية السمعة الطيبة بين الجامعات العربية والعالمية، وبها أعضاء هيئة تدريس على مستوى عالمي.

و- المأمول لتطوير الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية:

من خلال عرض الدراسات السابقة والإطار النظري الذي وضح فلسفة الهيكلة التنظيمية للجامعات وأدوارها، وكذا تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، يمكن تطوير الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية وإعادة النظر في مهامها ومسؤولياتها المجتمعية على النحو التالي:-

١- المسؤوليات المجتمعية للهياكل التنظيمية بالجامعات المصرية :

تتعدد أنماط ومجالات تنمية المجتمع التي تقدمها الجامعات لمجتمعاتها بتعدد حاجات ومشكلات المجتمع ودرجة انغماس الجامعات في العمل على تلبية تلك الحاجات ومواجهة هذه المشكلات ، كما تتعدد هذه المجالات كذلك بتعدد الجماعات التي توجه إليها الخدمات من جماعات مهنية ومدنية إلى جانب العاملين في مختلف الأنشطة التجارية ، والصناعية والزراعية ، وغيرها ، كما أن بعض هذه الخدمات تقدمها الجامعات على مستوى المجتمع المحلي ، وبعضها على مستوى قومي ويمكن تقسيم هذه الخدمات على النحو التالي:-

- الخدمة التي تقدمها الكليات أو الجامعات وهى ما تقوم به اللجان والتنظيمات داخل الكلية أو الجامعة داخل حرمها والتي تتعلق بتنمية البرامج والسياسات .
- الخدمة المهنية وتضم اللجان والهيئات التي تعمل لصالح الاتحادات المهنية الإقليمية منها القومية أو الأمور الأكاديمية .
- الخدمة العامة وتتعرف إلى ما عدا ذلك من الأنشطة التي لا تعد من قبل الأنشطة الرئيسية للتعليم أو البحث العلمي وإن كان لها علاقة بجماعات أخرى خارج المجتمع الأكاديمي .

و يمكن إجمالي خدمة الجامعة للمجتمع فيما يلي :

- إعداد العنصر البشرى القادر على إحداث التنمية المنشودة من خلال إعداد القوى العاملة القادرة على مواجهة التغيرات العلمية والتكنولوجية في العالم المعاصر .
- إتاحة الفرصة أمام هيئة التدريس من ذوى الخبرة لتستفيد بهم المؤسسات المختلفة في مجالات الإنتاج والخدمات .
- القيام بالبحوث والمؤتمرات التي تسهم في ترقية المجتمع وحل مشكلاته هذا بالإضافة إلى الاستشارات العلمية التي تقدمها الجامعة لمؤسسات المجتمع .
- تعليم الكبار من جميع الأعمار (التعليم المستمر) والتدريب المستمر للمهنيين لرفع كفايتهم وإكسابهم الخبرات اللازمة لأداء المهنة .
- نشر العلم والمعرفة بين أبناء المجتمع المحلى من خلال الندوات والمحاضرات التي تساعدهم على حل مشكلاتهم والتكيف مع مجتمعهم .
- عقد الحلقات والندوات والمؤتمرات العلمية لخريجها لكي يلموا بكل ما يستحدث في مجالات تخصصهم ومعالجة المشكلات التي تواجههم في الحياة العلمية .
- تقدم لطلابها برامج تثقيفية ترفع مستواهم الثقافي وتربطهم ببيئتهم ومجتمعهم .
- ونجد أن كل ذلك ينعكس بالطبع على تحقيق التنمية الشاملة والتغير الاجتماعي المنشود وتقوية روح المبادرة والمشاركة وتوثيق العلاقات الإنسانية ومعرفة الأساليب الفنية المستحدثة وملاحقتهم لركب التقدم العلمي والتكنولوجي .

٢- المبادئ المقترحة لتطوير الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية:

- **اللامركزية:** وهو إعطاء مجالس الأقسام بالكليات الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص عملية التدريس والشؤون التعليمية والطلاب وأعضاء هيئة التدريس، دون الرجوع للمجلس الأعلى للجامعات ومجلس الجامعة والكليات، تيسيراً للعمل وللقضاء على البيروقراطية التي تعاني منها الأنظمة التعليمية بمصر، كما يقترح مشاركة الطلاب في اتخاذ القرارات عن طريق مشاركاتهم الفعالة في العمليات الانتخابية بالكلية، وكذلك مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الانتخابات الخاصة باختيار قيادات الجامعة ترسيخاً لمبدأ الشفافية والنزاهة والديمقراطية .
- **العدالة :** وهو تطبيق القانون والمساءلة على جميع منسوبي الجامعة دون تمييز، وتوفير الفرص التعليمية للجميع دون تمييز من أبناء المجتمع الخارجي وكذا العدالة في توزيع المخصصات المالية على الجامعات والكليات والأقسام كل تبعاً لحاجاته ومتطلباته، لذا يقترح الباحث وجود لجنة تسمى لجنة العدالة التعليمية، ويكون من مهامها التوظيف والترقيات وتطبيق معايير العدالة في الاختيار، والمساواة بين جميع الطلبة في الممارسات والأنشطة الجامعية وتوفير بيئة تعليمية داعمة للمجتمع.

- **الاستقلالية:** وهو من الأمور المهمة جدا لتحقيق الجودة والتميز، حيث تصبح الجامعة والكلية مسئولة عن جميع الممارسات الأكاديمية داخل الحرم الجامعي، وبالتالي دعم الفكر الناقد الحر، فيجب أن يترك للجامعات الحق تحديد معايير اختيار الطلاب، توظيف وفصل منسوبي الجامعة، وضع برامج تدريسية جديدة ، الاستقلال المادي ووضع الطرق المناسبة لها لمشاركة كلفة التعليم الجامعي بوضع الشراكات المناسبة مع المجتمع الخارجي.
- **المشاركة:** والمقصود بها توزيع السلطة في كل ما هو متعلق بالقرارات الإدارية والأكاديمية، التي ترتبط بالمجتمع الداخلي والخارجي للجامعة ، وأيضا تحمل المسؤولية والمشاركة المجتمعية للجان والإدارات والاتحادات الموجودة بالجامعة، مشاركة ممثلين من رجال الأعمال والمهتمين بالتعليم في مجالس الجامعات والكليات، وكذا مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الخدمات الاستشارية للمجتمع المحيط بالجامعة، كما يجب مشاركة منسوبي الكليات من أعضاء هيئة تدريس وإداريين وطلبة في وضع معالم تقويم الجودة والأداء وتحديد السياسات والإجراءات التي تخص الجامعة.
- **الشفافية:** حيث يجب على الهياكل التنظيمية بالجامعات المصرية أن تقوم على التشاور والنزاهة والشفافية في كل ما يخص النواحي المالية والإدارية والأكاديمية، كما يجب أن تكون المصارحة والمكاشفة هي العنوان السائد في الاجتماعات والمناقشات داخل الجامعات، وضرورة توحيد المعلومات المتاحة بالجامعات والحصول عليها أو عرضها والإفصاح عنها دون تأخير.
- **الفعالية:** والمقصود بها أن تضع الجامعات المصرية الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بها وان يتكون واضحة ومحددة للجميع ، كما يجب وضع الآلية المناسبة واتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق أهداف وخطط الجامعة، وان تعرف كل إدارة داخل الجامعة أدوارها واختصاصاتها ، وان يعرف كل فرد داخل هذه الإدارات مهامه واختصاصاته، وان يتم بحديد الشخص المناسب الذي يمثل كل إدارة في الهيئة الإدارية لتفعيل العمل بها مما ينعكس بالإيجاب على أداء العمل الجامعي ككل.
- **الحرية الأكاديمية:** يجب إتاحة الحرية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وفي ظل معايير تضعها الجامعة في ممارسة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع الداخلي والخارجي، كما بجب أن تمارس الكليات الحرية الأكاديمية في وضع الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بها، كما يجب أن يكون لها الحرية في وضع الخطط الإستراتيجية المستقبلية لها، وكذا الحرية في اختيار القادة دون إجبار ولا توجيه.

٣-متطلبات إعادة التنظيم الجامعي لتفعيل دور الجامعة المجتمعي :

- ضرورة إيجاد توافق بين الجامعة ومتطلبات البيئة.
- التأكيد على التنافس بين الجامعة وغيرها من المؤسسات التي تخدم المجتمع.

- أن تتبنى الجامعات نظاماً يتسم باللامركزية مما يسهم في انجاز الأعمال واتخاذ القرارات التي من شأنها خدمة المجتمع.
- إتاحة المرونة الكافية لجميع مجالس الأقسام والكليات للتفاعل مع مؤسسات المجتمع وحاجاته.
- وضوح السياسات واللوائح المالية المنظمة للتعاون بين الجامعة والمجتمع.
- تطوير اللجان والقطاعات المختلفة بالجامعة والمعنية ببرامج التعاون المجتمعي.
- تحقيق نظامية برامج التعاون والتكامل المجتمعي وتحديد مسئوليات الجهات المشاركة(جامعة- أقسام علمية- مؤسسات الأعمال).

ثالثاً النتائج المتوقعة:

هناك العديد من النتائج المتوقعة نتيجة تطوير الهيكلة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء مسؤوليتها المجتمعية وخبرات الولايات المتحدة الأمريكية ومنها ما يلي:

* تطوير قنوات الاتصال والتبادل ألمعلوماتي بين الجامعة وقطاعات المجتمع.
* إقامة شراكة حقيقية متبادلة بين مؤسسات المجتمع والجامعة.
* توافر المعلومات والبيانات التفصيلية عن برامج الجامعة وخدماتها البحثية والتعليمية، وتعزيز التعاون المجتمعي.
* مراقبة البيئة المحيطة بالجامعة، ورصد مشكلات المجتمع بها، ودراستها، وطرح البدائل المختلفة لحلها.
* الإسهام في تحويل خلاصة المعارف العلمية والتكنولوجيات التي تتوصل إليها الجامعات الي خدمات ومنتجات وتكنولوجيات قابلة للتطبيق من خلال تسويق نتائج المشروعات البحثية التي تجري في الكليات المختلفة وبالتالي إرضاء أصحاب المصالح داخل الجامعة وخارجها.
* الارتباط مع الوزارات والهيئات المختلفة في المجتمع ودعم أنشطتها المختلفة، وتحسين ونشر ثقافة التنافس بين الجامعات.
* وجود رؤية إستراتيجية لعمل القطاع تبدأ من الكلية، ويتطلب ذلك من كل وكالة للبيئة وخدمة المجتمع في كل كلية أن يكون لها رؤيتها الإستراتيجية لدور الكلية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة وتكون ملزمة لها، وتعرض علي مجلس الكلية، وكذلك علي مستوي الجامعة، علي أن تترجم تلك الرؤية الإستراتيجية فيما بعد.
* تحديد احتياجات الجماهير المستهدفة وذات الصلة وأرائها في القضايا ذات الصلة بتخصص الكلية(مثل عدم الإقبال علي كليات بعينها رغم أهميتها، الانخفاض في أعداد المقبولين بالقسم العلمي، قلة الإقبال علي اختبارات قدرات كلية ما برغم جاذبية التخصص).
* التعرف علي الاحتياجات الحالية لمؤسسات المجتمع المختلفة الإنتاجية، والخدمية، التشريعية، والتنفيذية، الحكومية وغير الحكومية(مؤسسات المجتمع المدني) من الكليات المختلفة علي مستوي الأفراد والسياسات، من خدمات تدريبية، وبحثية، واستشارية.

*دعم مبدأ الاستقلالية والحرية الأكاديمية، وفق مبادئ المشاركة والمسؤولية الذاتية، وكذا بناء منظومة تعليمية قائمة على النزاهة من خلال الانفتاح على المجتمعات الخارجية للجامعة.
* تحسين العنصر البشري وتفعيل وظائف الهيكل الإداري اللازم لكل قطاع من قطاعات الجامعة، لممارسة عمله سواء علي مستوي كل كلية أو علي مستوي الجامعة، والقضاء على الروتين والبيروقراطية بالجامعات.
* الوقوف على اللوائح المالية للجامعة والنزاهة والشفافية في إدارتها وتوزيعها لخدمة الجامعة ومنسوبيها، وكذا تحسين الرقابة والمسائلة المالية والإدارية لجميع المنسوبين دون تمييز أو خلل ترسيخاً لمعايير الجودة والاعتماد.
* أن تقوم الجامعات المصرية ببذل جهد أكبر إعلاما وإعلانا في تسويق دورها الخدمي للمجتمع، وفي المقابل علي مؤسسات الإنتاج والخدمات أن تفيد منها في تطوير أنفسها من خلال تخصيص نسبة من موازناتها في البحوث والتطوير.
* توافر وحدات لتعزيز الشراكة المجتمعية ومنها مراكز البحوث المشتركة، وحدة برامج التعليم التعاوني، وتهدف إلى دعم العلاقة بين الجامعة والمجتمع، وكذا وحدة العمل التطوعي التي تقدم الخدمات التعليمية والاجتماعية والصحية للمجتمع.

وعلى الله قصد السبيل

المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية:

أبو بكر، بعيره (٢٠٠٤): "التحديات التي تواجهها جامعات الوطن العربي"، في " "جامعة المستقبل في الوطن العربي"، المؤتمر القومي السنوي العاشر العربي الثاني لمركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ٢٧-٢٨ ديسمبر.

بزاوية،عبد الحكيم وسالمي، عبد الجبار (٢٠١١)"جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة:تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات" الملتقي الدولي حول الحوكمة في الجامعة العالي: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي،كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية وعلوم التيسير ، جامعة وهران ، الجزائر.

رحال ، عمر (٢٠١١) : المسؤولية المجتمعية للجامعات : بين الربحية والطوعية أبعاد المسؤولية المجتمعية كجزء من المسؤولية الوطنية للجامعات ، مؤتمر المسؤولية المجتمعية للجامعات الفلسطينية ، نابلس ، فلسطين.

شريفي ، مسعودة ، حاجي ، كريمة (٢٠١٢) المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة : رحلة ألف ميل تبدأ بخطوه، الملتقي الدولي الثالث "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية " ، جامعة بشار ، الجزائر.

شقاورة، سناء (٢٠١٣) دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
الخطيب، محمد (٢٠١٤)، التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية، مجلة التعليم العالي السعودي، العدد العاشر، المملكة العربية السعودية،
الرواشدة، علاء (٢٠١٢)، " دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس رسالة ماجستير ، غير منشورة، جامعة اليرموك ، الأردن.
الزنفلي، أحمد (٢٠٠٩)، استقلالية الجامعات وحريتها الأكاديمية، رؤية نقدية في ضوء قانون تنظيم الجامعات، المؤتمر العلمي الرابع لقسم أصول التربية، كلية التربية ، الزقازيق، ج٢، مصر.
الطيطي، محمد(٢٠١١)، مدى مشاركة المجتمع المحلي في دعم الإدارات المدرسية الثانوية وإسنادها في مدينة الخليل من وجهة نظر الإدارات ومجلس الآباء ، مجلة جامعة القدس المفتوحة، ع٢١.
الفولي، عبد الفتاح(٢٠١٠) ، موسوعة البحث التربوي ،(القاهرة : دار الخبر للبحوث والتدريب ، المجلد الأول
، الكبيسي، جمعة(٢٠١٠) ، محمود مصطفى قمبر: دور مؤسسات التعليم العالي في التنمية الاقتصادية للمجتمع، الدوحة، دار الثقافة.
العاجز، فؤاد علي(٢٠١١)، بعنوان " رؤية جديدة لدور البحث العلمي في تحقيق الشراكة الفاعلة في قطاعات الإنتاج من منظور تكاملي، المؤتمر العلمي الثاني، فبراير، كلية التربية الحكومية ، فلسطين.
العايدي ، حاتم(٢٠١٣)، الحوكمة الجامعية ورقة عمل مقدمة إلي ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي ، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي ، الجامعة الإسلامية ،غزه.
العميان، سلمان(٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال/ الطبعة الأولى دار وائل للنشر، القاهرة
الفار، إسماعيل صالح(٢٠١٣): الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات ، ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي ، هيئة التعليمات والجودة لمؤسسات التعليم العالي ، الجامعة الإسلامية غزة.
المليجي، محمد(٢٠١٢) ، دراسة مقارنة لنظام الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر"، المؤتمر العلمي التاسع عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة،(التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا) القاهرة ، مصر

عائشة، الرجراجي (٢٠١٤)، المسئولية الاجتماعية بالجامعات الأمريكية، الملتقى الدولي الرابع بعنوان" المسئولية الاجتماعية لمنظمات العمل، كلية إدارة الأعمال، الجامعة العربية المفتوحة، المملكة العربية السعودية.

مرتجي، رمزي(٢٠١١)، دور كليات التربية في الجامعات الفلسطينية في توجيه طلبة الدراسات العليا نحو قضايا خدمة المجتمع وتنمية البيئة، أبحاث ودراسات المؤتمر العلمي، الجامعة الإسلامية، غزة.

مهدي، ناصر، وجابر، محمود (٢٠١١)، بعنوان "دور الجامعات في تعزيز مفاهيم المسؤولية الاجتماعية لدى طلبة جامعة الأزهر وجامعة حلوان، مؤتمر المسؤولية الاجتماعية للجامعات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة.

مؤسسة حرية الفكر والتعبير (٢٠١١) تقرير "الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات بين سياسة القمع.. وغياب الرؤية " ،ط١ ، قام بإعداد وتحرير التقرير بقيادة (احمد عزت وآخرون) ، القاهرة .

ناصر الدين ، يعقوب عادل (٢٠١٤) : الحاكمية إطار مقترح لإصلاح مؤسسات التعليم العالي ، المؤتمر العالمي الثالث "الحاكمية والفساد الإداري والمالي" الأردن ، عمان .

ناصر الدين ، يعقوب عادل(٢٠١٢):واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ،٦٢، المملكة الأردنية الهاشمية ، عمان.

نظيف،أحمد(٢٠٠٩)، المؤتمر الثاني للمسئولية الاجتماعية للشركات " الاستثمار وممارسات العمل المسئول"، مركز المديرين، وزارة الاستثمار، القاهرة.

وزارة التعليم العالي(٢٠٠٦)، قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٦ لسنة ١٩٧٢ واللائحة التنفيذية لآخر تعديلات القانون ، الهيئة العامة للمطابع، الأميرية، ط٢٤، جمهورية مصر العربية.

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية:

Beckhard, Richard, "Organization development: Strategies and Moles", California, Addison-Wesley publishing com., 2011.

Cloke& brown (2009), Corporate Social Responsipility in Higher Education, http://www.sol-ne.org,

Curry, Barbara K.: Instituting Enduring Innovations Achieving Continuity of Change in Higher Education, ERIC Digest, No. ED358811, 2006.

Cummings and Worley, "Organization Development and Change". Sixth Edition, South-Western Publishing, 2008.

Edgar H. Schein : Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Management Learning, Internet Paper, http://www.sol-ne.org/res/wp/10006.html,.
Framcisco(2010): Pfeiffer, A Imprint of Jossey – Bass Inc,
http://portal.mohesr.gov.eg/ar-eg/Pages/Higher-education-in-numbers.aspx
Human watch(2010), Reading between the 'Rd Lines the Repression of Academic Freedom in Egyptian University Human rights vol>17,No,6.
Harrison, Roger, Stokes, Herb, Diagnosing Organizational Culture. San,
http://portal.mohesr.gov.eg/ar-eg,
https://saudiusa.com/ar/component/content/article-universities/michigan-state-university.
http\\www.aleqt.com
http://proquest.umi.com/pqdweb?did=766022431&sid=2&Fmt=2&clientId=85908&RQT=309&VN
ISIL&Gresi (2012), Corporate Social Responsipility in Higher Education Institutions: Istanbul Bilge University case
Implementation in a decentralizing Indonesia: Poverty reduction strategy from 'above' and 'below'" University of michigan at , United States – Hawaii . http://proquest.umi.com/pqdweb
Jarvis, Peter, ,(2012), International Dictionary of adult and confining Education , (London, Kogan page Limited.
Kuiper Adam(2010) , the social science encyclopedia , (London : London Rutledge press .
Marinescu & Burcea (2011), "student's perceptions on Corporate Social Responsipility at the Academic level ,case study : the faculty of administration and business university of Bucharest .
Mamashela,Thierry M. (2010) From university democratisation to managerialism : the changing legitimation of university governance and the place of students**,** tertiary education and management , volume 16 , issue 4.
Neilsen, A.(2010) "Becoming an OD Practitioner", Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall.

Organizational Development in Education: Internet Paper, http://www.toolpack.com/education.html, Organizational Culture, 2010.
Oriana& Elena (2010), "the university Social role and Responsibility , the case of spire hared university, Illinois, Waveland Press, INC.
Schmuck, Richard A. & Runnel, Philip J., The Handbook of Organizational Development in Schools and Colleges, Fourth Edition, Illinois, Waveland Press, INC., 2012.