

الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري

د. هالة أمين مغاوري

ملخص:

يعد التعليم أحد المجالات المهمة لتقدم الأمم ورفيها، وأحد دعائم الأمن القومي؛ فهو المجال الذي يؤسس ويعد أبناء المجتمع لتحمل مسؤولية مستقبل أوطانهم، فمن المهم أن تواكب النظم التعليمية التطورات الجارية، وأن تواجه التحديات المحلية والعالمية، وأن تتعامل مع التغيير برشاقة؛ حتى تتمكن من السير في ركب النظم التعليمية المتقدمة، خاصة أن التعليم الجامعي يهتم بإعداد الكوادر المؤهلة التي يتطلبها سوق العمل، بالإضافة إلى دورها في تقديم أبحاث علمية قد تفيد البشرية، بالإضافة إلى دورها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة بها.

وتهدف الدراسة الحالية إلى ما تحقيق يلي:

- 1- التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية، وتحديد أهم المصطلحات المرتبطة به.
 - 2- تحديد عناصر الرشاقة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسات الرشيقية.
 - 3- دراسة المقومات الأساسية التي قد تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.
 - 4- التعرف على مفهوم القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، وتحديد أهم معاييرها.
 - 5- وضع توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.
- واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة، ومن خلاله توصلت لمجموعة توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية .

Organizational Agility: An Approach to improving Institutional Capacity in Egyptian Higher Education

Dr. Hala Ameen Maghawri

Abstract:

Education is one of the most important factors in the development of any country and one of the pillars of its national security. It also prepares young people to take the responsibility for improving the future of their countries. Therefore, in order to perform their functions effectively, it is necessary that higher educational systems cope with the pace of the accelerating change, face the international and local challenges, and deal with change with agility.

Since, higher education institutions is responsible for preparing qualified cadres that meet the needs of the labor market, providing scientific research that is used to the benefit of humanity and serving their communities, the current study aims to suggest certain recommendations and procedural mechanisms to improve the institutional capacity in Egyptian higher education in the light of the organizational agility approach. This main goal of the study is achieved through the following objectives:

- Exploring the concept of organizational agility and the terms that are closely related to it.*
- Identifying the characteristics of agile organizations.*
- Exploring the main factors that contribute to achieving organizational agility in educational institutions.*
- Exploring the concept of institutional capacity and identifying its standards.*
- Presenting the suggested recommendations and procedural mechanisms to improve the institutional capacity in Egyptian higher education in the light of the organizational agility approach.*

The study used the descriptive method as it is appropriate for achieving its aim and managed, through it, to develop the suggested recommendations and procedural mechanisms to improve the institutional capacity in Egyptian higher education in the light of the organizational agility approach.

د. هالة أمين مغاوري (*)

مقدمة

يشهد العالم العديد من التحديات، أبرزها ارتفاع وتيرة التغيير بشكل متسارع وفي بعض الأحيان بشكل غير متوقع؛ مما يجعل من الصعب على أي مؤسسة تحديد حجم التحديات التي تواجهها بدقة، أو توقع التصرف الصحيح حتى تستطيع التعامل معه بفعالية. فالتوسع المعرفي، والتغييرات التكنولوجية السريعة، وغيرها من التطورات الحديثة والتحديات أدت إلى التغيير في احتياجات العملاء ومتطلباتهم، وزيادة حدة التنافسية، واضطراب سوق العمل وعدم استقراره؛ مما يجعل استخدام الممارسات وأساليب العمل المعتادة لإدارة التغيير لا تكفي لمساعدة المؤسسات في مواكبة تلك التغييرات؛ مما أصبح من الضروري البحث عن أساليب عمل تمكنها من الاستجابة السريعة لمواكبة هذا التغيير، واستغلال مواردها، واستخدامها في التوقيت الصحيح.

ولكي تستطيع أي مؤسسة التنافس في بيئة عمل سريعة التغيير؛ عليها أن تكون قادرة على استشعار التغيير القادم، والاستعداد بل والاستجابة له بسرعة ومرونة، وقراءة التغييرات الموجودة في البيئة المحيطة بها، والتنبؤ بما هو قادم - بقدر المستطاع - بل أن تكون قادرة على استغلال الفرص وتحسين أدائها، ومن ثم ظهر مفهوم الرشاقة (Agility) (Su, Guangya, P.371).

فالرشاقة (Agility) تعني: مواجهة المؤسسة واستجابتها لتحديات سوق العمل، والاستفادة من التغييرات السريعة لصالح المؤسسة، وذلك بتحقيق الجودة العالية والأداء المتميز والخدمات الجيدة (Erande, Ameya S. and Verma, Alok K., 2008, P.1)، كما تعني: الاستجابة الإستراتيجية للتغييرات التي تحدث في البيئة التنافسية، والتي تعتمد على السرعة والمرونة

(*) مدرس بقسم أصول التربية، كلية البنات - جامعة عين شمس.

والابتكار (Hosseini, Seyyed Abdolrasoul and Others, 2013,) (P.18).

والمؤسسات الرشيقة Agile Organizations تهتم لأبعد من مجرد التكيف مع التغيير؛ بل إلى اعتبار التغيير فرصة لكسب ميزة تنافسية جديدة، وذلك من خلال استغلال الفرص المتاحة في بيئتها الديناميكية، وتحويل أي تهديدات إلى فرص متميزة، ومن ثمَّ الوصول إلى ميزة تنافسية تتفرد بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى (Abesi, Saeed and Mohammadi, (Mahdi and Shafieepur, Davood , 2013 , P.18).

ويعد مدخل الرشاقة التنظيمية Organizational Agility أحد المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، ففي عام 1990م، تم اكتشاف ضعف قدرة العديد من المؤسسات في المجال الصناعي الأمريكي على المنافسة أمام مثيلاتها في أسواق العمل الدولية، ومن ثمَّ قرر الكونجرس الأمريكي - في ذلك الوقت - اتخاذ التدابير اللازمة كافةً لمواجهة الأمر؛ وذلك بإنشاء لجنة للبحث والوقوف على الأسباب، والذي انتهت بإصدار تقرير ليهاي Lehigh Report نسبة إلى مكان إصدار هذا التقرير من جامعة ليهاي في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، والتي تبين ازدياد معدل التغييرات في بيئة العمل بنسبة أعلى من المعدلات المتطلبة للتنافس، ودعت لضرورة تبني: إستراتيجيات، ونظم، وأساليب عمل جديدة؛ تمكنهم من المنافسة، وذكر مفهوم الرشاقة Agility ضمن هذا التقرير، ثم تطور هذا المفهوم بعد ذلك على ضوء تزايد الحاجة لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة وغير المتوقعة بالسرعة اللازمة لذلك (Yeganegi, Kamran and Saber) (Zahiri Mohammad, 3-6 July 2012, P.2537 - Wendler, Roy, (2013, P.1166).

وباعتبار التعليم أحد المجالات المهمة لتقدم الأمم ورفيها، وأحد دعائم الأمن القومي؛ فهو المجال الذي يؤسس ويعد أبناء المجتمع لتحمل مسؤولية مستقبل أوطانهم، فمن المهم أن تواكب النظم التعليمية التطورات الجارية، وأن تواجه التحديات المحلية والعالمية، وأن تتعامل مع التغيير برشاقة؛ حتى تتمكن

من السير في ركب النظم التعليمية المتقدمة، خاصة أن التعليم الجامعي يهتم بإعداد الكوادر المؤهلة التي يتطلبها سوق العمل، بالإضافة إلى دورها في تقديم أبحاث علمية قد تفيد البشرية، بالإضافة إلى دورها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة بها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد أكد تقرير البنك الدولي المعد بالتعاون مع منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD: Organization for Economic Co-Operation and Development) عام 2010م إلى حاجة التعليم العالي المصري للمزيد من التطوير، حيث إنه:

- لاتزال المركزية البالغة في حوكمة التعليم العالي المصري تشكل عقبة أمام الكفاءة المؤسسية، وبالتالي أمام القدرة التنافسية للبلد، وسوف يتعذر الإبقاء على التطورات الإيجابية، مثل: ثقافة الجودة التي تحققت بفضل مشروع تطوير التعليم الجامعي، ونظام الاعتماد الجديد، إذا لم تحدث تغييرات جوهرية في الحوكمة وسياسات التمويل (البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2010م، ص ص 113-114).
- صعوبة إخضاع رئيس المؤسسة الجامعية للمساءلة على الأداء الإجمالي لمؤسسته، وذلك لأنه لا يتمتع بالسلطة الكافية التي تؤهله لاتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق صالح مؤسسته التعليمية، وقد أوصى التقرير بزيادة المرونة المؤسسية والقدرة على الإدارة الذاتية لتطوير التعليم العالي في مصر (البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2010م، ص 115).

لذلك كان من الضروري الاهتمام بتطوير وتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، والتي تهتم الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بالرفع من كفاءته، وتحقيق الجودة فيه من خلال استيفاء معايير القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية، إلا أنه ثمة بعض أوجه القصور منها:

- نسبة الكليات المتقدمة للاعتماد تمثل 11% من إجمالي مؤسسات التعليم العالي في مصر (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أكتوبر 2013م، ص 15)، وهي نسبة ضئيلة جدًا؛ حيث تقدمت (95) كلية في الجامعات: الحكومية، والخاصة، والأزهرية بطلب زيارة للاعتماد، وحصل (29) كلية فقط منها على الاعتماد في الفترة (2008م - 2013م) (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أكتوبر 2013م، ص 14).
- إن بعض المؤسسات الجامعية تهتم باستيفاء معايير الفاعلية التعليمية أكثر من اهتمامها بتحقيق معايير القدرة المؤسسية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أكتوبر 2013م، ص 48).
- من أهم جوانب القصور في تحقيق معيار (التخطيط الإستراتيجي) في الجامعات المصرية: "ضعف حرص المؤسسات التعليمية على إجراء تقييم واقعي لوضعها التنافسي على المستويين المحلي والإقليمي، وعدم اكتمال بعض خطط التنفيذ بخصوص الإطار الزمني، وتحديد مسؤوليات التنفيذ" (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أكتوبر 2013م، ص 49).
- وفيما يتعلق بتحقيق معيار (القيادة والحوكمة) في الجامعات المصرية: "ضعف وجود معايير لاختيار القيادات الواقع اختيارها في نطاق السلطة التقديرية لعميد الكلية، وضعف تنمية الموارد الذاتية في مؤسسات التعليم الحكومية" (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أكتوبر 2013م، ص 49).
- "محدودية دور وحدة ضمان الجودة في تطوير ومتابعة تنفيذ خطط دعم القدرة المؤسسية" (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أكتوبر 2013م، ص 50).

وعلى ضوء ما سبق، تطرح الدراسة الأسئلة التالية:

- 1- ما مفهوم الرشاقة التنظيمية؟ وما أهم المصطلحات المرتبطة به؟
- 2- ما عناصر الرشاقة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسات الرشيقية؟

3- ما المقومات الأساسية التي قد تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية؟

4- ما مفهوم القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري؟ وما أهم معاييرها؟

5- ما التوصيات والآليات الإجرائية المقترحة لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما تحقيق يلي:

6- التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية، وتحديد أهم المصطلحات المرتبطة به.

7- تحديد عناصر الرشاقة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسات الرشيقة.

8- دراسة المقومات الأساسية التي قد تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

9- التعرف على مفهوم القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، وتحديد أهم معاييرها.

10- وضع توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

1- قد يستفيد القارئون على تحقيق ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية من هذه الدراسة؛ من خلال التعرف على كيفية تحسين القدرة المؤسسية بفكر إداري جديد (الرشاقة التنظيمية) لتحقيق الجودة بها.

2- قد تسهم الدراسة الحالية بفتح المجال أمام المزيد من الدراسات عن الرشاقة التنظيمية، وكيفية توظيفها لتطوير التعليم في مصر؛ باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة التي لم تجد الباحثة - على حد علمها - حتى الآن دراسات سابقة عربية تناولت هذا الموضوع، ومن ثم تعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات العربية - على حد علم الباحثة - التي تناولت الرشاقة التنظيمية.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على تناول ثلاثة معايير فقط من معايير القدرة المؤسسية، التي يمكن تطويرها وتحسينها على ضوء الرشاقة التنظيمية، وتلك المعايير هي: (التخطيط الإستراتيجي، والهيكل التنظيمي، والقيادة والحوكمة)، والتي قد تسهم بشكل ما في تحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة، فمدخل الرشاقة التنظيمية يعد مدخلاً إدارياً جديداً، ويحتاج إلى المزيد من التعمق في مفهومه، وتحليل عناصره، وفهم أهم مقوماته، وتفسيرها، والتعرف على كيفية الاستفادة منه في تحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري.

مصطلحات الدراسة:

تتحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي:

1- الرشاقة التنظيمية **Organizational Agility**:

لقد اهتمت العديد من الأدبيات المختلفة بدراسة هذا المفهوم، وكيفية الاستفادة منه في مؤسسات العمل المختلفة؛ لتحقيق الأداء المتميز بها، ومن تلك التعريفات أنه يعني: خفة الحركة داخل المؤسسة، والاستجابة السريعة للتغيرات المتواجدة في بيئة العمل المحيطة بها؛ من أجل تحقيق أهدافها، وذلك من خلال التكيف والمرونة في التعامل معها بسرعة وفعالية (Kamran and Saber Zahiri, Mohammad, 2012, P.2538).

أما عن مفهومه في الأدبيات التربوية، فلم تجد الباحثة - على حد علمها - حتى الآن دراسات تناولت هذا المفهوم في المجال التربوي؛ نظراً لحدائث هذا المصطلح نسبياً، وقد حددت الدراسة الحالية المفهوم الإجرائي لمصطلح الرشاقة التنظيمية، والذي يعني جميع الممارسات والأساليب التي تتيح للمؤسسة الجامعية مواكبة التغيير، وسرعة التعامل معه بفعالية وابتكار، بل والاستفادة منه في تحسين قدرتها المؤسسية، وبما يتماشى مع تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها.

2- القدرة المؤسسية Institutional Capacity

وتتبنى الدراسة الحالية المفهوم الذي حددته الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لمصطلح (القدرة المؤسسية) في التعليم الجامعي المصري، والذي عرفته بأنه: " قدرة المؤسسة على الأداء بكفاءة من خلال الموارد البشرية والمادية المتاحة؛ وذلك لتحقيق رسالتها، وغاياتها، وأهدافها الإستراتيجية المعلنة، مع وجود هيكل تنظيمي ملائم ينطوي على علاقات واضحة للسلطة، وتحديد دقيق للمسئوليات والاختصاصات، وفي ظل قيادة أكاديمية وإدارية موجهة بالتخطيط الإستراتيجي، وتتصف بالمصداقية والشفافية، إضافة إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المجتمع، وعلى إنشاء نظم داخلية لإدارة الجودة، وإجراء التقييم المستمر لأدائها الكلي" (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أغسطس 2009م، ص 146).

الدراسات السابقة:

ومن الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة (عربياً وأجنبياً)، والتي تم تصنيفها إلى محورين، محور (الرشاقة التنظيمية)، ومحور (القدرة المؤسسية)، والتي تم ترتيبها في كل محور على حدة ترتيباً زمنياً، من الأقدم إلى الأحدث وفق ما يلي:

المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت (الرشاقة التنظيمية):

ومن الدراسات السابقة التي تناولت (الرشاقة التنظيمية)، ما يلي:

1- دراسة Kamran and Mohammad، (2012م)، بعنوان: "تأثير

تكنولوجيا المعلومات على الرشاقة التنظيمية"، وقد هدفت الدراسة إلى

التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات على الرشاقة التنظيمية في مؤسسات

العمل، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. ومن أهم النتائج التي

توصلت إليها، ما يلي:

أ- تيسير وتسريع الاتصالات الداخلية بين العاملين داخل المؤسسة من جهة،

وبينهم وبين العملاء من جهة أخرى.

ب- تدعيم الرشاقة التنظيمية من حيث: توافر المعلومات المطلوبة عن بيئة العمل المحيطة بها بالسرعة والدقة المطلوبة، واستخدام برامج إلكترونية Software تساعد على تحقيق المرونة في إتمام العمل.

ج- تساهم في تدفق البيانات وسرعة معالجتها؛ للوصول إلى المعلومات المطلوبة؛ مما يساهم في سرعة صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة.

د- تزيد من الانسجام والتوافق بين وحدات وأقسام المؤسسة، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية؛ مما يساهم في تنمية الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسة. (Yeganegi, Kamran and Saber Zahiri, (Mohammad, 3-6 July 2012, PP.2537-2544

2- دراسة **Seyyed and others (2013م)**، بعنوان: "دور القيادة الخدمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية - دراسة حالة على مؤسسة فارس للأمن الاجتماعي"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخدمية (Servant Leadership) في تحقيق الرشاقة التنظيمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم تطبيق استبانة على عينة قوامها 102 فرد من العاملين في مؤسسة فارس للأمن الاجتماعي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن عناصر القيادة الخدمية لهم دور مؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسة. (Hosseini, Seyyed Abdolrasoul and Others, 2013, PP. 2935-2943

3- دراسة **Abe and others**، عام 2015م، بعنوان: "الرشاقة التنظيمية"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية من خلال تحليل بعض الأدبيات ذات الصلة بالموضوع، ووضع إطار مفاهيمي له، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنها وضعت إطاراً للرشاقة التنظيمية، يعتمد على عشر ركائز هي: ثقافة الابتكار، والتمكين، ومواجهة الغموض، وجود رؤية وتوجه إستراتيجي، وإدارة التغيير، والاتصال، وتحليل سوق العمل والاستجابة له، وإدارة

العمليات، والمرونة في الهيكل التنظيمي، والاهتمام بالتعلم التنظيمي)، وأنه من المهم تحقيق الآتي:

- نشر ثقافة الرشاقة التنظيمية؛ لما لها من دور أساسي في جعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية.
- أن تلك الركائز تختلف من مؤسسة لأخرى، طبقاً لطبيعة مجالها ووفقاً لاحتياجاتها الأساسية وكيفية توظيفها. (Harraf, Abe and Others,)

March/April (2015, PP.675-686

4-دراسة أنس وأسد (Anas and As'ad)، عام 2015م، بعنوان:

"المحددات الفعالة لممارسات الرشاقة التنظيمية - دراسة تحليلية لمؤسسة تكنولوجيا المعلومات في الأردن"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على المحددات الفعالة التي تؤثر على ممارسات الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم تطبيق استبيان على عينة مكونة من 250 موظفًا من 12 شركة كبرى في مجال الاتصالات والمعلومات التابعة لوزارة الصناعة والتجارة الأردنية، موزعة بين الموظفين في مستوى الإدارة العليا، ومستوى الإدارة الوسطى بتلك الشركات، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن محدّدات الرشاقة التنظيمية (إدارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والابتكار)، لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي للمؤسسة والمتمثل في (الأداء المالي، والأداء التشغيلي) لها. Alhadid, Anas Y. and Abu-Rumman, As'ad, March) 2015, (PP.34-39

المحور الثاني - الدراسات السابقة التي تناولت (القدرة المؤسسية):

ومن الدراسات السابقة التي تناولت (القدرة المؤسسية)، ما يلي:

- 1-دراسة أحمد مرعى هاشم، عام 2009م، بعنوان: "متطلبات بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية": وقد هدفت الدراسة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لبناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية

(الجمعيات الأهلية) بالفيوم. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

أ- بالرغم من اهتمام الجهات الأهلية بتقديم البرامج التدريبية التي تهتم ببناء القدرات المؤسسية، بل وتعدد الجهات الحكومية التي تقدم مثل تلك البرامج (وزارة التضامن الاجتماعي، والمجلس القومي للمرأة، والهيئات الدولية، والصندوق الاجتماعي للتنمية، والجهاز المركزي للتنمية الإدارية، وغيرها)، إلا أن مجالس إدارة العديد من الجمعيات الأهلية لا يُقبلون على هذه البرامج، ولا يسعون للحصول عليها.

ب- إن ضعف القدرات التدريبية للعاملين في الجمعيات الأهلية قد أدى بشكل أو بآخر إلى ضعف القدرات المؤسسية لتلك الجمعيات. (أحمد مرعى هاشم، 2009م)

2- دراسة كريمة عيد كامل، عام 2009م، بعنوان: "برنامج مقترح لدور الخدمة الاجتماعية في تنمية القدرات المؤسسية بمراكز الشباب": وقد هدفت الدراسة إلى تحديد الواقع الفعلي للقدرات المؤسسية في مراكز الشباب، وهي: القدرات التمويلية، والقدرات التدريبية، وقدرات الاتصال المعلوماتي، وقدرات الدعم الفني. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إعداد برنامج مقترح لدور الخدمة الاجتماعية في تنمية القدرات المؤسسية في مراكز الشباب. (كريمة عيد كامل، 2009م)

3- دراسة محمد محروس شحاتة، عام 2012م، بعنوان: "قياس القدرة المؤسسية وفعالية الإنتاج لإجراء التحسين المستمر وضمان جودة الأداء في المؤسسات الصحفية"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الصحفية لأساليب وأدوات جودة المنتج الصحفي في ظل التنافسية القومية والعربية والدولية للصحافة، وقياس إمكانات أهم المؤسسات الصحفية، ورؤية خبراء الإنتاج الصحفي في مجالات: التحرير، والطباعة، والتوزيع، والإعلانات بشأن المعايير التي يجب أن تطبقها المؤسسات الصحفية، وتلتزم بها للبقاء في مجال التنافسية الإعلامية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن المؤسسات الصحفية المصرية قد شهدت تطوراً كبيراً على المستوى الإداري والتنظيمي والتكنولوجي، مع التوصية

- بضرورة تطوير النماذج والإستراتيجيات الإدارية التقليدية في المؤسسات الصحية المصرية المختلفة. (محمد محروس شحاتة سلامة، 2012م)
- 4- دراسة هدير محمد عبد الله، عام 2015م، بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي كميّار للقدرة المؤسسية في المكتبات الجامعية بمصر - دراسة ميدانية"، وقد هدفت الدراسة إلى تحليل الخطط الإستراتيجية الموضوعة للمكتبات الجامعية في مصر، مع مقارنتها بالخطط الإستراتيجية المنشورة للمكتبات الجامعية العربية والأجنبية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم تطبيق استبانة موجهة لمديري المكتبات الجامعية. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:
- أ- قيام أكثر من نصف المكتبات الجامعية في مصر بوضع خطط إستراتيجية للمكتبة، سواء كانت خطة مستقلة للمكتبة، أو الاكتفاء بالاشتراك في خطة الجامعة الإستراتيجية.
- ب- أن الرغبة في تطوير المكتبة الجامعية والحصول على الاعتماد هما من أهم أسباب قيام المكتبات بوضع خطط إستراتيجية لها. (هدير محمد عبد الله، 2015م)
- 5- دراسة مركز أبحاث كلية المجتمع بجامعة كولومبيا، عام 2015م، بعنوان: "زيادة القدرة المؤسسية كاستجابة للأداء التمويلي"، وقد هدفت الدراسة التعرف على تأثير سياسات التمويل المقدمة من ثلاث ولايات أمريكية (أوهايو Ohio، إنديانا Indiana، تينيسي Tennessee)، على الأداء المؤسسي لكليات المجتمع بها، وتأثير ذلك على الجهود المبذولة لتحسين نتائج الطلاب، وقد تم مقابلة 39 من بعض قيادات الحكومية في تلك الولايات، و222 إداري وعضو هيئة تدريس في 18 كلية من كليات المجتمع بها. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، ما يلي:
- أ- افتقار تلك الكليات إلى القدرات المؤسسية التي تمكنهم من تحسين نتائج الطلاب، خاصة أن تكلفة الأداء المؤسسي أعلى بكثير من التمويل الحكومي المقدم لهم.

ب- التوصية بتقديم التمويل اللازم لزيادة القدرات المؤسسية بها، والمتمثلة في (تحسين تكنولوجيا المعلومات بها، وتحسين القدرة المؤسسية في مجال البحث العلمي، ومساعدة المؤسسات في التغيير الإيجابي والتطوير، وتقديم برامج تعليمية جديدة). (Community College Research Centers, January, 2015)

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يتضح مما سبق، وجود العديد من الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت موضوع الرشاقة التنظيمية في مجالات عمل مختلفة، وقد استفادت منهم الدراسة الحالية في تحديد مفهوم وعناصر الرشاقة التنظيمية وأهم مقوماتها، إلا أنها تختلف عنهم في محاولة تحقيقه في مجال التعليم الجامعي، وذلك من خلال تحسين القدرة المؤسسية على ضوئه، كما أن الباحثة لم تجد حتى الآن - على حد علمها - دراسات عربية تناولت هذا الموضوع؛ نظرًا لحدثة المصطلح.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القدرة المؤسسية، في أن الدراسة الحالية تبنت مفهوم القدرة المؤسسية الذي حددته الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وتقتصر في دراستها على بعض المعايير التي يمكن تحسينها بفكر الرشاقة التنظيمية وهي: (التخطيط الإستراتيجي، والهيكل التنظيمي، والقيادة والحوكمة)، كما اختلفت الدراسات السابقة العربية والأجنبية فيما بينها في تناول موضوع القدرة المؤسسية، وذلك لأن عناصره تختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعًا لطبيعة مجال العمل محل الدراسة.

خطوات الدراسة

تسير الدراسة وفقًا للمحاور التالية:

المحور الأول: الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال توضيح ما يلي:

أولاً: مفهوم الرشاقة التنظيمية، وأهم المفاهيم المرتبطة به.

ثانيًا: عناصر الرشاقة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسات الرشيقة.

ثالثًا: المقومات الأساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية.

المحور الثاني: القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، وذلك من خلال توضيح ما يلي:

أولاً: مفهوم القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري.

ثانياً: معايير القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري.

المحور الثالث: توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

وتتناول الدراسة تلك النقاط بشيء من التفصيل، كما يلي:

المحور الأول - الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية:

وتوضحه الدراسة كما يلي:

أولاً- مفهوم الرشاقة التنظيمية، وأهم المفاهيم المرتبطة به:

وتعرضه الدراسة كما يلي:

1- مفهوم الرشاقة التنظيمية **Organizational Agility**

يعود أصل كلمة رشاقة في اللغة العربية إلى الفعل "رَشَقَ بالضم، رشاقة. التهذيب: يُقال للغلام والجارية إذا كانا في اعتدال: رَشِيقٌ ورَشِيقَةٌ، وقد رَشَقَا رشاقةً. وناقاة رشيقَةٌ: خفيفة وسريعة" (ابن منظور، د.ت، ص 117).

أما كلمة Agility في اللغة الإنجليزية فتعني: "سريع الخاطر" (منير بعلبكي، 1995م، ص 34)، والصفة Agile تعني "الرشيق، خفيف الحركة أو ذكي" (منير بعلبكي، 1995م، ص 34).

ومن التعريفات التي تناولت مفهوم الرشاقة Agility في مؤسسات العمل، تعريف (Ameya and Alok) بأنها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة، وتحقيق الربحية للمؤسسة. كما أنها تعني الاستجابة الشاملة للتحديات في سوق العمل، والاستفادة من التغيرات السريعة الحادثة به لتحقيق الجودة والأداء المتميز والخدمات الجيدة (Erande, Ameya S. and Verma, Alok K., 2008, P.1).

كما عرفها (Guangya) بأنها: قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة العمل، والاستجابة لها بسرعة أكبر وبفعالية،

واغتنام الفرص الممكنة الراجعة عن هذا التغيير، وذلك عن طريق الاهتمام باستثمار الكفاءات وتدعيم الاستباقية (Su, Guangya, P.371).

وقد عرفها (Kamran and Mohammad) بأنها: القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة بسرعة وتحقيق الربحية (Yeganegi, Kamran and (Saber Zahiri, Mohammad, 3-6 July 2012, P.2538).

أما (Ray) فقد عرفها بالتكامل الفعال بين قدرة المؤسسة على الاستجابة وكيفية إدارتها للمعرفة من حيث السرعة والكفاية والتكيف مع أي تغييرات غير متوقعة، والاستفادة من الفرص دون الإخلال بنوعية المنتج أو العمليات المستخدمة أو زيادة التكلفة (Wendler, Roy, 2013, P.1166).

ويرى (Saeed, Hahdi and Davood) أنها: القدرة على الاستجابة بسرعة واتخاذ رد فعل مناسب ومتزامن مع التغييرات الحادثة في البيئة الخارجية (Abesi, Saeed and Mohammadi, Mahdi and Shafieepur, (Davood , 2013 , P.19).

كما عرفها (Seyyed and others) بأنها: القدرة على الاستجابة والتعامل مع التغييرات في بيئة العمل الخارجية بسرعة وفي الوقت المناسب، كما أنها تهتم بالتنسيق التنظيمي الوثيق مع احتياجات سوق العمل المتغيرة، من أجل اكتساب ميزة تنافسية (Hosseini, Seyyed Abdolrasoul and Others, (2013, P.2936).

وأما عن مفهوم الرشاقة التنظيمية Organizational Agility في الأدبيات المختلفة، فقد اختلفت طبقاً لنوع المؤسسة أو مجال العمل الذي يتبنى تطبيق هذا المفهوم، إلا أن معظمها يدور حول مفهوم الرشاقة Agility الذي تم توضيحه سابقاً، ومن تلك التعريفات تعريف (Jin , Deliang and Shan) للرشاقة التنظيمية بأنها: مجموعة من القدرات التنظيمية التي تسمح للمؤسسة باستشعار التغييرات في بيئة العمل المضطربة بفعالية، والاستجابة لتلك التغييرات في الوقت المناسب، من خلال المواءمة المستمرة بين القدرات والموارد بفعالية، وتحقيق الكفاءة مع الأخذ في الاعتبار لعامل التكلفة (Chen, Jin) and (Wang, Deliang and Pan, Shan L. , 9July 2011, PP.2-3

كما عرفها (Anas and As'ad) بأنها: الاستجابة السريعة للتغيير في بيئة عمل المؤسسة، والتغلب على العقبات من خلال كسب فرص ومزايا تنافسية جديدة (Alhadid, Anas Y. and Abu-Rumman, As'ad, March 2015, P.35).

وقد عرفها (Roy and Tu) بأنها: إعادة تشكيل الموارد، واستخدام أفضل أساليب العمل الممكنة؛ لتحقيق التكامل الفعال بين قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، أو التي لا يمكن التنبؤ بها في قطاع الأعمال، وبين إدارة المؤسسة للمعرفة من أجل تحقيق السرعة والفعالية طبقاً لاحتياجات العملاء، ودون الإخلال بعامل التكلفة، أو الإقلال من جودة المنتجات أو العمليات. (Wendler, Roy and Dresden, Tu, 2014, P.1198).

ويتضح مما سبق، أن مفهوم الرشاقة التنظيمية إذا ما طبق في مجال التعليم الجامعي، فقد يسهم في الرفع من قدرة المؤسسة التعليمية على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة العمل – سواء الداخلية أو الخارجية – وسرعة الاستجابة لها، والتعامل معها بفعالية وابتكار، والاستفادة من تلك التغيرات باكتشاف فرص جديدة، واستثمارها وتحويلها إلى ميزة تنافسية جديدة، وأن تكون قادرةً على استباق الأمور بدلاً من التعامل مع التغيير بمنطق رد الفعل اتجاهه فقط.

كما يتضح أن المؤسسات الرشيقة Agile Organizations تختلف عن المؤسسات الجامدة Rigid Organizations في أن الأخيرة بحاجة إلى كسر طريقة التفكير التقليدية، وتشجيع الابتكار، وتعلم كيفية اكتشاف الفرص الجديدة، واستثمارها؛ لرفع كفاءتها، ففي حين اهتمام المؤسسات الرشيقة بالاستجابة السريعة نحو التغيير في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة؛ فإن المؤسسات الجامدة تتمسك بأداء العمل بنفس الأساليب التقليدية الروتينية، والتي قد تسبب أحياناً في زيادة إنفاق بعض الموارد كالوقت والمال وغيرها، فهي جامدة في تصرفاتها، وطريقة تعاملها مع المواقف المختلفة، وتهدف فقط إلى البقاء حتى لو كان ما

تقدمه ضعيفاً، أو لا يلي احتياجات الكثير من العملاء (Su, Guangya, P.374).

والمؤسسات الرشيقة تقتنص الفرص وسط تلك التغييرات وتغتنيها؛ لتحويلها إلى مزايا تنافسية تؤدي إلى ازدهارها. أمّا المؤسسات الجامدة، فليس لديها الكفاءة المطلوبة لاستباق الأمور أو المبادرة، والتغيير بالنسبة لها يجلب الفوضى، وتكتفي فقط في مواجهة هذا التغيير إلى التوسع في حجمها، وازدياد حدود عملياتها دون أن يكون لذلك تأثيراً كبيراً على جودة ما تقدمه من إنتاج أو خدمات (Su, Guangya, P.374).

2- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الرشاقة التنظيمية:

هناك بعض المفاهيم التي قد تتداخل مع مفهوم الرشاقة التنظيمية، كمفهوم المرونة (Flexibility)، فقد اتفقت العديد من الدراسات على أن المرونة تعني قدرة المؤسسة على إنجاز عدة عمليات مختلفة في نفس الوقت، مع تقديم التيسيرات اللازمة لإتمامها وذلك لتحقيق الأهداف بفعالية (Yeganegi, Kamran and Saber Zahiri, Mohammad, 3-6 July 2012, P.2539 -- Abesi, Saeed and Mohammadi, Mahdi and Shafieipur, Davood, 2013, P.19 -- Almahamid, Soud (Mohammad, 2013, P.10

كما تساعد المرونة في التعامل مع التغييرات المتوقعة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، والتحكم بها من خلال التخطيط المسبق لها بغض النظر عن السرعة المطلوبة، بينما تستطيع الرشاقة التعامل مع التغييرات غير المتوقعة والتي تمثل أكثر تحدياً، ممّا يتحتم سرعة الاستجابة لها بطريقة مبتكرة، واتخاذ الإجراءات اللازمة بالسرعة التي تتناسب مع سرعة التغييرات الحادثة (Su, Guangya, P.374 - Wendler, Roy, 2013, P.1166).

ومن ثم يتضح أن مفهوم الرشاقة أعم وأشمل من مفهوم المرونة، بل من الممكن اعتبار المرونة عنصر من العناصر التي قد تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية.

أما عن مفهوم الهزال أو العجاف (Lean)، والذي يترجم في بعض الدراسات العربية إلى كلمة رشاقة كما في دراسة (محمد موفق أحمد المكي) والتي

بعنوان (مقدمة إلى الستة سيجما الرشيقية)، والذي ترجم فيها كلمة (Lean) إلى كلمة (الرشاقة) (محمد موفق أحمد المكي، 1-4 نوفمبر 2009م، ص 4)، بينما ترى الباحثة أنها ترجمة ليست في محلها، وذلك لأن ترجمتها تعنى " هزيل، نحيل، أعجف، يميل، يستند إلى" (منير بعلبكي، 1995م، ص 518) وليست رشاقة، كما أن مفهومها في العديد من الأدبيات توضح أن مصطلح (Lean) - ويكتب أحيانا باللغة الإنجليزية (Leanness) للترقية بين الصفة (Adjective) والاسم (Noun)- فتعني القضاء على جميع أشكال الهدر، كإهمال العمليات والأنشطة التي ليس منها جدوى، والتخلص من الأشياء التي ليست لها فائدة أو قيمة، والقضاء على جميع التكاليف غير الضرورية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة وفي أقصر وقت (Gilaninia, Shshram and Others December 2011, P.47 -- Aitken, James and Christopher, Martin and Towill, Denis - Wendler, Roy, 2013, P.1166)، وقد أكدت دراسة (محمد موفق أحمد المكي) هذا الأمر عندما أوضحت أن (Lean) هي " فلسفة تسعى إلى حذف الهدر من كل أوجه نشاطات إنتاج شركة معينة، والعلاقات العامة، والمبيعات، والتكنولوجيا، وإدارة الموارد والمخزون" (محمد موفق أحمد المكي، 1-4 نوفمبر 2009م، ص 6)، وهو ما يؤكد وجهة نظر الباحثة في أن الترجمة الأقرب إلى الصواب لكلمة (Lean) أو (Leanness) على ضوء ذلك هي الهزيل أو الهزال.

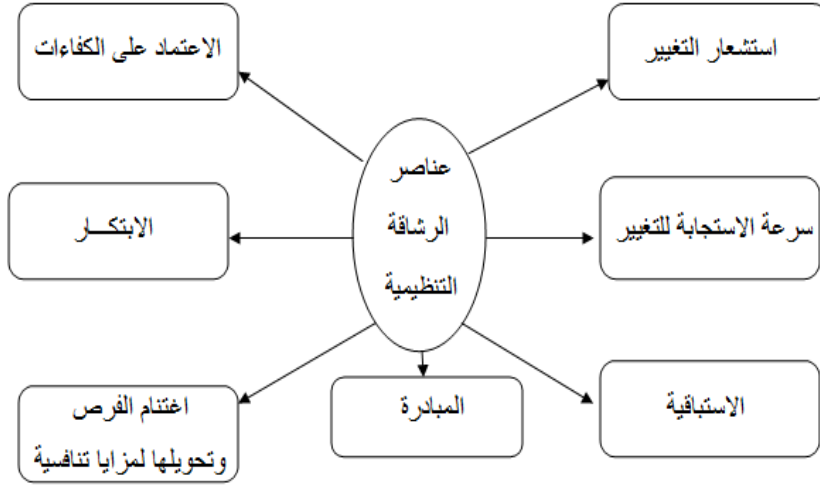
ومن ثم فإن الفرق واضح لغتياً واصطلاحاً بين مفهوم الرشاقة (Agility)، وبين مفهوم الهزال (Leanness)، حيث إن الهزال لا يمكن استخدامه إلا مع أشياء محددة وصریحة وواضحة، في بيئة عمل مستقرة نسبياً، ويمكن التنبؤ بالتغيير الحادث فيها بغض النظر عن السرعة المطلوبة، والذي يعتمد على تقليل حجم المؤسسة أو الأنشطة التي تتم بها، من خلال القضاء على كل ما ليس له فائدة أو قيمة، أما الرشاقة فتهتم بالتفكير الذكي والتصرف السريع في التعامل مع الأحداث أو الظروف المتغيرة ومحاولة مواكبتها بالسرعة المطلوبة، كما من الممكن اعتبار الهزال أحد الأساليب التي قد تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية

بطريقة أو بأخرى (December Gilaninia, Shshram and Others,) (December 2011, P.47 - Wendler, Roy, 2013, P.1166

ثانياً- عناصر الرشاقة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسات الرشيقة:

يوضح شكل (1) والذي أعدته الباحثة أهم العناصر التي تمثل السمات

التي تتصف بها المؤسسات الرشيقة، وهي كما يلي:



شكل (1) عناصر الرشاقة التنظيمية (*)

ويتضح من الشكل السابق، أن أهم عناصر الرشاقة التنظيمية، ما يلي:

1- استشعار التغيير Sensing Change:

ويعني قدرة المؤسسة على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل - سواء الداخلية أو الخارجية - بل تتجاوز ذلك إلى توقع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتطوير أدائها باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة، والمحافظة على التركيز في أداء العمل خلال الأوقات الصعبة؛ لتحقيق

النجاح المنشود (Chen, Jin and Wang, Deliang and Pan, Shan L. ,

(9July 2011, PP.2-3

2- سرعة الاستجابة للتغيير **Rapid of Responding to Change**:

وتعني قدرة المؤسسة على تشخيص التغيير، والتفاعل معه، والاستجابة الدقيقة له بنفس سرعته وفي الوقت المناسب، فمن المهم أن تواكب المؤسسة سرعة التغيير والاستجابة له من خلال إتمام الأعمال والأنشطة المتعلقة بتحقيق أهدافها في التوقيت المناسب - وليس بعد فوات الأوان - بفعالية وفي أقصر وقت ممكن (Yeganegi, Kamran and Saber Zahiri, Mohammad,) 3-6 July 2012, P.2539 -- Abesi, Saeed and Mohammadi, Mahdi (and Shafieepur, Davood , 2013 , P.19

3- الاستباقية **Proactive**:

وتعني قدرة المؤسسة على اتخاذ إجراءات تسبق بها الأحداث وتكون سبّاقة في ذلك عن مثيلاتها في سوق العمل، فلكي تحافظ المؤسسة على بقائها في عصر يتسم بالتغيير المستمر؛ فمن المهم أن تبادر بتقديم كل ما هو جديد؛ لكي تواكبه، ك تقديم خدمات بطرق جديدة أو منتجات مبتكرة، أو أنشطة وإجراءات عمل استباقية، تسهم في تحقيق أهدافها بدلاً من أن تكون مجرد رد فعل لما يحدث حولها من تغيير، فلا بد أن تتحكم المؤسسة في التغيير الحادث من حولها باستشعاره وتحديده، ومحاولة التنبؤ به وتوقعه، ومن ثم الاستعداد له وسرعة الاستجابة له، واتخاذ إجراءات عمل استباقية أو تقديم مخرجات متميزة ومبتكرة (Mehrabi, Soheila and Siyadat, Sayyed Ali and Allameh, Sayeed Mohsen, May2013, P.317 - Harraf, Abe and Others, (March/April 2015, P.675

4- اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية **Competitive Advantages**

ويعني قدرة المؤسسة على مواجهة التغييرات والاستفادة منها، من خلال الكشف عن فرص حقيقية للأداء التنافسي في بيئة العمل، أو تحويل التهديدات إلى فرص ونقاط قوة لها، ومن ثم تصبح ميزة تنافسية تتميز بها عن غيرها في تحقيق أهدافها بفعالية؛ ممّا يؤهلها إلى التقدم، بل والبقاء في بيئة عمل مليئة بالتغييرات التي قد لا يمكن التنبؤ بها بسهولة (- Su, Guangya, P.373

Mehrabi, Soheila and Siyadat, Sayyed Ali and Allameh,
(Sayeed Mohsen, May2013, P.317

5- الابتكار Innovation:

ويعني قدرة المؤسسة على المبادرة بطرح أفكار مبتكرة، وتشجيعها ودعمها لتحويلها إلى واقع حقيقي ملموس، كاستخدام طرق وأساليب عمل مبتكرة، أو إنتاج وتقديم خدمات مبدعة ومتميزة، وابتكار فرص جديدة لكسب مزايا تنافسية جديدة، تؤهلها لأن تسبق مثيلاتها في كسب رضا العملاء، ومن ثم تكون دوماً في الصدارة (Almahamid, Soud Mohammad, 2013, P.10).

6- الاعتماد على الكفاءات (Competencies)

من المهم أن تعتمد المؤسسة في عملها على أفراد يمتلكون المهارات الأساسية والضرورية للعمل بها، بل ويفهمون جيداً حجم التحديات التي تواجه المؤسسة، ويكونوا على مستوى الكفاءة المطلوبة لمواجهة ذلك، والعمل بأقصى جهد وبكل تقاني وإخلاص؛ لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية (Abesi, Saeed and Mohammadi, Mahdi and Shafieepur, Davood ,2013 , (P.19

7- المبادرة Initiative:

وهي أن يتمتع الأفراد داخل المؤسسة بروح المبادرة في تقديم أفكارهم، خاصة الجديدة والمبدعة منها، والتي قد تسهم في تطوير أساليب العمل أو معالجة النواحي السلبية فيه أو تدعيم النواحي الإيجابية؛ بما يحقق الأفضل للمؤسسة، وأن يبادرون في السعي نحو تحقيقها بشجاعة وثقة وإيجابية، مع الاستعداد لتحمل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق ذلك.

ثالثاً- المقومات الأساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية:

من أهم المقومات التي قد تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم الجامعي ما يلي:

1- مشاركة جميع الأفراد في وضع استراتيجية المؤسسة التعليمية

إن وجود إستراتيجية واضحة تتحدد فيها رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها، وأهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها ليس كافياً لكي تحقق الرشاقة

التنظيمية بها، بل من المهم أن تتعاون القيادات الجامعية مع جميع العاملين (أعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والموظفين) في وضع تلك الإستراتيجية، وأن تتيح لهم الفرصة الحقيقية للمشاركة في تحديدها، والأخذ بالآراء الصائبة، وتشجيع الأفكار المتميزة والاستعانة بها؛ مما يضمن سعي الجميع بإيجابية، وتفاعلهم وتعاونهم مع القيادات الجامعية نحو تحقيق تلك الإستراتيجية بعد إقرارها.

وبالرغم من أهمية وجود إستراتيجية محددة للمؤسسة التعليمية، إلا أنه من المهم أيضًا فهم الأفراد واستيعابهم لها بدرجة كافية؛ تمكنهم من العمل نحو تحقيقها - وذلك من خلال المساهمة الفعالة في وضعها - كما أن وضوح الإستراتيجية للجميع يسهم في تقويم الأداء باستمرار على ضوءها.

كما أن تحديد الإستراتيجية بدقة يسمح بمعرفة نواحي القوة ومواطن الضعف لدى المؤسسة التعليمية، وفهم الفرص المتاحة أمامها، والاستفادة منها، وتحديد التهديدات في بيئتها الخارجية وتحويلها إلى فرص حقيقية، ومن ثم إيجاد مزايا تنافسية جديدة لها، وبذلك تستطيع المؤسسة التعليمية الاستجابة للتغيرات الحادثة حولها بطريقة رشيقة وفعالة؛ بما يتفق مع آخر المستجدات، ووفقًا لعرق التغيرات الحادثة حولها، بما يحقق تقدمها نحو الأفضل (Harraf, Abe and Others, March/April 2015, P.680 - Hamel, Gary, 2012)

2- الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات:

تعد تكنولوجيا المعلومات أحد أهم الموارد الداعمة للرشاقة التنظيمية؛ لأنها تتيح الفرصة للتعرف على أهم التغيرات أو المستجدات المحلية بل والعالمية في أقصر وقت ممكن، والتوصل إلى أي معلومات، أو الحصول على المعرفة التي تحتاجها المؤسسة التعليمية لاتخاذ قرار ما، مما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات الحادثة حولها، واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

ومن جهة أخرى، فمن الممكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية والأقسام المختلفة داخل المؤسسة التعليمية الواحدة كافة، أو بينها وبين المؤسسات التعليمية المناظرة والربط بينهم،

وتتيح تبادل المعلومات والخبرات فيما بينها؛ مما يضمن سهولة وانسياب البيانات والمعلومات التي يحتاجها الأفراد في عملهم، ويحقق لهم المزيد من المرونة والتوافق والانسجام والتناغم بين المستويات الوظيفية المختلفة، ممّا يدعم من تحقيق الرشاقة التنظيمية بها (Chen, Jin and Wang, Deliang and Pan, Shan L. , 9July 2011, PP.3-4 -- Yeganegi, Kamran and Saber Zahiri, Mohammad, 3-6 July 2012, P.2544 -- Wendler, Roy and Dresden, Tu, 2014, P.1199).

3- إيجاد هياكل تنظيمية شبكية مرنة:

إن توفر هياكل تنظيمية شبكية مرنة، تعتمد على التكنولوجيا في التواصل فيما بينها، والتخلص من الهرمية التقليدية، قد يسهم في تحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات أو المستجدات الحادثة بفعالية وفي الوقت المناسب، مما يدعم من تحقيق الرشاقة التنظيمية بها.

فالهياكل التنظيمية المرنة والرشيقة، تزيد من قدرة المؤسسة على اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة في الوقت المناسب، وذلك من خلال التعاون وتشجيع الأنشطة الداخلية بين الأقسام والإدارات والمستويات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة التعليمية، والتي تتيح الفرصة للقيادات الجامعية لمعرفة ما يتم عن قرب في المستويات الوسطى للإدارة، بل والتنفيذية أيضاً، وتذليل العقبات التي قد تواجههم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعية (Mehrabani, Soheila and Siyadat, Sayyed Ali and Allameh, Sayeed Mohsen, May2013, P.318 - Wendler, Roy and Dresden, Tu, 2014, (P.1200)

4- المشاركة في صنع القرار ودعم اللامركزية:

لكي تتمتع المؤسسات التعليمية بالرشاقة التنظيمية؛ فمن المهم مشاركة مختلف الأفراد من: أعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والموظفين في صنع القرارات المرتبطة بهم أو المرتبطة بمستقبل مؤسساتهم التعليمية، فوجود تفاعل ديناميكي متبادل بينهم وبين القيادات الجامعية يزيد من فعاليتهم، ويرفع من معنوياتهم، ويضمن الوصول إلى قرار رشيد وسليم، بل وسرعة تنفيذه.

كما أن إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد العاملين في المستويات التنفيذية، كتفويض السلطة وإعطائهم فرصة اتخاذ القرار، ودعم اللا مركزية؛ يضمن سرعة الاستجابة للتغيرات الحادثة، ومواجهة التحديات بفعالية، وسرعة إنجاز مختلف الأعمال المطلوبة منهم بطريقة أكثر مرونة.

أمّا في وقت الأزمات، فإنه من الأفضل اقتصار صنع واتخاذ القرار على المستويات الإدارية العليا في المؤسسة التعليمية؛ حتى يتم تنفيذها بسرعة في المستويات التنفيذية، مما يسمح بالاستجابة الصحيحة لأي تهديد، ومواجهة أي مشكلة خطيرة بطريقة سليمة، والتي لن يستطيع الأفراد في المستويات التنفيذية على اتخاذ القرار المناسب لمواجهتها في الوقت المناسب.

ومن ثم يتضح أهمية دعم اللا مركزية في المستويات التنفيذية في الأمور العادية؛ لتحقيق سرعة التعامل، والاستجابة لأي تغيرات، وتحقيق فعالية الأداء، وسرعة إنجاز العمل، كما تتضح أهمية المركزية في الحالات الحرجة أو في وقت الأزمات (Yaghoubi, Nour Mohammad and Sarabandi,) Parisa and Banihashemi, Seyyed Ali, 2011, P.251 -- Mehrabi, Soheila and Siyadat, Sayyed Ali and Allameh, Sayeed Mohsen, May2013, P.318 -- Harraf, Abe and Others, (March/April 2015, P.679

5- كفاءة الأفراد بالمؤسسات التعليمية:

إن الأفراد الذين يعملون في المؤسسات التعليمية، لا بد أن يكونوا على قدر مناسب من الكفاءة، وأن يتمتعوا بالعديد من المهارات التي تؤهلهم للعمل في مهامهم الوظيفية، وتجعلهم قادرين على التعامل مع التغيير، وأن تكون لديهم القابلية في تعلم كل ما هو جديد، وتنمية قدراتهم؛ لتحسين أنفسهم بشكل مستمر، كما من المهم التأكيد على أهمية التواصل فيما بينهم لتبادل ونقل الخبرات، وتعزيز قدراتهم نحو تحمل المسؤولية.

كما من المهم توافر قدرات متميزة لدى القيادات الجامعية في التعامل مع التغيير وإدارته بشكل مناسب، ومنها: قدرتهم على حث الأفراد العاملين على مواجهة التغيير بدلاً من مقاومته، وتوفير السبل والأساليب التي تساعد على

مواكبة التحديات كافة، والاستفادة منها لصالح المؤسسة التعليمية، والاهتمام بتحقيق احتياجاتهم؛ لتحقيق رضاهم الوظيفي الذي سيؤثر إيجابياً على سرعة إنجاز العمل، وتشجيعهم على تكوين فرق عمل تتمتع بالاستقلالية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بدلاً من تركيز الجهد على استيفاء العديد من الأمور الروتينية البيروقراطية (Hosseini, Seyyed Abdolrasoul and Others, 2013, P.2936 - Wendler, Roy and Dresden, Tu, 2014, (PP.1199-1200)

6- إتاحة المناخ الداعم للابتكار، وتجريب الأفكار الجديدة والمتميزة:

لا بد من توافر ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وتشجع على المبادرة والثقة في تقديم كل ما هو جديد دون تردد أو خوف مبالغ فيه من المخاطرة، فالابتكار له علاقة وثيقة بالرشاقة التنظيمية، ذلك لأن ابتكار أشياء وأفكار جديدة، أو ابتكار طرق وأساليب عمل جديدة قد تعد بداية التغيير الحقيقية للمؤسسة التعليمية نحو الأفضل، واعتبارها فرصاً قد تتحول إلى مزايا تنافسية تتمتع بها المؤسسة، وتجعلها قوية في ظل التحديات التنافسية المحلية والعالمية.

كما أن استحداث حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات القائمة، أو استحداث عمليات وطرق عمل جديدة يحتاج إلى التجريب. فمن المهم تشجيع ثقافة تجريب الأفكار الجديدة مع تقييمها باستمرار، من خلال دعمها إذا أثبتت فعاليتها، ومعالجة أي سلبيات قد تطرأ أثناء التجريب، وهذا يعتمد على وجود بيئة عمل مشجعة للتغيير نحو الأفضل وداعمة للابتكار (Yaghoubi, Nour Mohammad and Sarabandi, Parisa and Banihashemi, Seyyed Ali, 2011, P.252 -- Harraf, Abe and Others, March/April (2015, P.678)

وعلى ضوء ما سبق، فقد تم التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية، وأهم المصطلحات المرتبطة به، وعناصرها وأهم المقومات التي قد تسهم في تحقيقها في المؤسسات التعليمية.

المحور الثاني - القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري:

وتوضحه الدراسة، كما يلي:

أولاً- مفهوم القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري:

يختلف مفهوم القدرة المؤسسية باختلاف نوع أو مجال العمل الذي تتبعه المؤسسة، حيث يتم تحديد المعايير التي تتلاءم مع طبيعة المنظومة العاملة؛ ففي الولايات المتحدة الأمريكية، وضعت وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية (USAID: United State Agency International Development) مفهوم تنمية القدرة المؤسسية والبشرية على أنها: التقييم المستمر للأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على مدخل النظم؛ بهدف تقديم حلول تنظيمية مناسبة لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع من المؤسسة.

(USAID, October 2010, P.6)

كما أنها وضعت ثمان خطوات محددة لتحقيقها، وهي كالتالي: (USAID,

October 2010, P.8)

- **الخطوة الأولى:** وصف مشكلات الأداء التنظيمي للمؤسسة، وذلك من خلال فحص الأداء الكلي للمؤسسة، متضمنة: الرؤية، والرسالة، والأهداف، والإستراتيجيات، والثقافة التنظيمية لها، وتوقعات العملاء، وبيئة العمل الخارجية منها.
- **الخطوة الثانية:** وصف الأداء المرغوب به، ووضع في صورة معايير وطنية أو دولية قابلة للقياس.
- **الخطوة الثالثة:** وصف الأداء الفعلي على ضوء نتائج الملاحظات والمقابلات مع العاملين بالمؤسسة، والعملاء، ومراجعة التقارير والوثائق المتعلقة بها.
- **الخطوة الرابعة:** وصف وقياس الفجوة في الأداء، من خلال توضيح الفرق بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي.
- **الخطوة الخامسة:** تحديد الأسباب الأساسية التي تسببت في إحداث الفجوة، واعتبارها بمثابة العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسة.

- **الخطوة السادسة:** طرح الحلول المناسبة لعلاج أسباب حدوث الفجوة، وترتيبها طبقاً لأهميتها، ومدى مناسبتها من حيث التكلفة والجوى ومعايير أخرى.
- **الخطوة السابعة:** تطبيق الحلول المختارة بدعم من إدارة المؤسسة وشركائها، وبكل شفافية وإخلاص.
- **الخطوة الثامنة:** مراجعة وتقييم الأداء بعد تطبيق الحلول المختارة باستمرار، ثم إعادة قياس الفجوة في الأداء مرة أخرى؛ لمعرفة مدى تأثير الحلول المطبقة على الأداء.

أما المنظمة الأفريقية لمؤسسات الفحص المحاسبي العليا African Organization of Supreme Audit Institutions (AFROSAI) والتي تعد منظمة رقابية تهتم بتنمية قدرتها المؤسسية لتمكين ودعم الأجهزة الرقابية الأعضاء التابعين لها، وقد عرفت مفهوم بناء القدرة المؤسسية على أنه: المهارات، والمعرفة، وأساليب، وهياكل العمل التي تحقق فعالية المؤسسة، من خلال استثمار نقاط القوة بها، ومعالجة مواطن الضعف أو الثغرات التي تشوبها (African Organization of English-speaking Supreme Audit Institutions, December 2010).

وقد تضمنت خمسة مجالات لبناء القدرة المؤسسية، يتم تطويرها على ضوء خمسة مستويات، وتلك المجالات هي: (African Organization of English-speaking Supreme Audit Institutions, December 2010)

- **الأول:** الاستقلال والإطار القانوني Independence and Legal Framework.
- **الثاني:** المؤسسة والإدارة Organisation and Management.
- **الثالث:** الموارد البشرية Human Resources.
- **الرابع:** معايير الفحص المحاسبي والمنهجية Audit Standards and Methodology.
- **الخامس:** الاتصالات وإدارة أصحاب المصلحة Communication and Stakeholder Management.

وحيث إن الدراسة الحالية تركز على تحسين القدرة المؤسسية في مؤسسات التعليم الجامعي المصري، والتي تسعى حاليًا لتحقيق الجودة بها، من خلال العمل على تحقيق المعايير التي تم تحديدها من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والتي تعد القدرة المؤسسية أحد المحاور الأساسية المهمة لتحقيق الجودة، فقد تبنت الدراسة الحالية مفهوم القدرة المؤسسية الذي حددته الهيئة، والذي تم توضيحه سابقًا في هذه الدراسة، وذلك في بند (مصطلحات الدراسة).

ثانيًا- معايير القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري:

تتضمن معايير القدرة المؤسسية في مؤسسات التعليم الجامعي المصري، ثمانية معايير أساسية هي: التخطيط الإستراتيجي، والهيكل التنظيمي، والقيادة والحوكمة، والمصادقية والأخلاقيات، والجهاز الإداري، والموارد المالية والمادية، والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، والتقويم المؤسسي وإدارة الجودة. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أبريل 2008م، ص2)، ونظرًا لطبيعة الدراسة الحالية، فقد اقتصرت الدراسة بالتركيز على ثلاثة معايير فقط، والتي يمكن تحسينها وتطويرها على ضوء فكر الرشاقة التنظيمية، وهي كما يلي:

1- التخطيط الإستراتيجي:

من المهم أن يكون للمؤسسة التعليمية خطة إستراتيجية متكاملة واقعية وقابلة للتنفيذ، توضح فيها الصورة المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها، من خلال وضع رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف إستراتيجية دقيقة.

ويتم وضع الخطة الإستراتيجية من خلال: تحديد نقاط القوة، ومواطن الضعف المتعلقة ببيئة المؤسسة التعليمية الداخلية، وكذلك تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات المتعلقة ببيئتها الخارجية. ومن خلال هذا التحليل تتضح ملامح المؤسسة التعليمية، وخصائصها المميزة، ومسئولياتها نحو المجتمع، وارتباطها بالخطة الإستراتيجية للجامعة التابعة لها.

كما على المؤسسة التعليمية وضع رؤية واضحة، يساهم في وضعها الأطراف المعنية كافة، وترجم في رسالة دقيقة ومحددة، مع الاهتمام بتوفير

آليات لمراجعتها باستمرار، ومن ثمَّ وضع الأهداف الإستراتيجية على ضوءها. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أبريل 2008م، ص ص 7: 9، 15:18)

2- الهيكل التنظيمي:

لابد أن يشتمل الهيكل التنظيمي على كل الوحدات والأقسام والإدارات في المؤسسة التعليمية، مع تحديد شكل العلاقات الوظيفية فيما بينها، والتي تسهم في تحديد أدوار ومسؤوليات كل كيان وظيفي فيها، مع وضع توصيف وظيفي دقيق، يحدد المهام الوظيفية لكل عنصر بشري داخل كل كيان وظيفي؛ لضمان الشفافية والعدالة عند المساءلة عن تقييم الأداء، ولمنع التضارب في الاختصاصات (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أبريل 2008م، ص ص 10-12 - الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2008م، ص ص 21-24).

كما من المهم أن يشمل الهيكل التنظيمي جميع الأنشطة التي تقدمها المؤسسة التعليمية، من خلال توفر الوحدات الداعمة لها وللعملية التعليمية بشكل عام، كما يجب أن " يتصف تشكيل الهيكل التنظيمي بالشمولية والرشاقة والمرونة، أي القابلية للتغيير في ضوء التقويم المستمر لكفاءته وفاعليته" (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، يناير 2010م، ص 29)، وأن يدعم التنظيم الشبكي الذي قد يسمح بإتمام الأعمال وإنجاز المهام المطلوبة في أقصر وقت ممكن؛ مما قد يسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، بدلاً من الاعتماد على التنظيم الهرمي في تسيير الأمور وإنجاز المهام، والتي قد تتم في فترة زمنية أطول وبشكل أبطأ.

3- القيادة والحكمة

إن القيادة الواعية بحجم التحديات التي تواجه المؤسسات الجامعية، تجعلها قادرة على شحذ جميع الهمم والطاقات الإبداعية لدى العاملين داخل المؤسسات للتعاون والتكامل فيما بينهم لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما يتطلب الحكمة والقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بها.

ومن أهم المؤشرات التي تتضمن معيار القيادة والحوكمة، القدرة على اختيار القيادات الأكاديمية بكل عدالة وشفافية ونزاهة وفقاً لمعايير واضحة ومحددة، وبما يحقق صالح العملية التعليمية، بالإضافة إلى اتباع نمط قيادي يشجع على المشاركة في إبداء الرأي من خلال توفير قنوات اتصال فعالة مع الجميع، بما يضمن القدرة على اتخاذ قرارات سليمة مدعومة بمشاركة الجميع، وأن تسهم المؤسسة التعليمية بنشر ثقافة الشفافية والمحاسبية مع محاولة تفعيلها.

كما تتضمن مساهمة المجالس الرسمية في مناقشة واتخاذ قرارات تدعم العملية التعليمية وتسهم في تطويرها، مع الاهتمام بتقديم التدريب اللازم للقيادات الأكاديمية المستقبلية المرشحة لشغل مناصب قيادية على المهارات الإدارية التي تساعدهم في أداء مهامهم الوظيفية الجديدة بفعالية، وأن تتوفر قواعد بيانات موثقة ورسمية تضم مختلف الإدارات والأقسام والوحدات، وأن يتم تحديثها باستمرار، وذلك لدعم القرارات بأسانيد ومعلومات قانونية وإدارية صحيحة، كما من المهم إتاحة المعلومات بسهولة لجميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية، وتوفير الدعم اللازم لتطوير نظم الجودة الداخلية بها، مع مناقشة طرق تنمية الموارد الذاتية للمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال توطيد العلاقة بينها وبين القطاعات الإنتاجية والخدمية في المجتمع، وتفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص لتحقيق ذلك، مع الاهتمام بالتقييم المستمر لضمان جودة وكفاءة المؤسسة التعليمية، مع احترام الآراء والمقترحات المقدمة لتطويرها نحو الأفضل (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أبريل 2008م، ص ص 12-15- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2008م، ص ص 27-33- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، يناير 2010م، ص ص 30-31).

المحور الثالث - توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية:

ومن أهم التوصيات المقترحة التي قد تسهم في تحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية ما يلي:

1- تطوير المؤسسة التعليمية على ضوء إستراتيجية فعلية متكاملة وواضحة، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك ما يلي:

أ- مشاركة جميع الأقسام والإدارات والوحدات العاملة في المؤسسة التعليمية في وضع إستراتيجية فعلية قابلة للتنفيذ، وعدم الاكتفاء بتشكيل لجنة لوضعها - حتى لا يقلل ذلك من روح التعاون والترابط بين الجميع في تنفيذها، وتصبح حينها الإستراتيجية مجرد صورة شكلية - فمن المهم أخذ مختلف الآراء والمقترحات في الاعتبار؛ مما يزيد الإحساس بالانتماء التنظيمي للمؤسسة، ومن ثمَّ يتفاعلون مع القيادة في تحقيقها.

ب- وضع رؤية محددة للمؤسسة التعليمية، موجزة في جملة واحدة وصریحة، تحدد الهدف العام الذي تسعى القيادة الحالية للمؤسسة التعليمية لتحقيقه في فترة زمنية محددة؛ مما قد يسهم في شحذ الطاقات وتوجيهها نحو هدف محدد واضح، ويراعى أن تكون العبارات ليست فضفاضة أو رنانة، وألا تحمل أكثر من معنى.

ج- ترجمة الرؤية في رسالة محددة النقاط، وأن تكون عباراتها أكثر عملية أو إجرائية؛ حتى يستطيع جميع الأفراد في المؤسسة التعليمية فهمها بكل سهولة، ومعرفة المهام المطلوبة منهم لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية.

د- اعتبار جميع الأقسام والإدارات والوحدات بمثابة فرق عمل تعمل سويًا وتدعم قيادة المؤسسة التعليمية بأرائها ومقترحاتها عند وضع الإستراتيجية، وخاصة عند تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف الداخلية مع تقديم مقترحات لتدعيم نقاط القوة ومعالجة مواطن الضعف، وكذلك تحديد الفرص المتاحة والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة

التعليمية، مع تقديم مقترحات لكيفية الاستفادة من تلك الفرص لدعمها، وإيجاد مزايا تنافسية جديدة لها على الساحة التعليمية، وكيفية مواجهة التهديدات، وتحويلها إلى فرص يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

هـ- وضع خطط إجرائية تنفيذية على ضوء نتائج التحليل البيئي الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، لتقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المأمول للنهوض بالمستوى العلمي والتعليمي بها.

و- مراجعة وتقييم مستوى الأداء دورياً، مع توضيح طرق التقييم المستخدمة، وتعديل أساليب وطرق العمل بناء على نتائجها.

2- استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي

بالمؤسسة التعليمية، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك، ما يلي:

أ- ربط جميع أقسام وإدارات ووحدات المؤسسة التعليمية بشبكة معلوماتية داخلية؛ لضمان سهولة الاتصال فيما بينها، مما قد يسهم في سرعة تبادل التقارير إلكترونياً، كما قد يسهم في اتخاذ القرار المناسب بالسرعة التي تواكب سرعة الظروف والأحداث المتغيرة - إلى حد ما - التي تفرضها بيئة العمل.

ب- تأسيس قاعدة بيانات متاحة لجميع الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، وألا تكون حكراً على قياداتها فقط؛ مما ييسر أداء العمل في المستويات التنفيذية على أسس وحقائق سليمة، مما قد يؤدي إلى إنجاز العمل بالسرعة المطلوبة، كما قد يسهم في دعم عملية صنع القرار على المستويات الإدارية العليا على أسس سليمة ومعلومات صحيحة، مما يضمن اتخاذ قرار رشيد في الوقت المناسب.

ج- وجود شبكة معلوماتية تتيح فرص التواصل الشبكي بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا، والوسطى، والتنفيذية)؛ لضمان سرعة معرفة الإدارة العليا بما تحققه وتنجزه المستويات الإدارية الأخرى، ومن ثم دعمها وتذليل العقبات التي قد تواجهها، مما قد يسهم في تحقيق المزيد

من الرشاقة التنظيمية، ومن ثم التخلص من سلبيات التنظيم الهرمي، والربط بينهم بشكل أكثر فعالية.

د- إن وجود الشبكة المعلوماتية قد تسهم في تحقيق الرقابة على مدى تقدم العمل من خلال ما توفره الشبكة من فرصة التواصل الشبكي بين مختلف الأقسام والإدارات والوحدات العاملة بالمؤسسة التعليمية.

ه- أن تتفاعل الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية مع مختلف الأفراد في المستويات الإدارية الأخرى، وأن تتجاوب معهم وتتعرف على المشكلات التي تواجههم على أرض الواقع دون تضخيم أو تهوين لها، وتذلل لهم العقبات لمواجهتها والوصول إلى حلول عملية لمعالجتها، مما يجعل المؤسسة التعليمية أكثر رشاقة تنظيمياً.

3- اتباع أساليب تشاركية حديثة في قيادة المؤسسات التعليمية؛ مما قد يسهم

في تحقيق الحوكمة بها، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك، ما يلي:

أ- تشجيع جميع الأفراد في أقسام وإدارات ووحدات المؤسسة التعليمية على المشاركة في تدعيم القيادة بأرائهم ومقترحاتهم لتطوير ودعم مؤسستهم، وإتاحة الفرصة للاستماع للنقد البناء والاستفادة منه في صنع القرار وتحسين أداء العمل.

ب- أن تتبنى قيادة المؤسسة التعليمية الأفكار والمقترحات المتميزة من مختلف الأفراد داخل المؤسسة التعليمية - مهما كان مستواه الوظيفي، فالعبرة بمستوى تميز الأفكار وجودها، وليس بمستوى الفرد الوظيفي - وأن تسعى فعلياً لتنفيذها، وعدم الاكتفاء بالسماع لها فقط، مما يدعم الانتماء التنظيمي لدى الأفراد ويدفعهم نحو الإنجاز في العمل.

ج- أن تستخدم القيادة العليا بالمؤسسة التعليمية أسلوب تفويض السلطة للمستويات الوسطى والتنفيذية، حتى تضمن إنجاز العمل بفعالية وبالسرعة المطلوبة، كما أنه يعزز مفهوم الثقة والقدرة على تحمل المسؤولية لدى هؤلاء الأفراد، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد لإنجاز العمل بطريقة أكثر تميزاً.

د- أن تتيح القيادة بالمؤسسة التعليمية الفرصة لتجريب الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة غير المألوفة والتي قد تضمن تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز، ودعم أصحاب تلك الأفكار، وتذليل العقبات أمامهم للرفع من مستوى المؤسسة التعليمية.

ه- إعداد دليل تفصيلي يتضمن توصيفًا دقيقًا للمهام والممارسات الوظيفية المطلوبة من كل فرد عامل داخل المؤسسة التعليمية - مهما كان مستواه الوظيفي - حتى يسهل تقويمه على ضوءها، ومن ثم يمكن محاسبته ومساءلته عند تقصيره، كما يمكن إثابته إذا أدى مهامه بفعالية وإتقان.

و- أن توفر قيادة المؤسسة التعليمية الشفافية عند صنع واتخاذ القرارات المختلفة، مع إمكانية إطلاع الأفراد عليها.

4- تبني ثقافة تنظيمية مشجعة على التغيير الإيجابي واتباع ممارسات عمل جديدة وفعالة تواكب العصر، والتخلي عن أساليب العمل التقليدية، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك ما يلي:

أ- تدريب الأفراد طبقًا لكل مستوى وظيفي دوريًا في مختلف الأقسام والإدارات والوحدات في المؤسسة التعليمية؛ لضمان ارتفاع مستوى كفاءة الأفراد، واطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال عملهم، وتدريبهم على كيفية ممارسة العمل بأساليب جديدة مختلفة عن الأساليب التقليدية، والتي تسعى قيادة المؤسسة التعليمية إلى استخدامها والتغيير إليها.

ب- إعداد دليل يتضمن مختلف الجوانب القانونية والمالية والإدارية التي قد تسهم في معرفة كل فرد عامل داخل المؤسسة التعليمية بحقوقه وواجباته، والامتيازات التي سينالها في حالة إنجاز عمله بالطريقة المطلوبة، والعقوبات التي ستقع عليه في حالة إهماله أو إخلاله لمهامه الوظيفية.

ج- إثابة كل فرد مجتهد ومتميز في عمله، وتقدير أفكاره ومقترحاته المتميزة وجعلها محل تنفيذ إذا ما ثبتت جدواها نظرياً، وفي نفس الوقت معاقبة كل فرد متعاس عن عمله، ولا يؤدي مهامه الوظيفية على الوجه المطلوب.

د- تهيئة الأفراد للتغيير عند تطبيق ممارسات عمل جديدة، من خلال تفهم مخاوفهم ومحاولة بث الطمأنينة لنفوسهم، والإجابة عن استفساراتهم، وإعطاء الوقت الكافي لفهم الأمر بشكل كامل قبل تنفيذه، ومن ثم الاستفادة من مقترحاتهم وحلولهم لأي جوانب سلبية قد تظهر في المستقبل عند تنفيذها.

هـ- تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، وإشعارهم بالأمان والثقة والاحترام والتقدير، والاهتمام بمناسباتهم الاجتماعية، وتوطيد العلاقة بين قيادة المؤسسة التعليمية وبين مختلف الأفراد بها؛ مما قد يسهم مستقبلاً في سرعة إنجاز العمل بمفهوم الأسرة الواحدة.

5- تفعيل دور وحدة إدارة الجودة الداخلية في المؤسسات التعليمية، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك، ما يلي:

أ- اهتمام القائمين على وحدة إدارة الجودة الداخلية في المؤسسة التعليمية بالاطلاع على نظم التعليم الجامعية المتميزة في الدول المتقدمة، والاستفادة منها في تطوير المؤسسة التعليمية المماثلة لها، لمواكبة العصر ومواجهة التغيير المستمر، وتحديد الأداء المأمول للمؤسسة التعليمية على ضوءها، واتخاذ القرارات اللازمة بالتعاون مع العاملين داخل المؤسسة التعليمية وبدعم قياداتها، وأن لا يقتصر دورهم على مجرد تجميع أوراق وتقارير رسمية جامدة من مختلف أقسام وإدارات ووحدات المؤسسة التعليمية بهدف توثيقها فحسب، بل من المهم أن يرتقي دورهم إلى تأسيس نظام متميز رشيق، يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بفعالية ويسر وبالسرعة المطلوبة.

ب- أن تهتم وحدة إدارة الجودة الداخلية في المؤسسة التعليمية بالاطلاع على المؤسسات التعليمية المناظرة لها في مختلف الجامعات المصرية؛ لتبادل الخبرات، وتحديد المستوى الحقيقي الفعلي للمؤسسة وسط مثيلاتها، وتحديد درجة تفاعلها مع المجتمع الخارجي وإفادتها له، ومن ثم إطلاع مختلف الأفراد وقيادة المؤسسة التعليمية بذلك؛ لاتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتحسين مستواها المحلي.

ج- أن تكون وحدة إدارة الجودة الداخلية في المؤسسة التعليمية بمثابة وحدة أساسية لتقييم الأداء الكلي؛ وذلك بإعداد تقارير دورية عن مستوى أداء العمل في مختلف أقسامها وإدارتها ووحداتها، وإطلاع الجميع عليها ومناقشتها، وتحديد الخطوات الإجرائية القادمة نحو التغيير والتحسين والتطوير.

د- أن تصبح وحدة إدارة الجودة الداخلية بمثابة وحدة استشعار التغيير في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة التعليمية، أي بمثابة المحرك الأساسي للعمل نحو التطوير واستباق الأمور، ومقصد مختلف الأفراد لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم، وتنقيحها وتجويدها واختيار الأنسب منها، ومناقشته مع مختلف الأقسام والإدارات والوحدات والقيادات، ثم اتخاذ القرارات المناسبة لذلك.

هـ- اهتمام وحدة إدارة الجودة الداخلية في المؤسسة التعليمية بربط جميع أقسامها وإداراتها ووحداتها وقيادتها معنوياً وجعلهم على قلب رجل واحد، في تجميع آرائهم ومقترحاتهم نحو التغيير وكيفية تنفيذه وإدارته.

ويتضح مما سبق، أهمية تحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي، وجعل مؤسساته رشيقة وخفيفة الحركة في تعاملها مع متغيرات العصر، وجعلها كياناً واحداً يعمل سوياً بفكر جديد ومتجدد؛ لمواجهة مختلف التحديات.

وحيث إن موضوع الرشاقة التنظيمية من الموضوعات الحديثة، والتي تحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث، فمن الممكن اقتراح بعض الموضوعات

التي قد تفتح المجال أمام المزيد من الأبحاث والدراسات العربية في المستقبل، ومنها ما يلي:

1- واقع الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، بأن يتم إجراء دراسة ميدانية للكشف عن واقع الرشاقة التنظيمية في إحدى المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التعليم العالي، وذلك على ضوء عناصر الرشاقة التنظيمية وأهم مقوماتها.

2- تحقيق مقومات الرشاقة التنظيمية في إدارة التعليم قبل الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)؛ بأن يتم وضع تصور مقترح عن كيفية تحقيق مقومات الرشاقة التنظيمية في مستويات الإدارة المختلفة (الإدارة العليا، والوسطى، والتنفيذية) في التعليم قبل الجامعي، على ضوء رأي الخبراء ذوي الاهتمام بالتعليم قبل الجامعي، وذلك باستخدام أحد أساليب الدراسات المستقبلية كأسلوب دلفاي (Delphi Technique).

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- 1- ابن منظور (د.ت): " لسان العرب"، المجلد الرابع، الجزء 36، القاهرة، دار المعارف.
- 2- أحمد مرعي هاشم (2009م): " متطلبات بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- 3- البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2010م): " التعليم العالي في مصر"، من سلسلة (مراجعات لسياسات التعليم الوطنية).
- 4- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2008م): " الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي"، الإصدار الأول، جمهورية مصر العربية.
- 5- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (ابريل 2008م): "وثيقة المعايير والممارسات التطبيقية - مؤسسات التعليم العالي"، جمهورية مصر العربية.
- 6- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (أغسطس 2009م): "دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي"، جمهورية مصر العربية، الإصدار الثاني.
- 7- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (يناير 2010م): " الوثيقة القومية لمعايير تقويم واعتماد كليات التربية بمصر"، جمهورية مصر العربية.
- 8- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (أكتوبر 2013م): " تقرير عن إنجازات الهيئة في السنوات (2008-2013) ورؤيتها نحو التطوير"، جمهورية مصر العربية.

- 9- كريمة عيد كامل (2009م): " برنامج مقترح لدور الخدمة الاجتماعية في تنمية القدرات المؤسسية بمراكز الشباب"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- 10- محمد محروس شحاتة سلامة (2012م): "قياس القدرة المؤسسية وفعالية الإنتاج لإجراء التحسين المستمر وضمان جودة الأداء في المؤسسات الصحية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الفنون التطبيقية، جامعة حلوان.
- 11- محمد موفق أحمد المكي (1-4 نوفمبر 2009م): " هل يمكن للسته سيجما الرشيفة أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي؟"، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان: (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة.
- 12- منير بعلبكي (1995م): " المورد"، بيروت، دار العلم للملايين.
- 13- هدير محمد عبد الله (2015م): " التخطيط الإستراتيجي كمييار للقدرة المؤسسية في المكتبات الجامعية بمصر - دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة القاهرة.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 1- Abesi, Saeed and Mohammadi, Mahdi and Shafieepur, Davood (2013): "The Role of Organizational Agility Capabilities in the Successful Performance of the National Production", In (World of Science Journal).
- 2- African Organization of English-speaking Supreme Audit Institutions (December 2010): "Institutional Capacity Building Framework", at the website: <http://afrosai-e.org.za/sites/afrosai-e.org.za/files/ICBFGuideline.pdf>. (Date: 30/11/2015)
- 3- Aitken, James and Christopher, Martin and Towill, Denis: "Understanding, Implementing and Exploiting Agility and Leanness", at the website: http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/Iscm/understanding_implementing_exploitin_g.pdf

(Date: 15/11/2015)

- 4- Alhadid, Anas Y. and Abu-Rumman, As'ad (March2015): "Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical study on Information Technology Organization in Jordan", In (International Review of Management and Business Research), Vol.4, Issue 1.
 - 5- Almahamid, Soud Mohammad (2013):" E-government System Acceptance and Organizational Agility", In (International Journal of Information, Business and Management), Vol.5, No.1.
 - 6- Chen, Jin and Wang, Deliang and Pan, Shan L. (9July 2011): " Understanding Organizational Agility Development for Government- A Process Model of Resource Configuration", In (Pacific Asia Conference on Information Systems), Association for Information Systems.
 - 7- Community College Research Centers (January 2015): "Increasing Institutional Capacity to Respond to Performance Funding", Teachers College, Columbia University.
 - 8- Erande, Ameya S. and Verma, Alok K.(2008): " Measuring Agility of Organizations – Acomprehensive Agility Measurement Tool", In (IAJC – IJME International Conference), at the website:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.566.1672&rep=rep1&type=pdf>
 - (Date: 10/11/2015)
 - 9- Gilaninia, Shshram and Others (December 2011): " Comparative Study of Lean and Agile Supply Chain Management along with the Optimal Model Presentation of Agile Supply Chain Management", In (Arabian Journal of Business and Management Rview), Vol.1, No.4.
 - 10- Hamel, Gary (2012): "Oranizational Agility", Management Performance International Inc., at the website:
<http://managementperformance.com/organizational-agility/>
 - (Date: 15/11/2015)
 - 11- Harraf, Abe and Others (March/April 2015): "Organizational Agility", In (The Journal of Applied Business Research), Vol. 31, No. 2.
 - 12- Hosseini, Seyyed Abdolrasoul and Others (2013): "The Role of Servant Leadership in Organizational Agility", In (European Online Journal of Natural and Social Sciences), Vol.2, No.3.
-

-
- 13- Mehrabi, Soheila and Siyadat, Sayyed Ali and Allameh, Sayeed Mohsen (May 2013): "Examining the Degree of Organizational Agility from Employees' Perspective", In (International Journal of Academic Research in Business Social Science), Vol.3, No.5.
 - 14- Su,Guangya: "Exploring Requirements of Agility for Knowledge Management", at the website: (<http://subs.emis.de/LNI/proceedings/proceeding182/371.pdf>) (Date: 10/11/2015)
 - 15- USAID (October 2010): "Human and Institutional Capacity Development Handbook", Office of Education, Bureau for Economic Growth Agriculture and Trade.
 - 16- Wendler, Roy (2013): "The Structure of Agility from Different Perspectives", In (Federated Conference on Computer Science and Information Systems).
 - 17- Wendler, Roy and Dresden, Tu (2014): "Development of the Organizational Agility –Maturity Model", In (Federated Conference on Computer Science and Information Systems).
 - 18- Yaghoubi, Nour Mohammad and Sarabandi, Parisa and Banihashemi, Seyyed Ali (2011): "Strategies for improving Agility in Organizations", In (European Journal of Humanities and Social Sciences), Vol.7, No.1.
 - 19- Yeganegi, Kamran and Saber Zahiri, Mohammad (3-6 July 2012): "The Effect of IT on Organizational Agility", In (The International Conference on Industrial Engineering and Operations Management), Istanbul, Turkey.