

تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام

مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي

د. عبد الكريم محمد أحمد حسين

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة العريش

مستخلص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على الأسس النظرية لجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية والأسس النظرية لمدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي، والوقوف على الواقع النظري لجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، والوصول إلى تصور مستقبلي لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي، واستخدم البحث المنهج الوصفي لدراسة متغيراته ووصفها وتحليلها ودراسة العلاقة بينها، واعتمد البحث على أسلوب دلفي كأسلوب من الأساليب المنهجية المستخدمة في الدراسات المستقبلية، وتم التوصل إلى تصور مستقبلي لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي والذي يعتمد على تنفيذ مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتكاملة منها: إعداد وتأهيل الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية لاستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي لتطوير جداراتهم، والتحليل البيئي لبيئة عمل الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، وتصميم خطط استراتيجية لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، واستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، ومن خلال آراء الخبراء ومقترحاتهم تم تحديد قائمة من جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية والتي يمكن تطويرها باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي، وتم وضع متطلبات لتنفيذ التصور المستقبلي لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية وفقاً لأبعاد مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: تطوير الجدارات، الموارد البشرية، الجامعات المصرية، مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي

Developing Administrative Human Resource competencies in Egyptian Universities using the McKinsey Organizational Diagnosis Approach

Abstract:

The aim of this research is to identify the theoretical foundations of administrative human resource competencies in Egyptian universities and the theoretical basics of the McKinsey organizational diagnosis approach. Additionally, it aims to state of administrative human resource competencies in Egyptian universities, besides forming a future vision for the development of these competencies using the McKinsey organizational diagnosis approach. The research used a descriptive method to describe, analyze and state the relationship between variables. The research relied on the Delphi method as one of the methodological approaches used in future studies. A future vision for the development of administrative human resource competencies in Egyptian universities using the McKinsey organizational diagnosis approach was reached. It relies on implementing a series of consecutive and integrated steps, including: preparing and qualifying administrative human resources in Egyptian universities to use the McKinsey organizational diagnosis approach to develop their competencies, analyzing the environmental context of administrative human resources in Egyptian universities, designing strategic plans to develop administrative human resource competencies in Egyptian universities, using the McKinsey organizational diagnosis approach to develop administrative human resource competencies in Egyptian universities. Through the opinions and suggestions of experts, a list of administrative human resource competencies in Egyptian universities was identified that can be developed using the McKinsey organizational diagnosis approach. Requirements were also developed for the implementation of the future vision .

Keywords: competencies Development, Human Resources,
Egyptian Universities, McKinsey Organizational Diagnosis
Approach

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تشهد البيئة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية تغيرات ديناميكية في كافة أبعادها البشرية والمادية والمالية، ويصحب هذه التغيرات تطبيق نظم واستراتيجيات ومداخل إدارية متعددة والتي تدعم تطوير أداء المؤسسات المجتمعية ومنها الجامعات والتي تعتبر أحد أهم المؤسسات المجتمعية ليس فقط للحصول على خريجين يعملون في وظائف مهنية بل إعداد مواطنين قادرين على تطوير أنفسهم ومجتمعهم وفهم المتغيرات وإدراك أهمية الدور الذي يمكن أن يقوموا به في دعم مجتمعهم والتفكير بشكل علمي في حل المشكلات التي قد تواجههم أو تواجه مجتمعهم وإدارة الحوار المجتمعي وتوصيل أفكارهم وتطبيقها بما يتناسب مع القيم المجتمعية السائدة.

وتعتبر الجامعات المحرك الرئيس للتفاعل الاجتماعي والإنتاجية الاقتصادية؛ مما يمنحها فرص البقاء وزيادة اهتمام المجتمع بها ودعم تطوير مجالات عملها التعليمي والبحثي والمجتمعي، وتعزيز التعاون معها لاكتشاف استراتيجيات جيدة ومبتكرة لمتابعتها وتطويرها وتحسين أدائها^(١)، وكذلك تساعد الجامعات في تنمية المجتمع وتلبية احتياجاته الإنسانية والاقتصادية والتخفيف عن موازنات الدول لامتلاكها مصادر تمويل ذاتية مما قد يفتح لها فرص تحسين أدائها وتطوير أدوارها الاجتماعية^(٢)؛ ولذا تواجه معظم الجامعات وقياداتها الإدارية مطالب مستدامة لتطوير إدارة الموارد البشرية وإدارة التمويل وإدارة الأزمات وتطوير العلاقات والاتصالات مع المؤسسات المجتمعية والاقتصادية لتأثير بيئة العمل بها على المجالات الاقتصادية والاجتماعية بالمجتمع ككل^(٣).

وكذلك ارتبط تطور الدول بتطور اقتصاد المعرفة التي تنتجها الجامعات، وأي تطور في الجامعات سيبعده تطوراً اجتماعياً واقتصادياً بالمجتمع، والوتيرة السريعة التي تحدث بالمجتمع تتطلب وجود مؤسسات وأفراد تساهم في هذه المتغيرات،

وجود تعليم جيد بالجامعات يؤدي إلى زيادة متوسط إنتاجية المواطن ويقلل من فرص حدوث المشكلات الاجتماعية التي تؤثر على الدول؛ ولذا تهتم كثير من الدول بتطوير رأس مالها البشري في الجامعات والتركيز تحديداً على تطوير جدارات الموارد البشرية بالجامعات^(٤).

وعليه يتطلب نجاح المؤسسات في بيئة العمل امتلاك الموارد البشرية لجدارات متنوعة واستراتيجيات للتعامل مع الآخرين وتحقيق نتائج إيجابية في العمل، فالكثير من المؤسسات يتأثر أداؤها وينخفض وتقل إنتاجيتها نتيجة لضعف جدارات الموارد البشرية بها^(٥)؛ ولذا تعمل الجامعات الفعالة على إكساب مواردها البشرية الإدارية الجدارات الشخصية والمهنية والاستراتيجية التي تتعلق بالعمل وتحفزهم على الانضباط الذاتي وتقديم الخدمات اللازمة للمجتمع وتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي والمشاركة في التخطيط الاستراتيجي للجامعات ودعم تقدم الجامعات وتحسين مستواها التنافسي^(٦).

وتسعى كثير من القيادات بالجامعات الناجحة إلى وضع الموارد البشرية الإدارية في أولوياتها الاستراتيجية للتطوير والبحث دائماً عن أفضلها لتولي الوظائف الإدارية القيادية وتحفيزهم لتطوير جداراتهم وبناء الثقة التنظيمية بينهم وبين الأكاديميين بالجامعات^(٧)؛ وذلك لأن الموارد البشرية الإدارية يمكن استثمارها في تطوير بيئة العمل لما تمتلكه من جدارات استراتيجية وقدرات إنتاجية والتي يمكن توظيفها وفقاً للتوجه الاستراتيجي للجامعات، كما أنه استثمار طويل الأجل يؤدي للتحسين المستمر للتميز المؤسسي للجامعات^(٨).

ونظراً لأن بيئة العمل غير مستقرة وتشهد تغيرات متعددة في كافة المجالات التكنولوجية والاقتصادية والبيئية وأساليب العمل واستراتيجياته والتنافس بين المؤسسات، مما يتطلب تشخيص واقع هذه المؤسسات بشكل مستمر وإعادة النظر في هيكلتها واستراتيجياتها للحفاظ على تحسين أدائها، ويستلزم ذلك وجود

استراتيجيات طويلة المدى وجهود مستمرة لتشخيص الواقع وعملياته وفهرسة البيانات وأرشفتها وتصميم تدخلات التطوير المطلوبة^(٩).

ولتحقيق ذلك يمكن استخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي، والذي يعتبر أحد أهم المداخل الإدارية التي تبث فعاليته في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والتركيز على الموارد البشرية، ويعتمد كذلك على تشخيص الواقع وما يعانيه من ضعف وما يميزه من قوة من خلال أبعاد محددة لتحليلها وتطويرها وهي: الموارد البشرية والقيم والمهارات والأسلوب والاستراتيجية والأنظمة والهيكل وجميعها مترابطة ومتكاملة، وبالتالي تشكل هذه الأبعاد مرجعية علمية وعملية للتطوير وتكون أكثر فعالية في دعم القرارات الإدارية وتلبية الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية وملاءمة للموارد المادية والمالية الأخرى وفهم الموارد البشرية للإجراءات التطويرية التي تتم والتكامل بين الأنظمة الرسمية وغير الرسمية وتطوير أسلوب الإدارة في التعامل مع المرءوسين وتوقع التغيرات في بيئتها الخارجية ووضع الإجراءات التي تتناسب مع المتغيرات الاجتماعية^(١٠).

واتضح من خلال نتائج بعض الدراسات فعالية مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات وإيجاد قيادة قوية لها وتطوير مواردها البشرية الإدارية، وتحسين الخدمات الجامعية ودعم فرص تحقيق التغيير التنظيمي وتعزيز ثقافة التطوير المستمر وزيادة الكفاءة والفعالية وزيادة القدرة على التنبؤ وتحقيق الاستقرار طويل المدى^(١١).

ومن هنا تتضح أهمية استخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي كأحد المداخل الإدارية لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، والتي يمكن أن تؤدي إلى تحسين جودة الجامعات المصرية بما يدعم من فرص تحسين نوعية الحياة وتحقيق التنمية الكاملة لشخصية الإنسان المصري، ودعم جهود الدولة المصرية نحو تطوير الجامعات المصرية وربطها بالتنمية المستدامة، وتحقيق لما

نصت عليه المادة (٢١) من الدستور المصري: "تكفل الدولة استقلال الجامعات والمجامع العلمية واللغوية وتوفير التعليم الجامعي وفقاً لمعايير الجودة العالمية وتعمل على تطوير التعليم الجامعي وتكفل مجانيته في جامعات الدولة ومعاهدها، وتلتزم الدولة بتخصيص نسبة الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي لا تقل عن (٢٪) من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية"^(١٢).

وفي نفس السياق وضعت الدولة المصرية خطاً واستراتيجيات لتطوير الجامعات جاء في أولوياتها تحول الجامعات من مستهلك للمعرفة إلى منتج لها وتحقيق الملاءمة بين التخصصات وسوق العمل على المستوى القومي، وتعتمد الجامعات المصرية في تنفيذ هذه الخطط والاستراتيجيات على تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية وتطوير الهياكل التنظيمية وتطوير نظم ولوائح الجامعات^(١٣).

مشكلة البحث:

على الرغم من أن الموارد البشرية الإدارية من العناصر الهامة في تطوير الجامعات المصرية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لها بين الجامعات العربية والأجنبية، إلا أن الواقع يشير إلى قلة الاهتمام بالموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية لا يصل لدرجة أهميتهم، ونتيجة لذلك يوجد قلة في استراتيجيات وبرامج تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، وما زالت العديد من الجامعات المصرية تعاني من ضعف في جدارات مواردها البشرية الإدارية مما كان له الأثر على ضعف التنافسية للجامعات المصرية، ومن مظاهر ذلك ما يلي:

- ١- قلة الاهتمام بالموارد البشرية الإدارية الإبداعية^(١٤).
- ٢- جمود اللوائح المالية والإدارية الحاكمة لدور الجامعات في تطوير القطاعات المختلفة، وقصور في تحويل المعرفة (رأس المال المعرفي بالجامعات) إلى مكاسب

مالية للجامعات، وقلّة تفعيل المراكز والوحدات الإدارية^(١٥)، وقلّة اهتمام الجامعات عامة والكليات خاصة بالتحديث الدائم لاستراتيجياتها، وضعف التعاون بين وحدات الهيكل التنظيمي بها^(١٦).

٣- ضعف تأهيل الموارد البشرية الإدارية القادرة على قيادة التميز المؤسسي بالجامعات والنهوض به، والاحترق الوظيفي والذي يزيد من أعباء الموارد البشرية الإدارية داخل الجامعات فيجعلها قادرة فقط على أداء مهامها الروتينية دون أدنى قدرة على التميز والإبداع^(١٧).

٤- انخفاض عدد الموارد البشرية في الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية، وإنهم يعملون بأكثر من وظيفة في نفس الوقت بسبب قلة عددهم مما يشكل ضغوط عليهم وضعف الالتزام المهني بأداء المهام المطلوبة، وبالإضافة لقلّة التزام القيادات بالوصف الوظيفي للموارد البشرية الإدارية في تكليفهم للعمل بالإدارات المختلفة^(١٨).

٥- قلة توافر أخصائيين من الموارد البشرية الإدارية مؤهلين للصيانة الالكترونية للموارد الرقمية، وقلّة توافر كوادر إدارية في مجال إدارة أنظمة التعلم الرقمي الإلكتروني^(١٩).

٦- يوجد فجوة كبيرة بين الاحتياجات المتغيرة للعمل بالجامعات وبين الأهداف المعلنة لتدريب الموارد البشرية الإدارية، وتركز البرامج التدريبية على الجانب النظري بصورة كبيرة والإقلال من الجانب العملي، ولا يساعد نظام العمل بالجامعات على تطبيق ما تم التدريب عليه^(٢٠).

٧- قلة عدد الدورات التدريبية المخصصة للموارد البشرية الإدارية، وغالبية موضوعاتها لا تناسب احتياجاتها، ومعظم الدورات التدريبية المقدمة معلومات نظرية لا تقدم نماذج تطبيقية، ويندر استثمار تكنولوجيا المعلومات في البرامج التدريبية المقدمة^(٢١).

٨- الاعتماد على معيار الأقدمية والدرجة العلمية في اختيار القيادات من الموارد البشرية دون الأخذ في الاعتبار معيار الكفاءة والجدارة القيادية حسب طبيعة كل منصب^(٢٢).

٩- ضعف مشاركة الموارد البشرية الإدارية في وضع الخطط اللازمة للعمل بالجامعات، وضعف الترابط والتنسيق بين الوحدات الإدارية بالجامعات وأقسامها المختلفة، ومقاومة التطوير من بعض الموارد البشرية الإدارية بالجامعات والرغبة في اتباع الأسلوب التقليدي في العمل^(٢٣).

وفي ضوء ذلك يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس

التالي:

كيف يمكن تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما الأسس النظرية لجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٢- ما الأسس النظرية لمدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٣- ما الواقع النظري لجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية من خلال الوثائق والدراسات والتقارير ذات الصلة (دراسة وثائقية)؟

٤- ما أهم جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية من وجهة نظر الخبراء التربويين بالجامعات؟

٥- ما أهم متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي من وجهة نظر الخبراء التربويين بالجامعات؟

٦- ما التصور المقترح لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي؟

أهداف البحث:

تحدد أهداف البحث فيما يلي:

١- التعرف على الأسس النظرية لجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

٢- التعرف على الأسس النظرية لمدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٣- الكشف عن الواقع النظري لجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية من خلال الوثائق والدراسات والتقارير ذات الصلة (دراسة وثائقية).

٤- تحديد قائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية من وجهة نظر الخبراء التربويين بالجامعات.

٥- تحديد أهم متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي من وجهة نظر الخبراء التربويين بالجامعات.

٦- التوصل إلى تصور مقترح لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي.

أهمية البحث:

تنقسم أهمية البحث إلى:

١- الأهمية العلمية:

تتمثل في دراسة مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي وهو من المداخل الإدارية الفعالة في التشخيص والتطوير التنظيمي، وقد يستفاد من نتائج هذا البحث وما طرحه من معالجة ومقترحات في تصميم استراتيجيات للتطوير الإداري في

المؤسسات التربوية والتعليمية بعامة والجامعية بشكل خاص مما قد يكون سبباً لإجراء دراسات علمية موسعة مستقبلاً لحل مشكلات الإدارة التعليمية باستخدام هذا المدخل.

٢- الأهمية العملية:

يتناول البحث الحالي الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية وهي شريك أساسي مع الموارد البشرية الأكاديمية في تطوير الجامعات المصرية ومكون مهم من مكونات الدعم الرئيس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية ودعم فرصها في تحقيق ميزة تنافسية مع الجامعات الأخرى، والتركيز على تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية قد يكون دعماً لتحقيق الجدارات المؤسسية للجامعات المصرية، وتتمثل الأهمية العملية للبحث في تقديم تصور مستقبلي لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي يمكن أن تستفيد منه الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية والقيادات الجامعية وأصحاب القرار التعليمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والباحثين في مجالات تتناول متغيرات البحث الحالي.

حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود التالية:

١- يقتصر البحث في دراسته لجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية الحكومية دون الجامعات الخاصة.

٢- يقتصر البحث على الجدارات الشخصية والمهنية والاستراتيجية للموارد البشرية بالجامعات المصرية، ويتناول أبعاد مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي وهي: الموارد البشرية والقيم والمهارات والأسلوب والاستراتيجية والأنظمة والهيك.

مصطلحات البحث:

يقوم البحث الحالي على مصطلح الجدارات ومدخل ماكينزي للتشخيص

التنظيمي والتي يمكن تعريفهما على النحو الآتي:

١- الجدارات:

تعرف كلمة جدارة لغويًا بأنها "جَدْرٌ، جَدَارَةٌ، فهو جدير، جَدْرٌ بهذا المنصب/ جَدْرٌ لهذا المنصب: صار أهلاً له، جَدْرُ البناء: أقامه وبناه، الجدارة: شهادة تؤيد تفوق صاحبها في مجال ما، نظام الجدارة: مجموعة القواعد والتعليمات التي تضعها مؤسسة ما لإدارة شئون الموظفين والعاملين بها والتي تؤكد أن بقاء الموظف أو ترقيته إنما يعتمد على مستوى الأعمال اليومية التي يؤديها، جديرون وجدراء صفة تدل على الثبوت: الجدير ذكره: مما يستحق الذكر" (٢٤).

ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من المهارات والقدرات والخبرات التي تتوفر بالموارد البشرية وتجعلها تمارس وظيفتها بدرجة عالية من الكفاءة والتميز، وتصل إلى أفضل النتائج في عملها، ومن ثم تتميز عن أقرانها في نفس المستوى الوظيفي (٢٥)، وتعني الجدارات بأنها مجموعة من المواصفات التي يجب أن تتوفر في شخص معين من معارف ومهارات وخبرات تؤهله للقيام بمهام العمل الذي يؤديه، وهي لا تعني مجرد القيام بالعمل فقط ولكن أداء هذا العمل على أكبر قدر من الفعالية والإتقان (٢٦)، وتعرف بأنها المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والممارسات التي تميز أداء الموارد البشرية في سياق عمل محدد وتكون معيارًا لنجاحها وتدعم تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وتركز على قيم العمل (٢٧).

وبذلك تعرف جدارة الموارد البشرية بأنها المعارف والمهارات ومستوى إلمامهم بمنظومة العمل والممارسات التي تمتلكها الموارد البشرية ويكتسبونها من خلال خبراتهم السابقة في العمل والتعلم الذاتي والمؤهلات التعليمية والدورات التدريبية، وتحقق قيمة مضافة للعمل وتدعم رضا الآخرين (٢٨)، وتعرف جدارة الموارد البشرية بأنها المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة من الموارد البشرية لأداء أدوارها وتكون قادرة على استثمار الموارد المالية ووضع الإجراءات المستدامة اللازمة لتحقيق مستويات أداء أفضل (٢٩).

وبذلك يمكن تعريف الجدارات إجرائيًا بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والممارسات الشخصية والمهنية والاستراتيجية التي تمتلكها الموارد البشرية الإدارية بالجامعات وتؤدي إلى تحقيق التميز في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهدافه الاستراتيجية، وتزيد من فرص نجاح الجامعات في تحقيق رؤيتها وغاياتها وتحسين المستوى التنافسي لها.

٢- مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي:

يعتبر مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي إطار إداري للعمل من أجل التطوير المؤسسي ويعتمد على التصميم التنظيمي للمؤسسة، ويدعم قادة المؤسسات في تحديد الخطوات المطلوبة للتطوير التنظيمي الفعال من خلال التفاعلات بين سبعة أبعاد رئيسة هي: الموارد البشرية والقيم والمهارات والأسلوب والاستراتيجية والأنظمة والهيكل، وما يميز هذا المدخل مبدأ التكاملية والشمول في هذه الأبعاد وثقافة التطوير التنظيمي القوية على جميع الأبعاد^(٣٠).

ويعرف التشخيص التنظيمي بأنه عملية تتمثل مدخلاتها في الموارد البشرية ومن ثم جمع المعلومات المتاحة عنهم وتعزيز فهم دورهم في المؤسسات^(٣١)، ويعرف بأنه الوسيلة التي يستخدمها قادة المؤسسات لقياس الفعالية التنظيمية لها من أجل ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية^(٣٢)، ويستخدم كذلك لتشخيص الأسباب الرئيسة لعدم تحقيق الأهداف والتحقق من سلامة الإجراءات الإدارية والفنية بالجامعات وهو بذلك مدخل شامل وتكاملي ومستدام^(٣٣)، وينظر له بأنه أحد الأساليب الإدارية التي تستخدم لإجراء تقييم شامل ودقيق للوضع الراهن للمؤسسة من خلال جمع البيانات والمعلومات الواقعية المرتبطة بأبعاد التنظيم المختلفة^(٣٤).

ولذلك يعتبر مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي أحد مداخل التطوير التنظيمي الأكثر فعالية ويتم تطبيقه للتأكد من أن الهيكل التنظيمي مناسب للمؤسسة أم يحتاج إلى إجراءات لتطويره وزيادة كفاءة المؤسسة^(٣٥)، ويعتمد على مجموعة من

الأنشطة للتقييم التنظيمي الشامل لمكونات المؤسسة من أجل وضع برامج تطوير للفعالية التنظيمية التي تحقق التميز المؤسسي^(٣٦) ومما سبق يتضح إجرائياً أن مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي هو مدخل لتحليل وتقييم أداء الموارد البشرية الإدارية بالجامعات من خلال الأبعاد السبعة الرئيسية: الموارد البشرية والقيم والمهارات والأسلوب والاستراتيجية والنظم والهيكل، وذلك للتأكد من تناغم هذه الأبعاد ومن قدرة مواردها البشرية على تحقيق أهداف الجامعات؛ وبذلك يمكن استخدامه لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لدراسة متغيراته ووصفها وتحليلها ودراسة العلاقة بينها، واعتمد البحث الحالي على أسلوب دلفي كأسلوب من الأساليب المنهجية المستخدمة في الدراسات المستقبلية، "ويقوم هذا الأسلوب البحثي على محاولة التنبؤ بعدد من المتغيرات المستقبلية المحتملة، بواسطة عدد من الخبراء، ويطلب من هؤلاء الخبراء أن يعيدوا المحاولة عدة مرات؛ ليزودوا عقب كل محاولة بتغذية راجعة عن نتائج المرحلة السابقة، بغرض الحصول على إجماع أو أغلبية في الرأي حول صورة مستقبلية واحدة"^(٣٧)، ويعد أسلوب دلفي مناسباً لطبيعة موضوع البحث الحالي في كونه يتطلب استثمار خبرات ومعارف مجموعة من الخبراء في التربية المقارنة والإدارة التربوية والقيادات الجامعية والقيادات الإدارية للتعرف على آرائهم حول جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية ورؤيتهم لتطويرها باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي والذي يعتمد على التكامل والشمولية في تطوير هذه الجدارات بما ينعكس مستقبلاً بالإيجاب على تحقيق رؤية الجامعات المصرية وغاياتها.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية السابقة في مجال البحث الحالي ومتغيراته وساهمت في دعم واكتمال مضمونه، والتي منها ما يلي:
أولاً: الدراسات العربية:

١-دراسة تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفر الشيخ في ضوء أبعاد نموذج ماكينزي **McKinsey 7-S** من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (٢٠٢٢) (٣٨): هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفر الشيخ، وتنمية مهارات العاملين والاعتماد على نموذج جديد وتطبيقه بمؤسسات التعليم العالي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: قلة اهتمام كليات التربية بالتحديث الدائم لاستراتيجياتها، وندرة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة بهم، وأوصت باستحداث برامج للتنمية المهنية لجميع العاملين بالكلية، واستثمار الموارد البشرية وإمكانياتها، والربط بين العاملين والمستفيدين.

٢-دراسة رأس المال الفكري وعلاقته بتعزيز الرسوخ الوظيفي للعاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة كفر الشيخ (٢٠٢٢) (٣٩): هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين رأس المال الفكري والرسوخ الوظيفي من خلال التعرف على المتطلبات الواجب توافرها في رأس المال البشري والهيكلية والوظيفي للعاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة كفر الشيخ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: يرتبط رأس مال إدارات رعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ بتوافر أعداد من الموارد البشرية المتميزة يتم اختيارهم وفقاً للمؤهل العلمي والأكاديمي ويتم استقطاب الكفاءات وفقاً لحاجة العمل، ويتطلب رأس المال البشري تشجيع العاملين على المشاركة وإبداء الآراء والمقترحات، وأوصت بضرورة الالتزام بالتوصيف الوظيفي للعاملين بإدارات

رعاية الشباب، واهتمام القيادات الجامعية بتوفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمتميزين واستقطاب الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات العمل.

٣-دراسة خريطة الجدارات التدريبية الخاصة بالمهارات الحياتية لدى أخصائي المعلومات بجامعة المنوفية: دراسة للواقع وتخطيط للمستقبل (٢٠٢٢)^(٤٠): هدفت الدراسة إلى تحليل أهداف البرامج التدريبية التي حصل عليها أخصائي المعلومات في المكتبات الأكاديمية بجامعة المنوفية ومزاياها، ودراسة مدى الاستفادة من البرامج التدريبية التي حصل عليها أخصائي المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية الخاصة بأخصائي المعلومات في المكتبات الأكاديمية بجامعة المنوفية والخاصة بالمهارات الحياتية وبتنمية الموارد البشرية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: أهمية دورات تنمية الموارد البشرية والمهارات الحياتية في كونها تساعد الموارد البشرية بالجامعة على اتخاذ قراراتٍ مدروسة بعناية والتواصل بفعالية مع الآخرين وتنمية مهارات التأقلم مع الظروف المحيطة، وتقادي الوقوع في الأزمات والتغلب عليها عند حدوثها، وإدارة الذات التي تؤدي إلى التقدم والنجاح والتعامل مع الآخرين بإيجابية، وإدارة الانفعالات ومواجهة الضغوط سواء في العمل أو خارجه، وكيفية إدارة الوقت وتنظيمه بما يحقق أعلى درجات الكفاءة والإنتاجية، وأوصت بضرورة نشر الوعي التدريبي والثقافة التدريبية بين أخصائي المعلومات في المكتبات الأكاديمية بجامعة المنوفية، وربط التدريب بالتقييم السنوي الفعلي لأخصائي المعلومات في المكتبات الأكاديمية، وهذا من شأنه أن يزيد من أثر التدريب.

٤-دراسة توظيف مدخل الجدارات في مواجهة معوقات استخدام تطبيقات التعليم الرقمي في الجامعات على ضوء تداعيات جائحة كورونا (٢٠٢١)^(٤١): هدفت الدراسة إلى توظيف مدخل الجدارات في مواجهة معوقات استخدام تطبيقات التعليم الرقمي في الجامعات على ضوء تداعيات جائحة كورونا من خلال صياغة تصور مقترح لتفعيل جدارات أعضاء هيئة التدريس في مجال التعليم الرقمي، واتبعت الدراسة

المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: نقص توافر المعامل الالكترونية وخدمات المكتبات الالكترونية والخدمات الفنية والتكنولوجية والتدفق الضعيف للاتصالات نتيجة صعوبة توافر الانترنت، وقلة تقديم دعم فنى مستمر لأعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالتدريس، وأوصت بنشر ثقافة استخدام موارد العصر الرقمي في المجتمع الجامعي، وتحسين التطوير المهني المستمر في مجال التكنولوجيا الرقمية.

٥-دراسة استخدام نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي: دراسة مطبقة على جامعة القصيم (٢٠٢١)^(٤٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام جامعة القصيم نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: نجاح نموذج ماكينزي في تحليل البيئة الداخلية لجامعة القصيم، ووجود دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي(الموارد البشرية، القيم، المهارة، الأسلوب، الاستراتيجية، الأنظمة، الهيكل) على إدارة الأزمات في جامعة القصيم، وأوصت بضرورة تعزيز الإدارة الحديثة وربطها بالأهداف الاستراتيجية وتطوير رؤى العمل واستحداث إدارة متخصصة لإدارة الأزمات ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة.

٦-دراسة الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح (٢٠٢٠)^(٤٣): هدفت الدراسة إلى الوقوف على الأسس النظرية ذات العلاقة بالجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية الجامعية، والتعرف على التحديات العالمية التي تواجه الجامعات المصرية، والتوصل لتصور مقترح للجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: قصور واضح في مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس خاصة ما يتعلق بتنمية المهارات الإدارية للقيادات الجامعية وانخفاض مستوى برامج تنمية القيادات الأكاديمية مهنيًا، وأوصت بضرورة

سن قانون جديد لتنظيم الجامعات المصرية يراعى في نصوصه عدم الاعتماد على معايير الأقدمية فقط أو الترقى في الدرجات العلمية في اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، ولكن تعتمد على الجدارات اللازمة فيمن يشغل هذه الوظائف، وإنشاء وحدة تابعة للمجلس الأعلى للجامعات تختص بتدريب القيادات الجامعية قبل شغل الوظائف، وتصميم قائمة مستقلة لكل وظيفة من الوظائف القيادية الأكاديمية (رئيس القسم، وكيل الكلية وعميدها، نائب رئيس الجامعة ورئيسها).

٧-دراسة محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية

للتطوير: مدخل نظري (٢٠١٩)^(٤٤): هدفت الدراسة إلى تحديد ممارسات الموارد البشرية، وتحديد العوامل التي تؤثر على كفاءة أداء الموارد البشرية الوقوف على المداخل المستقبلية لتطوير أداء الموارد البشرية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: تفعيل مدخل التمكين الإداري في إطار ممارسات الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة درجة الإنجاز والشعور بالانتماء والمواطنة التنظيمية لدى المورد البشري الذي يعمل بالمؤسسات، وأوصت بضرورة الربط بين اتجاه وممارسات الموارد البشرية وبين باقي المداخل التنظيمية الأخرى وتطوير مقاييس كمية ونوعية للتقدير والقياس الدقيق لمستوى إنتاجية الموارد البشرية.

٨-دراسة مواصفة قياسية مقترحة لتطوير إدارة نظام الموارد البشرية

بالجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ (٢٠١٧)^(٤٥): هدفت الدراسة إلى الوقوف على أهم الجدارات المطلوبة لإدارة نظام الموارد البشرية وأثر سياستها على الأداء الكلي للمؤسسة وبناء مواصفة معيارية لتطوير معايير الكفاءة والفعالية لإدارة نظام الموارد البشرية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: تم بناء مواصفة معيارية مقترحة لتطوير إدارة نظام الموارد البشرية هدفت إلى وضع المعايير والمؤشرات اللازمة لتطوير السياسات التي تنظم إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة مع توفير سياسات إدارية متميزة وفعالة تسهم في رفع مستوى تنافسية

الجامعة، وتضمن إطار عمل المواصفة المقترحة التصميم التنظيمي لإدارة نظام الموارد البشرية والأخلاقيات ومعايير السلوك وإدارة معلومات الموارد البشرية، وأوصت باعتماد الأسلوب التشاركي في تنفيذ المواصفة المقترحة واشتراك جميع الجهات المعنية في تبني المواصفة، وتضمن الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي للأبعاد التي يضمها المحور الاجتماعي لرؤية مصر ٢٠٣٠، ونشر الثقافة التنظيمية بين العاملين بالجامعة مما يحسن عملية كفاءة وفعالية نظام الموارد البشرية في ظل الأمان والانتماء والرضا الوظيفي.

٩-دراسة محددات تطبيق نظم تقويم أداء العاملين القائمة على الجدارات بالتطبيق على الجامعات الخاصة والأهلية في جمهورية مصر العربية (٢٠١٧) (٤٦):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المحددات التي توجد في بيئة العمل بالجامعات المصرية والتي تدعم عملية بناء نظام لتقويم أداء العاملين قائم على الجدارات داخل الجامعات الخاصة والأهلية في مصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: يوجد أهمية للمحددات المتعلقة بالقيادة ودعم الإدارة العليا وجدارة القائم بعملية التقييم وإدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات وأدوات وأساليب ومنهجية التقييم المستخدمة، وأوصت بضرورة توافر إدارة أداء قائمة على الجدارات وضرورة إعداد سجل جدارات يضم العاملين المميزين والمتفوقين وتوفير نظام إلكتروني للمعلومات عن الجدارات المتاحة والجدارات اللازمة لإتمام الوظائف المختلفة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة فعالية استخدام مدخل ماكينزي في تقييم الأداء التنظيمي: مراجعة منهجية (٢٠٢٢) (٤٧): هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية مدخل ماكينزي في تقييم الأداء التنظيمي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ودراسة ومراجعة تحليلية للدراسات السابقة من دول مختلفة هي: كوريا الجنوبية وإندونيسيا وبولندا والولايات المتحدة الأمريكية وكينيا وتركيا وتايلاند والإمارات العربية المتحدة وجنوب إفريقيا

والهند وألمانيا والمملكة المتحدة.. وغيرها، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: يوفر مدخل ماكينزي أدوات وإجراءات بديلة لتطوير الأداء التنظيمي، وأثبت فعاليته في تنسيق المكونات التنظيمية وهي الاستراتيجية والهيكلة والأنظمة والموارد البشرية والمهارات والقيم والأسلوب، وما يميز مدخل ماكينزي القدرة على تحقيق التكامل بين هذه المكونات، ويمكن استخدام مدخل ماكينزي كإطار عمل إداري في كافة المجالات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام مدخل ماكينزي في المؤسسات مما يدعم من فرص تحقيق أهدافها التنظيمية والاستراتيجية.

٢- دراسة تحقيق استدامة إدارة الموارد البشرية في الجامعات (٢٠٢٢) (٤٨):
هدفت الدراسة إلى التحقق من استدامة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الإيرانية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: ممارسات الموارد البشرية والعوامل الاجتماعية والعوامل النفسية والعوامل الاقتصادية والقيادات الجامعية لها تأثيرات إيجابية وهامة على استدامة إدارة الموارد البشرية في الجامعات، وتوفير نظام عادل للمكافآت والحوافز له دور مهم في التزام الموارد البشرية بالعمل والاحتفاظ به وتحقيق رضاهم عنه، وأوصت الدراسة بضرورة الدمج والتنسيق والتعاون بين الوحدات الإدارية بالجامعات، وتعزيز القيم المؤسسية والمجتمعية وإتاحة المشاركة والحوار بين الموارد البشرية بالجامعات وأفراد المجتمع المحلي في تطوير ودعم العمل بالجامعات، وضرورة توفير الجامعات للتجهيزات التعليمية والبحثية والمجتمعية.

٣- دراسة تحسين الخدمات الجامعية باستخدام مدخل ماكينزي (٢٠٢١) (٤٩):
هدفت الدراسة إلى تطوير استراتيجيات تقديم الخدمات الجامعية في مناهاتن بالولايات المتحدة الأمريكية وفقاً لمدخل ماكينزي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: التكامل في أبعاد مدخل ماكينزي يحقق تحسين

الخدمات الجامعية، وتأثير الابتكار واتقان العمل وإدارة الوقت وحل المشكلات وسلوكيات الموارد البشرية بالجامعات على مستوى جودة الخدمة الجامعية المقدمة، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق النظام الإداري القائم على مدخل ماكيزي بالجامعات ووجود وحدات إدارية تهتم بتقديم التعليمات والوصف والدعم لكل وظيفة إدارية بالجامعات وربط المكافآت والمحاسبية بناءً على مستوى جودة الأداء.

٤- دراسة استخدام إطار عمل ماكيزي (7S) كتخطيط استراتيجي واقتصادي كأداة للتحويل الرقمي (٢٠١٩) (٥٠): هدفت الدراسة إلى تقييم نضج العمل بما يتناسب مع متطلبات التحويل الرقمي بتركيا، واقترح هيكل تنظيمي ومعايير مؤسسية وفقاً لمدخل ماكيزي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب دلفي لوضع معايير العمل المؤسسي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: فعالية مدخل ماكيزي في تحقيق نضج العمل، ويمكن استخدام أبعاد مدخل ماكيزي كإجراءات استرشادية للعمل نحو التحويل الرقمي، وأوصت الدراسة بصياغة واعتماد معايير استراتيجية للتحويل الرقمي باستخدام مدخل ماكيزي وتعزيز قيم العمل وتنمية مهارات وأنظمة العمل التي تتناسب مع متطلبات التحويل الرقمي.

٥- دراسة تحليل مدخل ماكيزي (7S) وتطبيقه على الكفاءة التنظيمية (٢٠١٨) (٥١): هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى جودة العمل في المؤسسات بما يتناسب مع التنافسية العالمية بينها، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على العمل بتركيا وفقاً لمدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي للمؤسسات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: استخدام مدخل ماكيزي له أثر إيجابي في تطوير الهياكل التنظيمية وزيادة الإنتاجية واستدامة تحسين الأعمال واستثمار الموارد وزيادة الكفاءة المؤسسية، وتجعل المؤسسة تتقدم للمنافسة وبسرعة نحو التكيف مع ديناميكيات السوق المتغيرة، وأوصت الدراسة

بخطه عمل تتماشى مع مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي وتحقق أهداف المؤسسات، وتحسين الإنتاجية في الأعمال الإدارية والفنية.

٦- دراسة **دوافع تحقيق الجدارات القيادية في التعليم العالي: دراسة لمؤسسات التعليم العالي في مولدوفا (٢٠١٨) (٥٢)**: هدفت الدراسة إلى تحديد جدارات القيادات الإدارية في الجامعات بمولدوفا وتطوير منظومة العمل الإدارية، ومدى إدراك القيادات الجامعية لجداراتهم وتأثيرها على مستوى احتفاظهم وتقديمهم في الوظائف الإدارية، واتبعت الدراسة **المنهج الوصفي**، وتوصلت إلى **نتائج** متعددة منها: إدراك القيادات الإدارية بارتفاع مستوى جداراتهم الشخصية وبخاصة امتلاكهم لمستوى مرتفع من القيم الشخصية والإنتاجية الشخصية والتأثير الشخصي، وضعف في إدارة الموارد البشرية، وأن الجامعات الداعمة لتطوير جدارات القيادات الإدارية تحسن من أنشطة العمل بها، وأوصت الدراسة بتطوير جدارات القيادات الإدارية بالجامعات للتمكن من التعامل مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية المعقدة، وتنسيق الجهود بين الموارد البشرية بالجامعات للحصول على أفضل مستوى من الأداء، والحاجة لمنح القيادات الإدارية بالجامعات لمزيد من الصلاحيات وتزويدهم بأدلة العمل اللازمة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح فيما تم عرضه من دراسات عربية وأجنبية سابقة أنها ذات أثر على تحسن مضمون البحث الحالي وتحسين جودته من خلال أوجه الاستفادة المتعددة والتي منها ما يلي:

- (١) تحديد الفجوة بين الواقع الفعلي والجدارات المطلوبة للعمل بالجامعات.
- (٢) دعم مشكلة البحث الحالي وإطارة النظري وإعداد وتحليل استمارات استطلاع الرأي بجولات دلفي وتصميم التصور المستقبلي لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي.

٣) زيادة الاهتمام بتطوير الجامعات بوجه عام وجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات بوجه خاص.

٤) وضع آليات لاستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات.

ويتضح كذلك أن هناك تشابه متعددة بين الدراسات السابقة والبحث الحالي والتي منها ما يلي:

١) تطوير أداء الجامعات وتحسين ميزتها التنافسية.

٢) استخدام مداخل إدارية لتطوير جدارات الموارد البشرية ودراسة مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي.

٣) التركيز على تطوير الموارد البشرية بالجامعات وتوفير بيئة العمل الجاذبة لهم.

٤) وضع قائمة لجدارات الموارد البشرية بالجامعات التي يتم دراستها وتطويرها. ويتضح كذلك أن هناك اختلاف متعددة بين الدراسات السابقة والبحث الحالي والتي منها ما يلي:

١) معالجة قلة البحوث التي تدرس مجال الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية وبخاصة فيما يتعلق بتطوير جدارات هذه الموارد بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي.

٢) استخدام دلفي كأحد أساليب الدراسات المستقبلية، واستثمار الخبرات الأكاديمية والميدانية من خبراء تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية والقيادات الإدارية في وضع قائمة لجدارات الموارد البشرية المطلوب تطويرها ووضع مقترحاتهم في متطلبات استخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير هذه الجدارات.

٣) تناول الجدارات الشخصية والمهنية والاستراتيجية للموارد البشرية بالجامعات.

٤) تصميم تصور مستقبلي لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي.

خطوات السير بالبحث:

سار البحث وفقاً للخطوات الإجراءات التالية:

الخطوة الأولى: وتتضمن الإطار العام للبحث والذي أشتمل مقدمة البحث ومشكلته وأهدافه وأهميته ومنهجه وحدوده ومصطلحاته والدراسات السابقة وخطواته.

الخطوة الثانية: وفيها أجاب عن السؤال الأول وهو ما الأسس النظرية لجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

الخطوة الثالثة: وفيها أجاب عن السؤال الثاني وهو ما الأسس النظرية لمدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

الخطوة الرابعة: وفيها أجاب عن السؤال الثالث وهو ما الواقع النظري لجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية من خلال الوثائق والدراسات والتقارير ذات الصلة (دراسة وثائقية).

الخطوة الخامسة: وفيها أجاب عن السؤال الرابع وهو ما أهم جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية من وجهة نظر الخبراء التربويين بالجامعات.

الخطوة السادسة: وفيها أجاب عن السؤال الخامس وهو ما أهم متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي من وجهة نظر الخبراء التربويين بالجامعات.

الخطوة السابعة: وفيها أجاب عن السؤال السادس وهو ما التصور المقترح لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي.

القسم الثاني: الأسس النظرية لجدارات الموارد البشرية الإدارية

بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

بناءً على متطلبات الإطار العام للبحث الحالي يتناول هذا القسم محاور ثلاثة الأول منها دراسة الموارد البشرية بالجامعات من خلال تحديد مفهوم وأهداف وأهمية الموارد البشرية بالجامعات وجدارات الموارد البشرية بالجامعات، والثاني

الأسس النظرية لمدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي بالجامعات والذي يتضمن التعريف بمدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي بالجامعات وأهدافه ومبررات تطبيقه وأبعاده، والثالث تحديد آليات تطبيق مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي في تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات، ويمكن دراسة هذه المحاور بالتفصيل على النحو التالي:

أولاً: الموارد البشرية بالجامعات وجدارتها:

يتضمن العناصر الرئيسة التالية:

١- مفهوم الموارد البشرية بالجامعات:

تضم الموارد البشرية جميع أفراد المؤسسة بما في ذلك المديرين والموظفين على مختلف مستوياتهم الوظيفية والعمال^(٥٣)، وكذلك الأفراد الذين يمتلكون المواهب والإبداع اللازمين للمؤسسة لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة^(٥٤). وتعرف الموارد البشرية بالكيفية التي يتم فيها تحفيز كل فرد في المؤسسة على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين مستوى أدائهم بشكل مستمر، وتمكينهم وتوجيههم لاتخاذ القرارات الصحيحة^(٥٥).

ويمكن وصف الموارد البشرية بالجامعات بأنها "جميع الأفراد العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرءوسين، والذين تم توظيفهم بها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم قصد تحقيق رسالتها وأهدافها، ويحصل هؤلاء العاملون مقابل أعمالهم على رواتب ومكافآت ومزايا وظيفية ومعنوية"^(٥٦).

وبناءً على هذه التعريفات يتضح أن الموارد البشرية بالجامعات تشكل المكون الأساس في نجاحها وتدعم تحقيق رؤيتها كونها المسئولة عن التخطيط والتطوير الذي يتم بالجامعات، كما أنها مسؤولة عن تنمية الموارد المادية والمالية

بالجامعات، وعلى ضوء جدارات الموارد البشرية في العمل يمكن استثمار هذه الموارد أو إهدارها.

٢- أهداف الموارد البشرية بالجامعات:

من أهم الأهداف التي تسعى الموارد البشرية بالجامعات إلى تحقيقها ما يلي^(٥٧):

- أ- دعم تحقيق رؤية الجامعات من خلال تطوير وتنفيذ استراتيجيات العمل.
- ب- المساهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية.
- ج- تلبية احتياجات المستفيدين (طلاب - باحثين - رجال أعمال... وغيرهم).
- د- تعزيز السياسات والممارسات الإبداعية في العمل.
- هـ- إصدار قرارات استراتيجية لخدمة المجتمع وزيادة إنتاجيته.
- و- توفير المرونة في الإجراءات الإدارية لدعم التطوير الجامعي.
- ز- تحفيز الزملاء الموهوبين والتي تدعم نجاح العمل.
- ح- إنتاج علاقات إيجابية بين الجامعة والمجتمع وتعزيز الثقة المتبادلة.
- ط- تلبية الاحتياجات الجديدة للاقتصاد واستيفاء متطلبات التقدم التكنولوجي.
- ي- تطبيق القيم المهنية في العمل والالتزام بالأخلاقيات المجتمعية.
- ك- تحسين القدرات الرقمية (التفكير الرقمي - إدارة الأعمال الرقمية - الذكاء الاصطناعي ... وغيرها).

ل- تحقيق جودة العمل وتوفير بيانات إلكترونية دقيقة للمستخدمين من خدمات الجامعة وإتاحتها في أي وقت وأي مكان.

م- إنشاء مجتمع جامعي متكامل.

ن- إيجاد حلول علمية وتطبيقية للمشكلات المجتمعية.

س- تطبيق منهجيات واستراتيجيات جديدة في القيادة الجامعية.

٣- أهمية الموارد البشرية بالجامعات:

يعتبر دور الجامعات مركزياً في صناعة المعرفة ونشرها ونقلها من داخلها للمجتمع الخارجي ليس على المستوى المحلي فقط بل إلى المستوى الدولي، كما أن تنوع المعرفة وتناولها تخصصات متعددة جعل الجامعة مرجعية لكثير من المؤسسات والشركات لدعم الابتكار والإبداع في مشروعاتها الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية؛ ولذا من المتوقع أن تتبنى قيادات الجامعات الاستباقية في التنمية المستدامة للمجتمع وأن يكون لديها موارد بشرية قادرة على أداء دورها ومقتنعة بأهمية دورها بالمجتمع^(٥٨).

وعليه أصبح دور الموارد البشرية بالجامعات أساسياً في أي تطوير مؤسسي ومجتمعي وبخاصة في إعداد وتأهيل المواطنين اللازمين للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، وتعتبر الجامعات بنك للمعرفة والمهارات والخبرات لكثير من الموارد البشرية التي لم تبدأ حياتها المهنية بعد والموارد البشرية التي على رأس العمل^(٥٩)، وفي هذا الإطار تعمل الجامعات على إكساب الطلاب والباحثين المعارف والمهارات ومنحهم المؤهلات التي تتناسب مع ميولهم وتلبي احتياجاتهم، وتحقق التميز المهني لهم^(٦٠).

وترتكز أهمية الموارد البشرية بالجامعات على أنها استثمار-إذا احسن قيادته وتنميته- يمكن أن يحقق أهداف الجامعات والمجتمع على السواء ويزيد من إنتاجيتهما، واستثمار لمهارات أفرادهما ومعارفهم وخبراتهم لتحقيق مستوى تنافسي أفضل، وتحقيق التوازن بين واجبات الموارد البشرية وحقوقهم في الواقع والمستقبل، وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الخاصة بالمجتمع^(٦١).

وأصبح تطوير جدارات الموارد البشرية بالجامعة مجال عمل أساسي لكثير من الجامعات العالمية، وأصبح الحصول على الموارد البشرية المهنية والمتخصصة والمدربة السبيل الأهم لتحقيق الرؤية الاستراتيجية المخطط لها من قبل قيادات

الجامعات وتحقيق النجاح المؤسسي وكفاءة العمل بالجامعات وزيادة قدرتها المؤسسية على تحقيق المعايير الدولية؛ ولذا تركز القيادات الجامعية على منح الموارد البشرية وقت من العمل للاشتراك في البرامج التدريبية وأنشطة تطوير الأداء لتأهيلهم لمواكبة التغيير المستمر في التكنولوجيا وطرق العمل، ومتابعة السياسات واللوائح الجامعية المتغيرة، ومواجهة التقادم في المهارات والأساليب والاستراتيجيات التعليمية والبحثية والمجتمعية، وتطوير الأساليب القيادية للجامعات لضمان التنمية المستمرة لها، وتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية^(١٢).

وعليه فإن تطوير جدارات الموارد البشرية بالجامعات تجعلهم أكثر كفاءة بالإضافة إلى اكتساب مهارات جديدة لديهم، ويمكن إنشاء بيئة من الثقة والاحترام بين الموارد البشرية وقياداتها، وتطوير مهارات قبول التغيير بالإضافة إلى امتلاك مهارات حل المشكلات حتى يصبحوا أكثر انفتاحاً في سلوكهم على المجتمع، وبالتالي إنشاء قيم جديدة تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية والاستثمار الأمثل للموارد بالشكل الصحيح لتحقيق الرؤية الاستراتيجية، وتحسين مشاركة الموارد البشرية مما يحسن دورهم في التطوير المؤسسي^(١٣).

ولذا فالموارد البشرية بالجامعات تحتل صدارة الاهتمام بسبب جدارتها في التفكير التنظيمي وإمكانية تحويل الأفكار إلى رؤية استراتيجية وخطط تنفيذية تعمل مع شركائها من داخل الجامعة وخارجها والعمل على وضع التصورات والخطط والممارسات التنفيذية لتحقيقها، وكذلك تتضح أهمية الموارد البشرية في كونها قادرة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع وزيادة إنتاجية الجامعات وتحسين مستواها التنافسي مع الجامعات والمؤسسات المجتمعية الأخرى.

٤ - جدارات الموارد البشرية بالجامعات:

ترتكز الجدارات على ما تعرفه الموارد البشرية الإدارية وما لديها من مهارات وما يمكن أن تقدمه لتطوير الجامعات فهي "مجموعة من السلوكيات المتوافقة مع متطلبات سوق العمل، والتي تضم المعارف والمهارات والقيم المهنية والحياتية المعدة بصورة تسمح بممارسة المورد البشري نشاط ما بالشكل المطلوب"^(٦٤)، وبأنها مجموعة الخصائص التي تميز المتفوقين في أداء وظيفة ما وفق المستويات المطلوبة لأداء هذه الوظيفة^(٦٥)، وتوفرها يزيد من فرص التكيف مع الظروف المتغيرة وتبني الأفكار الجديدة والتعامل بفعالية معها^(٦٦)، وكما أنها تدعم تطبيق الموارد البشرية للمرونة والتوافق الديناميكي مع المتغيرات المجتمعية والقدرة على تلبية الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسات وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل لها^(٦٧).

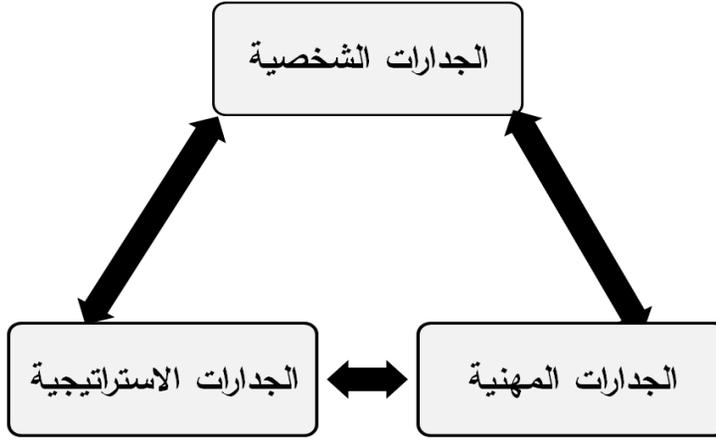
وتعرف الجدارات بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي يظهرها المورد البشري ويمكن ملاحظتها وقياسها أثناء العمل وبالتالي يحتاجها المورد البشري لأداء العمل وقيامه بالدور المحدد له بكل فاعلية واقتدار^(٦٨).

وينظر للجدارة بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات بهدف تنفيذ مهام وأدوار وظيفة محددة وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه الوظيفة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى المورد البشري مثل: الرغبة في الإنجاز والدافعية والثقة بالنفس^(٦٩).

وتعبر الجدارة بأنها مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي تمكن الموارد البشرية الإدارية من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية تفوق المعدلات العادية، وهي مجموع المعارف النظرية والعملية والمهارات والسلوكيات والقيم المتعلقة بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك المراد تمكين الموارد البشرية منها بما يحقق الأداء الناجح للمؤسسة^(٧٠).

ويسهم توفر الجدارات في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، مما يجعلها ذات أداء عالٍ ومتفوقه على منافسيها، وتركز على الخصائص المطلوبة لتطوير الجامعات وما تمتلكه من أصول فكرية وبشرية وإدارية، وما تمتلكه الموارد البشرية من صفات شخصية ومهارات وقدرات وسلوكيات قابلة للقياس^(٧١)، والنظرة الاستراتيجية لتطوير جدارات الموارد البشرية يتطلب التكامل بين مجموعة من العوامل المؤثرة على كفاءة وممارسات الموارد البشرية والتي منها عوامل تنظيمية ترتبط بالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية وعوامل فنية ترتبط بنظام التحفيز والتقييم والتدريب وعوامل سلوكية ترتبط بالشخصية والدوافع وعلاقات العمل والثقة^(٧٢).

وبذلك تتميز الجامعات التي تطور جدارات مواردها البشرية في أنها تحقق النتائج المطلوبة ويتم تقييم الأداء المنفذ وفقاً لممارسات ومعايير واضحة حيث إن تحديد جدارات الوظائف الإدارية يوضح للموارد البشرية المعارف والمهارات والممارسات المطلوب منهم اكتسابها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات ويوفر معايير محددة يتم تقييمهم وفقها ويمكن أن تساعدهم في الأداء المميز للحصول على المكافآت والحوافز المادية والمعنوية بما يؤدي لتحسين مستوى الجامعات التنافسي. ويمكن تحديد أهم جدارات الموارد البشرية بالجامعات على النحو الموضح بالشكل التالي:



شكل رقم (١)

جدارات الموارد البشرية بالجامعات*

ويمكن توضيح هذه الجدارات على النحو التالي:

أ. الجدارات الشخصية:

وتعتبر من الجدارات الأساسية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات وترتبط فيما تمتلكه من دافعية ورغبة للعمل والالتزام والانضباط الأخلاقي والثقة بالنفس الذي يدعم تعاملها مع الموارد البشرية الأكاديمية والطلاب من داخل الجامعة وأفراد المجتمع من خارجها والقدرة على التواصل معهم والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

(١) **الدافعية الشخصية:** تعتمد جدارة الدافعية الشخصية على قدرة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات على التحفيز الذاتي للتعامل مع الضغوط المختلفة التي تتعلق ببيئة العمل الداخلية والخارجية مما يتطلب منها تحديد هذه الضغوط ووضع الإجراءات لمواجهتها بل والبحث عن فرص جديدة لاستثمارها في إنتاج ميزة تنافسية، ويتطلب ذلك وجود دافعية شخصية لوضع آليات لمواجهة المتغيرات

* من إعداد الباحث.

والاستمرار في أداء العمل بكفاءة وضمن تحقيق الأهداف المؤسسية^(٧٣)، ونظرًا لأن العلاقة عكسية بين الموارد البشرية الإدارية ذات الدوافع القوية وضغوط العمل حيث إن الموارد البشرية التي لديها دوافع ضعيفة تكون أكثر عرضة لضغوط العمل، ويوجد علاقة طردية بين زيادة ضغوط العمل وزيادة المشكلات الجامعية مما قد يؤدي إلى ضعف الأداء وإهدار الموارد وقلة الاستقرار النفسي والإرهاق العقلي والجسدي وزيادة شكوى الموارد البشرية من العمل بالجامعات وقلة التعاون مع الآخرين مما يؤثر على الجامعة بشكل عام في تحقيق أهدافها، وبذلك تساعد الدافعية الشخصية القوية للعمل لدى الموارد البشرية الإدارية في حل مختلف التحديات والمخاطر التي قد يواجهونها، فالدافعية الشخصية للعمل تؤثر على ممارسات الموارد البشرية وعزيمتهم وتحملهم وإصرارهم على الاتجاه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وتزيد الدافعية الشخصية من تحفيز الموارد البشرية لأداء العمل والوفاء بالمسئوليات والمهام المكلفين بها^(٧٤).

(٢) **الالتزام الأخلاقي:** تعتمد جدارة الالتزام الأخلاقي على قدرة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات على الانضباط بالأداء الإيجابي بالجامعات والحفاظ على حقوق الآخرين وأداء الواجبات المطلوبة للعمل بالجامعات^(٧٥)، والالتزام الأخلاقي تجاه الجامعة التي يعملون بها يؤثر إيجابًا على تطورها واستدامتها وتحسين ممارساتهم المهنية في الحضور والابتكار والتعاون والإنتاجية والدافعية للعمل والسعي نحو تحقيق أفضل أداء، فلا يمكن الفصل بين تطوير أداء الموارد البشرية والتزامهم الأخلاقي وتطوير الجامعات^(٧٦)، ومن خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية تتوجه الموارد البشرية الإدارية نحو عمليات التميز المهني في التخطيط والتنظيم وترتيب وجمع الأفكار الاستراتيجية للوصول للأهداف المستقبلية التي تتطلع لتحقيقها، ومن خلال توافر قيم التميز المهني ترتفع الكفاءة الذاتية لأداء الموارد البشرية^(٧٧).

٣) **الثقة بالنفس:** تعتمد جدارة الثقة بالنفس على قدرة الموارد البشرية الإدارية على التحليل الشخصي والتعرف على نقاط القوة والضعف الشخصي والإقدام نحو استثمار نقاط القوة الشخصية للتغلب على نقاط الضعف الشخصية والعمل على أداء تجارب جديدة تؤدي إلى تحقيق النجاح الشخصي والمؤسسي، والثقة بالنفس هي اعتراف ذاتي بجدارة الموارد البشرية على العمل وتقبل الأخطاء الذاتية والعمل على علاجها بالتحفيز الذاتي ودعم الآخرين، ويمكن تطوير جدارة الثقة بالنفس لدى الموارد البشرية الإدارية بالقيام بالأنشطة والمهام التي تجعلهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم ورضا الآخرين عنهم^(٧٨)، وتظهر الموارد البشرية الواثقة من نفسها قدرة وبقظة ذهنية أقوى من غيرها وتمتلك أفكار وخبرات متعددة بما يؤهلها للتحكم الذاتي بمشاعرها وممارساتها بما يجعلها تتصرف بإيجابية في كثير من المواقف التي تقابلها في العمل والحياة، كما تمكنهم من تحمل المسؤولية والنجاح في أدائها^(٧٩)، وتؤثر جدارة الثقة بالنفس على استعداد الموارد البشرية لتولى مهام ووظائف إدارية جديدة وتزيد من الجهود المبذولة في العمل وتزيد من قدراتهم القيادية ورجبتهم في صنع القرارات المؤسسية^(٨٠)، وبذلك جدارة الثقة بالنفس تجعل الموارد البشرية الإدارية بالجامعات أكثر إدراكًا وقدرة بما تفعله وأنه سيحقق أهداف الجامعة بما يحفزهم على الأداء والحصول على فرص جديدة للنجاح من خلال خبرات وتجارب متعددة للتعامل مع الضغوط المختلفة.

ب. الجدارات المهنية:

والتي منها ما يلي:

١) **المسئولية المهنية:** تعتمد جدارة المسئولية المهنية على التعهدات والالتزامات التي تؤديها الموارد البشرية داخل الجامعات وخارجها، وتكون الموارد البشرية مسئولة عن أدائها^(٨١)، وترتبط المسئولية المهنية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات إما بمتطلبات أداء العمل بما يحقق رؤية الجامعات وأهدافها، أو تكون

ذاتية تتعلق بالولاء والانتماء والإخلاص والالتزام بالقواعد المهنية السائدة بالعمل الجامعي، وتتصل بمسئولية المورد البشري إزاء تحقيق المعايير المهنية المرتبطة بالعمل، وتحكم أداءهم أثناء تأدية مهنتهم^(٨٢)، والموارد البشرية الإدارية التي لديها ضمير وشعور بالانتماء والولاء والرغبة في البقاء والعمل بالجامعات ولديها مستوى عال من المسئولية المهنية تكون جامعتهم أكثر تميز من الجامعات الأخرى^(٨٣)، ومعرفة الموارد البشرية الإدارية بالرؤية الاستراتيجية للجامعات تتطلب منهم إدراكها وفهم مضمونها وتبنيها ودعم تنفيذها والدفاع عنها والتسويق لها داخل الجامعة وخارجها، وكذلك الوعي بقوانين الدولة واللوائح الجامعية التي تحكم العمل بالجامعات^(٨٤)؛ ولذا تحتاج الجامعات إلى تشكيل وعي جماعي لمواردها البشرية الإدارية، حيث إن الموارد البشرية الإدارية التي تمتلك المعرفة المهنية والتنظيم الجيد سيكون لديهم شعور بالرضا الوظيفي عن أدائهم وجامعتهم، وترتقي قدراتهم على الإبداع والمصادقية في العمل، كما أن الموارد البشرية الإدارية يتشكل عندها دافع ذاتي للعمل التطوعي يتجاوز معايير وواجبات العمل الإلزامية، مما يعزز من تميز أداء الموارد البشرية ويضاعف من الإنجازات الجامعية^(٨٥).

٢) التطوير المهني: تعتمد جدارة التطوير المهني على قدرة الموارد البشرية الإدارية على تطبيق استراتيجيات مهنية تتناسب مع الظروف المجتمعية والاقتصادية والبيئية للجامعات من خلال تبني أفضل الممارسات المهنية، فالاقتصادات الجديدة تعتمد على المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية؛ ولذا جدارة التطوير المهني تعتمد على تحديد المهام المهنية وتحديد متطلبات أدائها وتقييم الوضع الراهن وفقاً لمعايير وأدوات تقييم علمية وعملية محددة، وربط الممارسات بالإنجاز والأجور والمكافآت والحوافز^(٨٦)، ومن الممارسات الأساسية الناتجة عن جدارة التطوير المهني هي بناء رؤية مشتركة بين الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية في الجامعات بما يؤدي إلى اكتساب الجامعات لميزة تنافسية عن غيرها، وتسهم جدارة التطوير المهني بالعمل

الجماعي وتعزيز ثقافة الحوار المهني والانضباط الإداري وتحسين العلاقات الأفقية والرأسية بين الموارد البشرية وتطبيق التفكير والنمو المنظومي في تطوير الجامعات^(٨٧).

٣) الإنجاز المهني: تعتمد جدارة الإنجاز المهني على قدرة الموارد البشرية الإدارية على إنتاج كفاءة تشغيلية للعمل وتحويل الخطط المؤسسية إلى إنجازات ونتائج ملموسة وتحقيق الرضا المهني من الموارد البشرية الإدارية تجاه الجامعات التي يعملون بها، والعمل على تكامل البيانات الذي ينتج عنه استيعاب للمعارف الضخمة وإنتاج معرفة جماعية جديدة، واستثمار الموارد الجامعية البشرية والمادية لتلبية الأعمال المتغيرة والتنافسية وتحقيق الأهداف التنظيمية^(٨٨)، ويتوقف تحقيق الإنجاز المهني على وجود موارد بشرية إدارية قادرة على الأداء المتميز في وظائف التخطيط والتوجيه والتنسيق وإدارة رأس المال المادي والمالي للجامعات^(٨٩)، ويمكن تحقيق الإنجاز المهني للموارد البشرية الإدارية من خلال وضع رؤية استراتيجية لتطوير وتعزيز الوظائف الحالية والبحث عن فرص جديدة وإنتاج تنظيم إداري أكثر مرونة وزيادة الإنتاجية من خلال الابتكارية في العمل ودعم الممارسات الإبداعية والتقليل من الأعمال الإدارية التقليدية وتطبيق أنظمة رقمية وأنماط قيادية جديدة والسماح للموارد البشرية بالمشاركة في صنع القرار وطرح بدائل لتنمية الموارد المالية وتقليل المصروفات وتدعيم العلاقات الإيجابية بين الموارد البشرية في المستويات الوظيفية المختلفة^(٩٠).

وبذلك فإن تحقق الإنجاز المهني للموارد البشرية الإدارية يجعل الجامعات أكثر قدرة على اكتساب الميزة التنافسية وأكثر قدرة على تفعيل الوحدات والأقسام الإدارية الموجودة بالجامعات، وبالتالي تحقيق الاستثمار الأفضل لمواردها البشرية والمادية والمالية، وكذلك يحفز مؤسسات المجتمع على دعم الجامعات وتمويل مشروعاتها التعليمية والبحثية والمجتمعية.

ج. الجدارات الاستراتيجية:

والتي منها ما يلي:

(١) **التفكير الاستراتيجي:** تعتمد جدارة التفكير الاستراتيجي على قدرة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات على التفكير في إجراءات تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات واستشراف المستقبل وتحديد الخطوات للانتقال من الرؤية إلى الواقع ووضع الأفكار المختلفة لاستثمار نقاط القوة والفرص الموجودة بمجتمعها الداخلي والخارجي والحد من آثار نقاط الضعف والتهديدات التي تواجهها الجامعة، وبالتالي زيادة قدرة الموارد البشرية الإدارية على التعامل مع هذه العوامل وصياغة رؤيتها للوصول للمستقبل المنشود وأداء الممارسات التي تتناسب مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة بالجامعات، وزيادة القدرة على التنمية المستدامة واستثمار الموارد المتاحة وإنتاج مناخ عمل مبني على الثقة التنظيمية المتبادلة^(٩١)، وتساعد جدارة التفكير الاستراتيجي الموارد البشرية الإدارية على تحليل واستكشاف وفهم وتحديد الوضع الراهن وتحديد الإجراءات التي من شأنها إحداث أكبر تأثير إيجابي ممكن ووضع بدائل لمواجهة أي تحديات^(٩٢)، وينتج التفكير الاستراتيجي بيئة عمل مرنة وإجراءات إدارية ذكية وسياسات إبداعية وملهمة لاكتساب ميزة تنافسية على الآخرين، وتحقيق الثقة التنظيمية في البيئات الدينامية والمنافسة المستمرة واحتياجات المجتمع المتغيرة، وتزيد من فرص اكتساب الموارد البشرية لقدرات التفاوض وتحديد أولويات العمل ومراجعة الاستراتيجيات المتبعة وتقييمها وتطويرها بما يتلاءم مع تحقيق الرؤية الاستراتيجية للجامعات^(٩٣).

(٢) **التصميم الاستراتيجي:** تعتمد جدارة التصميم الاستراتيجي على قدرة الموارد البشرية الإدارية في تحديد الفجوة بين القوانين والسياسات والمهام المحددة والممارسات في الواقع، ويمكن تحديد هذه الفجوة بناءً على تحليل هذه القوانين والسياسات والمهام المرتبطة بالعمل وتشخيص الواقع وذلك وفقاً لأدوات علمية

وعملية ومن خلال خبراء في المجال الاستراتيجي، وذلك سيساعد المخططين في وضع مكونات الخطة الاستراتيجية وتصميمها بناءً على أسس ومنهجيات علمية للوصول للأداء المتوقع من الجامعات^(٩٤)، وتدعم جدارة التصميم الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات من فرص التميز المؤسسي في المستقبل والحفاظ على قيم الجامعات وإنجاز المهام المطلوبة من الجامعات، والقدرة على مواجهة التحديات والسعي نحو تلبية الاحتياجات والانتشار في الخدمات وتحسين جودتها^(٩٥)، وتوفير جدارة التصميم الاستراتيجي نماذج للخطط الاستراتيجية للجامعات محدد بها الأهداف الاستراتيجية والخطوات التنفيذية وآليات التقييم وتشمل جمع المعلومات وتحليلها ودعم القرارات واكتساب ميزة تنافسية للجامعات^(٩٦)؛ ولذا تعتبر جدارة التصميم الاستراتيجي السبيل الأهم لتطبيق الإدارة العقلانية بالجامعات والتي تعتمد على منهجية علمية وممارسات إدارية توائم المتغيرات المجتمعية وتعمل على تنظيم الجهود الاستراتيجية للموارد البشرية وصناعة القرارات الأساسية لتطوير الجامعات، ووضع الإجراءات المناسبة للتوجه الاستراتيجي الصحيح للجامعات نحو تحقيق أهدافها وأهداف المجتمع^(٩٧).

٣) الابتكار الاستراتيجي: تعتمد جدارة الابتكار الاستراتيجي على قدرة الموارد البشرية الإدارية في إنتاج أفكار ونماذج عمل جديدة ووضع حلول تكنولوجية جديدة تلائم المتغيرات المجتمعية ويمكن تنفيذها بجودة أعلى، والتوسع في الخدمات الجامعية واستثمار الفرص المتاحة ووضع أساليب واستراتيجيات يسهل تنفيذها تؤدي إلى تحسين الأداء بالجامعات، ويهدف الابتكار الاستراتيجي إلى اكتشاف وتلبية الاحتياجات الجديدة ويضمن للجامعات أداء ممارسات غير تقليدية تبعدها عن الممارسات المتكررة وتدعم من فرص تطوير الجدارات الأخرى للموارد البشرية الإدارية واكتسابها لقيم تنظيمية متعددة منها الإيثار والمنفعة المتبادلة والتنمية المستدامة المشتركة، وبذلك تحقق جدارة الابتكار الاستراتيجي رؤية الجامعات

والمواءمة مع الأهداف المجتمعية وتيسر تنفيذ ممارسات إدارية فعالة وتزداد فرص نجاح تطبيق القرارات الإدارية في مجال تطوير الجامعات، وتدعم حل العديد من المشكلات، وتسهم جدارة الابتكار الاستراتيجي في تطبيق كثير من الاستراتيجيات المميزة منها إتاحة الفرص لمشاركة المستفيدين ووضع نماذج متعددة للتعامل مع مواقف العمل وإيجاد بدائل متعددة للتنفيذ بما يضمن تحقيق فوائد جديدة واستدامة تنظيمية نحو التميز المؤسسي^(٩٨).

وعليه يتضح أن الجدارات الاستراتيجية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات ترتكز على خطوات استراتيجية متدرجة تبدأ بالتفكير الاستراتيجي ومن ثم التصميم الاستراتيجي وفي النهاية الابتكار الاستراتيجي والذي تعتمد جميعاً على قدرة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات والتعرف على العوامل المؤثرة في التطوير المؤسسي للجامعات والتفكير بآليات تتلاءم مع الواقع المجتمعي والاقتصادي والبيئي الذي توجد به الموارد البشرية، والعمل على وضع خطة استراتيجية مرنة تلبي احتياجات الجامعات والمجتمع، وإيجاد أفكار وآليات ابتكارية للوصول لأفضل النتائج واللجوء للبدائل الاستراتيجية في حالة وجود تحديات أمامها، وتجد الموارد البشرية الإدارية القادرة على تنفيذها وتتوفر لها ميزانية مالية لتنفيذها وتطبق أدوات تقييم علمية وعملية لتوجيه الموارد البشرية الإدارية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات.

ثانياً: الأسس النظرية لمدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في

الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:

في إطار تعزيز ثقافة التطوير فإن الجامعات تسعى لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بها من خلال إكسابهم الجدارات الشخصية والمهنية والاستراتيجية لتحقيق أهداف الجامعات والمجتمع، واستكمالاً لإجراءات البحث الحالي الذي يتطلب دراسة مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي والذي يتم تناوله على النحو التالي:

١ - التعريف بمدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي بالجامعات:

يهتم مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي بالجامعات بدراسة ارتباط العوامل الإدارية والتنظيمية لتحقيق نجاح الجامعات في تصميم خطتها الاستراتيجية وتنفيذها وبالتالي تحقيق أهدافها، ومدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي قائم على الموارد البشرية فإذا كانت المؤسسة ترغب في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فإنها تحتاج إلى استثمار جدارات مواردها البشرية وتحويل العمليات الإدارية إلى قدرة استراتيجية، ويتحمل مواردها البشرية كثيرًا من المسؤوليات في تحقيق ميزة تنافسية لها والتي تحتاج إلى وظائف إدارية متعددة^(٩٩)، ويمكن تطبيق مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير جدارات الموارد البشرية من خلال إعادة الهيكلة والممارسات الحديثة والاندماج التنظيمي وتطبيق نظم عمل متقدمة وتطوير القيادة، وكذلك فهم الترابط والعلاقات بين الأبعاد التنظيمية^(١٠٠).

ويركز مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي على الموارد البشرية في التطوير بالمؤسسات لتحقيق أهدافها بدلاً من العناصر المادية والبنية التحتية والمعدات، ويعتمد مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي على تحليل المؤسسات من خلال مجموعة من الأبعاد المتكاملة والشاملة وهي: الموارد البشرية والقيم والمهارات والأسلوب والاستراتيجية والأنظمة والهيكل من أجل التأكد من مدى ملاءمتها للواقع ومدى جودها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وأي تطوير في أي عنصر من عناصر مدخل ماكينزي يتطلب تطويرًا في باقي العناصر^(١٠١)، كما أن التشخيص التنظيمي بالجامعات يدعم القيادات الجامعية للوصول إلى المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة لتطوير الجامعات وتقييم أوجه القصور والقوة بجدارات الموارد البشرية الإدارية ووضع الضمانات الاستراتيجية لعلاج أوجه القصور واستثمار أوجه القوة بهذه الجدارات، وتحديد الفجوات بين ما هو ممارس وبين ما ينبغي أن يكون والعمل على تقليصها من خلال تطوير الجدارات الشخصية والمهنية والاستراتيجية للموارد البشرية

الإدارية بالجامعات من خلال ممارسات استراتيجية متدرجة تبدأ بالتشخيص وجمع البيانات والتحليل ومن ثم تقييم الوضع الراهن ومقارنته بالأهداف الاستراتيجية للجامعات والمتوقع تنفيذه ومن ثم وضع إجراءات لعلاج أوجه الخلل ودعم واستثمار أوجه التميز للوصول إلى أفضل مستوى تنافسي للجامعات ووضع ضمانات استمراريتها.

وعليه يتضح أن مدخل ماكينزي يتناول الجامعات بكافة مكوناتها وهيكلتها ويحقق الارتباط بين مواردها البشرية وأنظمة التشغيل واستراتيجيات وأساليب وأخلاقيات العمل؛ ولذا يعتبر مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي من أهم مداخل تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات وتحقيق الفعالية التنظيمية للجامعات.

٢- أهداف مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي بالجامعات:

يعد التشخيص التنظيمي أهم خطوة من خطوات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات لأسباب متعددة منها إنه إذا تم التشخيص بصدق ودقة فإن المعلومات الناتجة عن هذا التشخيص تكون معبرة عن الواقع الصحيح لهذه الجدارات مما يدعم صنع القرارات الصحيحة لتطوير هذه الجدارات وبالتالي بناء خطط استراتيجية للجامعات على أسس صادقة تضمن تطوير الجامعات وتحسين مستواها التنافسي.

ولذا يستهدف مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي بالجامعات تحقيق أهدافاً عدة منها^(١٠٦):

أ. تطبيق منهجية علمية وعملية وأخلاقية في التشخيص التنظيمي القائم على ركائز محددة، وفهم العوامل الأساسية التي تؤثر على استراتيجية الجامعات وتحديد أفضل الاستراتيجيات التي تتناسب مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

ب. تشخيص البيئة الداخلية للجامعات وتحليلها، وإحداث التطوير الشامل للجامعات في الأبعاد الرئيسية: الموارد البشرية والقيم والمهارات والأسلوب والاستراتيجية والأنظمة والهيكل، وتحديد آليات التطوير التنظيمي المطلوب بالمستقبل.

ج. وضع نظم لتقويم جدارات الموارد البشرية وتطويرها وفقاً لمعايير وإجراءات واضحة، ودعم كفاءة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات وزيادة إنتاجيتها، والمواءمة بين طموحات وأهداف الموارد البشرية الإدارية وأهداف الجامعات.

د. فحص العلاقات والأعمال داخل الجامعات وتحسين التوافق التنظيمي بينها وتطوير جدارات الموارد البشرية بما يتناسب مع هذا التوافق، وتحديد أفضل استراتيجيات العمل والتي تتناسب مع الظروف المجتمعية والجامعية وجدارات مواردها البشرية.

هـ. التنبؤ بالآثار المحتملة للتغييرات المستقبلية داخل الجامعات، والتعرف على المشكلات التي تواجهها الموارد البشرية الإدارية ووضع البدائل المناسبة لحلها.

و. تحسين قدرة الجامعات على مواجهة التحديات والمشكلات الداخلية، ودعم القيم المؤسسية وتحسين مناخ العمل بالجامعات، وتطوير الأنظمة الإدارية والفنية والتكنولوجية في الجامعات، وتيسير اندماج وتكامل الجامعات مع بعضها من جهة ومع مؤسسات المجتمع من جهة أخرى.

٣- مبررات تطبيق مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي بالجامعات:

تم اختيار مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي لتطوير جدارات الموارد البشرية بالجامعات لعدة مبررات ترتبط بالموارد البشرية منها ما يلي:

أ. مبررات شخصية: وتعتمد على مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في إيجاد موارد بشرية ذات سمات شخصية والتزامات أخلاقية وقيم شخصية ومهنية وتمتلك مهارات وأساليب شخصية متعددة للعمل، وتستطيع بناء شبكة من العلاقات الشخصية تمكنها من تحليل المواقف وحل المشكلات التي تواجهها، وتضع رؤية

استراتيجية مشتركة ومبتكرة، ولديها دوافع وقدرات للتكيف مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وتمتلك مهارات تنظيمية تشمل الانضباط الذاتي وممارسات تطوير الذات وتطبيق أساليب التفكير العلمي في التوصل إلى أفكار جديدة وتحديد الأولويات^(١٠٣).

ب. مبررات مهنية: وتعتمد على مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في وضع استراتيجية وأنظمة وهيكل لتطوير جدارات الموارد البشرية في مجال العمل، واستثمار نقاط القوة في الموارد البشرية ومعالجة الضعف وتحفيز الموارد البشرية على الحركة الدائمة والتفاعل الديناميكي من خلال الطاقة البشرية التي يمتلكونها والتي يمكن استثمارها في تنفيذ الأنشطة المهنية والتغلب على تحديات قلة الموارد وتحويل الأهداف الفردية إلى أهداف تنظيمية لتحقيق مزيد من التميز المؤسسي المستدام^(١٠٤)، وزيادة الاهتمامات المهنية من الموارد البشرية لتقديم الخدمات وتلبية الاحتياجات وتطبيق المساءلة والشفافية وأداء المسئوليات المهنية تجاه الجامعة والمجتمع^(١٠٥)، وكذلك استخدام المدخل قد يكون لحل المشكلات المهنية الناتجة عن تعقيدات الأعمال وتداخلها، وقد يكون لمعالجة توقف وفشل كثير من التدخلات والخطط المهنية بسبب ضعف التشخيص للواقع والتحديد الدقيق لاحتياجاته وقلّة معايير تقييم الأداء ونتائج الأعمال^(١٠٦)؛ ولذا فإن مستوى أداء الموارد البشرية الإدارية يزداد في إدارة الأزمات في الجامعات التي تستخدم مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي ويوفر إطارًا علميًا وعمليًا لتحليل البيانات الجامعية بهدف إحداث أي تغيير^(١٠٧).

ج. مبررات استراتيجية: وتعتمد على مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تعزيز ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء الأدوار الاستراتيجية والمواءمة بين الأولويات وربط الممارسات باستراتيجية المؤسسة والعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية والتفكير الاستراتيجي والنجاح المؤسسي المستدام، والتركيز على جدارات الموارد البشرية لتحقيق مستوى متميز من التنافسية^(١٠٨)، والقدرة على تقييم الوضع

الحالي والاستراتيجي وتحليل البدائل المتاحة ووضع تصور للإجراءات والأدوات والتطبيقات التكنولوجية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية ووضع أنظمة لدعم القرار والأنظمة الخبيرة وإدارة نظم المعلومات الإدارية والمعالجات التحليلية لها وتطبيق أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي وأداء الموارد للعمل الاستراتيجي بما يحقق الإنتاجية والجودة المستدامة وزيادة القدرة التنافسية والتحسين المستمر (١٠٩).

وعليه فإن استثمار مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير جدارات الموارد البشرية بالجامعات يمكن أن يساهم في التغلب على التحديات الناتجة عن تزايد التعقيدات الإدارية والتوسع المؤسسي، وزيادة مساحات العمل المشترك والتفاعل الاجتماعي والاقتصادي والبيئي المتزايد بين الموارد البشرية الإدارية والأكاديمية وأفراد المجتمع ومؤسساته المحلية والدولية، حيث إن مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي يمتلك آليات واضحة لجمع البيانات التنظيمية، ويتميز بالوضوح في منهجيته وشموليته لجدارات الموارد البشرية الشخصية المهنية والاستراتيجية ولديه أدوات لدعم تطبيق الخطط الاستراتيجية وتحقيق التطوير التنظيمي المستدام بالجامعات.

٤ - أبعاد مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي بالجامعات:

يتضمن مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي سبعة أبعاد تبدأ جميعها بحرف "S" في أصل كلماتها الإنجليزية، ولذلك يسمى أحياناً بنموذج "7S" منسوباً لأبعاده التي تم تقسيمها إلى عدة طرق منها أبعاد ناعمة Soft S (التطبيقات) وهي أبعاد يصعب إدارتها على الرغم من أنها أبعاد رئيسة ولها أهميتها بالمؤسسات ويمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتتضمن الأبعاد الناعمة كلاً من الموارد البشرية والقيم والمهارات والأسلوب، ومنها أبعاد صلبة Hard S (الأبعاد المادية) وهي أبعاد يسهل إدارتها، وتشمل الأبعاد المرتبطة بالمؤسسات ويمكن تطويرها بيسر، وتتضمن الأبعاد الصلبة الاستراتيجية والأنظمة والهيكل (١١٠)، ويمكن تقسيمها إلى أبعاد غير ملموسة وهي أبعاد تحركها ثقافة المؤسسة وأخلاقيات مواردها البشرية وتتضمن أبعاد

الموارد البشرية والقيم والمهارات والأسلوب، ومنها أبعاد ملموسة وهي أبعاد تحركها ثقافة قيادات المؤسسة ويسهل التعرف عليها ويمكن تطويرها بيسر، وتتضمن الأبعاد الملموسة الاستراتيجية والأنظمة والهيكل^(١١).

وبعيداً عن وجهات النظر في المسميات الرئيسة للأبعاد إلا أنها اتفقت جميعاً بأن الأبعاد تربطها علاقات تكاملية ولا يمكن تأثر بعد بعيداً عن الآخر؛ ونتيجة لذلك يتضح أن تطبيق مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي بالجامعات يتطلب الشمول بين هذه الأبعاد والموضحة بالجدول والشكل التالي:

جدول رقم (١)

أبعاد مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي

الأبعاد الناعمة (غير الملموسة) Soft S	الأبعاد الصلبة (الملموسة) Hard S
فريق العمل Staff	الاستراتيجية Strategy
القيم المشتركة Shared valued	الأنظمة Systems
المهارات Skills	الهيكل Structure
الأسلوب Style	



شكل رقم (٢)

أبعاد مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي*

ويتضح من الشكل السابق أن مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي يركز على مجموعة من الأبعاد المتكاملة، ويمكن عرضها بشيء من التفصيل على النحو التالي:

* من إعداد الباحث.

أ. الموارد البشرية Staff:

يهتم بكفاءة الموارد البشرية والعلاقات بينهم ومواهبهم ودوافعهم وتحديد حجم العمل والعدد المطلوب من الموارد البشرية وفقاً لاحتياجات الجامعات وتكليفهم بالمهام الوظيفية لأداء المهام المطلوبة منهم وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم واتجاهاتهم نحو العمل بالجامعات، وكذلك اكتشاف القدرة الشخصية والمهنية ومنها القدرة على التحليل والمواءمة والتفاعل الاجتماعي والتواصل الإلكتروني، والاستعداد للعمل والمبادرة والإقدام على عرض أفكارهم والسعي نحو إقناع الآخرين بها، ومن ثم دور القيادة في توجيه الموارد البشرية نحو تطوير الأداء واكتساب المعرفة والخبرة المهنية وتحقيق فعالية العمل وزيادة إنتاجيته، ومنح الموارد البشرية حرية التعبير عن أفكارهم وتحفيزهم لتطبيقها وتطوير أدائهم باستمرار^(١١٣).

ويساعد هذا البعد على تكيف الموارد البشرية مع العمل الجماعي وتحديث معارفهم باستمرار وتجديدها وتقبل التغيير وتحديد الأهداف والمعايير والمهارات والكفاءات اللازمة للعمل، وكذلك تنمية المهارات وزيادة الكفاءة في هذه الأعمال الإدارية^(١١٣)، ويساهم في تنمية الموارد البشرية بالجامعات واكتسابهم للجدارات اللازمة للعمل والاعتماد على الذات والتأهيل للوظائف، كما يزيد من قدرات وانتماء وإنتاجية الموارد البشرية للجامعات وما تقدمه من مبادرات، وعليه يمكن القول أن الجامعات لها دور أساسي في تطوير جدارات مواردها البشرية وزيادة إنتاجيتهم بما ينعكس إيجاباً على تحقيق رؤية الجامعات والمجتمع ككل^(١١٤).

ب. القيم المشتركة Shared valued :

هي القواعد والمعايير الأخلاقية والمعتقدات والمفاهيم والمبادئ الأساسية التي توجه سلوك الموارد البشرية وإجراءات العمل بالجامعات وهي مجموعة من السمات والسلوكيات والخصائص التي تؤمن بها وتلتزم بها الموارد البشرية الإدارية بالجامعات وتتبعها وتوجه قرارات الموارد البشرية وسلوكهم، ويتم تعزيز القيم التي

توائم الأبعاد الستة الأخرى، وترتبط القيم الجامعية بقيم المجتمع التي تتواجد به حيث إن العلاقة بين القيم الجامعية والمجتمعية علاقة الجزء بالكل وعلاقة الانتماء والولاء وعلاقة التكامل والتداخل فأى ضعف بالمجتمع هو ضعف للجامعات^(١١٥)، وأصبح تطوير المجتمع يتطلب استثمار الموارد البشرية الإدارية لتلبية الاحتياجات المجتمعية مما ينتج قيمة اجتماعية جامعية مشتركة ويدفع الجامعات إلى تنفيذ أنشطة ذات توجه اجتماعي وهو الأنسب لتحقيق أهدافها حيث إن المجالات الأساسية للجامعات سواء تعليم الطلاب أو البحث أو خدمة المجتمع جميعها يقدم خدماته للمجتمع، وكذلك وجود قيم مشتركة بين الجامعات والمجتمع يساهم في تشكيل صور ذهنية إيجابية للجامعات ويحسن من الروح المعنوية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات بأن أعمالهم تؤثر إيجاباً على تطوير المجتمع، ومن القيم المشتركة التي تطبق في الجامعات المتميزة الالتزام بالتطوير والتعلم المستمر وصناعة المعرفة ومشاركتها وحرية الفكر والتعبير عنه وتوسيع دائرة المشاركة في صنع القرارات وتفسيرها والاستماع إلى وجهات نظر بديلة والالتزام الأخلاقي المرتبط بالنتائج والتركيز على الموارد البشرية كأولوية عن الموارد المادية والمالية^(١١٦).

ج. المهارات Skills :

هي القدرات الشخصية والمهنية والاستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية الإدارية لإكمال المهام المطلوبة منهم بشكل جيد وتعينهم للقيام بأعمالهم بالجامعات وزيادة إنتاجيتهم^(١١٧)، ومن المهارات الأساسية في العمل الجامعي إدارة المعرفة والشراكة المعرفية والتي من شأنها تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية في صناعة المعرفة وتبادلها واستعادتها وتطويرها، وزيادة وعيهم المهني نحو تحليل البيانات وأرشفتها وتخزينها وضمان وصولها الصحيح إلى الأشخاص المناسبين وفي الوقت وبالشكل المناسب والتي تؤدي إلى تحسين عملية صنع القرارات، فالمعرفة أصبحت من الأصول الهامة للجامعات وقيمة مضافة لزيادة أثرها وتبيان فعاليتها في

المجتمع، وتحتاج كذلك لتشكيل مجتمعات الممارسة والتي تعمل على تحويل الأفكار إلى أفعال^(١١٨)، واكتساب معارف وخبرات جديدة للتعامل مع مواقف العمل والتسويق للخدمات التي تقدمها، وتقبل الأفكار والمشروعات الجديدة^(١١٩)، وتوظيف التطبيقات الرقمية في العمل والتواصل والتأثير الاجتماعي والتي تساعد الموارد البشرية الإدارية للعمل مع الآخرين وتحسين مساهمهم الوظيفي وحل المشكلات والقدرة على التكيف وتحسين جودة الحياة المهنية والإدارة الذاتية، فلا يمكن للموارد البشرية ممارسة أعمالهم بأسلوب واحد في جميع المواقف في ظل المتغيرات السريعة^(١٢٠).

د. الأسلوب Style :

نظرًا لأن أبعاد مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي تربطها علاقة تكاملية متبادلة يؤثر بعضها في الآخر؛ لذلك تنفيذ الأسلوب الإداري يحتاج التنسيق والتكامل بين جميع الأبعاد مما يتطلب وجود قيادات تمتلك جدارات متعددة لفهم نطاق وخصائص هذه الأبعاد^(١٢١)، وكما أن دعم الإدارة العليا بالجامعات يؤثر في الرضا الوظيفي للموارد البشرية الإدارية بها والتزامهم المؤسسي وترك العمل^(١٢٢).

وعليه يركز الأسلوب على إيجاد قيادات جامعية قادرة على تقديم الدعم في مجال تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات، والقدرة على اتخاذ القرارات للإجراءات التنفيذية بكل الوحدات الإدارية بالجامعات، وتحسين الخدمات الإدارية من خلال الاعتماد على الأنظمة التكنولوجية في مجال التحول الرقمي، واعتبار ذلك ضمانًا لبقاء الجامعات على المدى الاستراتيجي^(١٢٣).

ويعبر عن الأسلوب بالطريقة التي تقاد بها الجامعات وأساليب التوجيه ونظم اتخاذ القرارات وكيفية التفاعل مع الموارد البشرية بها وما هي الإجراءات والممارسات التي تستخدمها القيادة التنظيمية بالجامعات وثقافة التفاعل بين الموارد البشرية وقدرة قيادات الجامعات على تحفيز الموارد البشرية وزيادة إنتاجيتهم ورضاهم عن العمل بالجامعات^(١٢٤)، ومن الأساليب الإدارية في ظل المتغيرات

الاقتصادية الإدارة المالية للجامعات وتخطيط وتنفيذ الميزانية والبحث عن موارد ذاتية وترتيب الأولويات، والشفافية في الإفصاح عن المصروفات والإيرادات وأساليب ومعايير منح المكافآت والمحاسبية والجزاءات وفق معايير محددة ومعلنه^(١٢٥)، وتتطلب النظم الحديثة لصنع القرارات الإدارية الأفضل استثمار الكميات الضخمة من البيانات الجامعية وأرشفتها وتطبيق منظومة رقمية وتنفيذية لتحليل هذه البيانات وتحويلها إلى معارف تكون قابلة للاستخدام والانتشار مع مراعاة حقوق الخصوصية والجوانب الأخلاقية^(١٢٦)، ومن الأساليب الإدارية التي تتبعها الجامعات في تحسين مستواها التنافسي إدارة المواهب والتي تتطلب جذب المواهب وتتميتها لاكتساب القدرة التنافسية وزيادة الابتكار واتباع سياسات لدعم الأفكار الإبداعية ويترتب عليها تطبيق بعض العمليات بما يوائم طبيعة الجامعات ومجتمعها وينتج عنها الحصول على الموارد البشرية المناسبة للعمل^(١٢٧).

هـ. الاستراتيجية Strategy :

تنتج الاستراتيجية نظرة استشرافية عن مستقبل الجامعات والخطوات والأدوات التي تيسر الانتقال من الحاضر إلى المستقبل المنشود، وتركز الاستراتيجية في الجامعات على تخطيط الموارد البشرية الإدارية بالجامعات والتي تعمل في إدارة شؤون الطلاب وأنشطتهم وإدارة الموارد البشرية وإدارة الشؤون المالية^(١٢٨)، مما يتيح نقل البيانات وتحليلها وتطويرها من النظام الفردي للنظام المؤسسي مما يجعل الجامعات أكثر قدرة على اتخاذ القرارات التنظيمية والأداء المتميز ويزيد من خبراتهم المهنية والممارسات الاستراتيجية ويوفر من جهد الموارد البشرية الإدارية ويوفر في التكاليف المالية ويزيد من فرص نجاح الجامعات من تحقيق أهدافها^(١٢٩)، وتضع الجامعات خطط لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة معتمده على التحليل البيئي واستشراف المستقبل، وهي طويلة المدى تتضمن رؤية ورسالة وقيم تتناسب طبيعة الجامعات وظروفها وتتناسب مع الظروف المجتمعية سريعة التغير وتتناسب مع الأبعاد الستة

الأخرى لمدخل ماكينزي، وتهتم الاستراتيجية بتحويل الخطط إلى أهداف وممارسات استراتيجية وخطوات تنفيذية وتحدد مسارات العمل من الموارد البشرية والموازنات المالية اللازمة لتنفيذ هذه الخطط^(١٣٠)، وتركز الاستراتيجية على التكامل بين الجدارات الشخصية والمهنية والاستراتيجية والتطبيقات التكنولوجية الإدارية المستخدمة من الموارد البشرية، وتركز على مواءمة موارد الجامعات مع جدارات مواردها البشرية للحصول على التميز المؤسسي^(١٣١)، والاستراتيجية وفقاً لمدخل ماكينزي تكون تحليلية وعقلانية وتوجيهية لممارسات الموارد البشرية بالجامعات، وتصمم الاستراتيجية بناءً على تحليل بيئة العمل بالجامعات داخلياً وخارجياً من خلال أدوات علمية متعددة لمراجعة جميع المكونات والمجالات الوظيفية للموارد البشرية كالإدارة والإنتاجية والعمليات والتطوير وأنظمة المعلومات وغير ذلك^(١٣٢)، ويتم مشاركة جميع المعنيين في إعداد الاستراتيجية وتصميمها من داخل الجامعة وهم الطلاب والموارد البشرية الإدارية والأكاديمية ومن خارج الجامعة أفراد المجتمع وأصحاب الأعمال من خلال عقد حوار مفتوح بين جميع الأطراف لتحديد أهداف الجامعات وتوسيع أفكارها من وجهات نظر مختلفة والوصول لأكثر المعلومات دقة في تطوير العمل الجامعي^(١٣٣)، ويتم وضع خريطة استراتيجية تتضمن الأهداف الاستراتيجية والخطط التنفيذية والجدول الزمني ومؤشرات النتائج المتوقعة والبدائل الاستراتيجية للتكيف مع المتغيرات المجتمعية، وتعتمد الإدارة الجامعية الناجحة على الموارد البشرية الإدارية بها في عملية التخطيط الاستراتيجي بجميع مراحلها في جمع وتحليل المعلومات الواقعية وبيئة وحالة الجامعات وفي كتابة وتنفيذ وتقييم وتطوير خطتها الاستراتيجية^(١٣٤).

و. الأنظمة Systems :

هي عمليات إدارية وإجراءات تنظيمية تدعم اكمال الأنشطة والأعمال التنفيذية مثل إدارة شؤون الطلاب وقبولهم والإدارة المالية وغيرها من العمليات المتكاملة التي تدعم تنفيذ الموارد البشرية لأنظمة العمل بالجامعات وفقاً لضوابط

داخلية إدارية منظمة للعمل، وتعتبر عن البنية التحتية للأعمال والتكنولوجيا المستخدمة من الموارد البشرية وتيسير التواصل مع المعنيين بالجامعات وطرق وسلطة اتخاذ القرار وكيفية الأعمال التنفيذية وأساليب دعم الموارد البشرية وتلبية الاحتياجات المجتمعية لتحقيق أهداف الجامعات وتزويد من إنتاجيتها^(١٣٥)، وتهدف الأنظمة إلى إيجاد جامعات متكاملة وتحويل إدارتها لشكل احترافي تمتلك قدرات مؤسسية للتعامل مع البيئة الخارجية الاجتماعية والاقتصادية وتخضع للمساءلة أمام المجتمع، ومن خلال الأنظمة يتم ترجمة السياسات العامة إلى ممارسات تنفيذية لتحقيق أهدافها وتحقيق مزيد من الاستقلالية التنظيمية^(١٣٦)، وتحدد الأنظمة دور كل وحدة إدارية داخل الجامعات ومسئولية كل مورد من مواردها البشرية ونظم قياس الأداء والإنتاجية وتخصيص الموارد المالية والتوجه نحو الجامعات الدولية والتنوع المؤسسي في تخصصات الجامعات^(١٣٧)، وقد تتضمن الأنظمة الإجراءات غير الرسمية في الاتصالات والمعاملات الشخصية والمهنية بين الموارد البشرية نقل المعلومات ومشاركتها وإتاحتها، وحل مشاكل البيانات الضخمة التي تخص شؤون الطلاب في المراحل الجامعية الأولى والدراسات العليا والإشراف الإداري على بيانات الموارد البشرية بالجامعات وحفاظاً على سرية المعلومات وأمنها ورفع كفاءة التشغيل وسرعة الوصول للمعارف واستخراجها وتحليلها ووضع قواعد بيانات وجدولتها ووضع ضوابط الوصول والتعديل لهذه البيانات لتحقيق أفضل مستوى من الأمان والدقة والسرعة وانخفاض للتكلفة والجهد^(١٣٨).

ز. الهيكل Structure :

يمثل الهيكل الطريقة التي يتم بها تنظيم الأقسام الإدارية بالجامعات والوحدات الفرعية وتتضمن المعلومات الكافية التي تصف التنظيم الإداري داخل الجامعات ويشمل السلطة والمسئولية والمساءلة والعلاقات، والتسلسل الإداري المشكل بهيكل تنظيمي يجنب الجامعات العشوائية الإدارية^(١٣٩)، ويقسم الهيكل

التنظيمي للجامعات مسئوليات ومجالات العمل بين الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية ويحقق التنسيق بينهم، وفي حالة عدم تطوير الهيكل التنظيمي للجامعات باستمرار ومواءمته مع البيئة الداخلية والخارجية للجامعات سينخفض أداء الموارد البشرية وقدرتهم على التنافسية^(١٤٠)، وتتجه الجامعات إلى التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهيكل التنظيمي الجماعي الذي يعتمد على عمل الفرق وزيادة الإنتاجية بما يحقق رؤية الجامعات؛ ولذلك تركز الجامعات في الاتجاهات العالمية المعاصرة على تبنى الهياكل التنظيمية المرنة والتي تنشئ بنية تحتية إدارية قوية وتتكامل من خلالها الموارد البشرية الإدارية والأكاديمية، وتكون قيادتها مسؤولة أمام المجتمع عن التنمية المجتمعية وتكون أكثر استقلالية ماليًا وإداريًا، والتي تتطلب إدخال وحدات إدارية جديدة تعتمد على إتاحة الفرص أمامها للمشاركة في صنع القرارات على المستويات التنظيمية المحددة بالهيكل التنظيمي وضمان تحقيق الجودة واستخدام مؤشرات الإنتاجية في الأداء الجامعي^(١٤١).

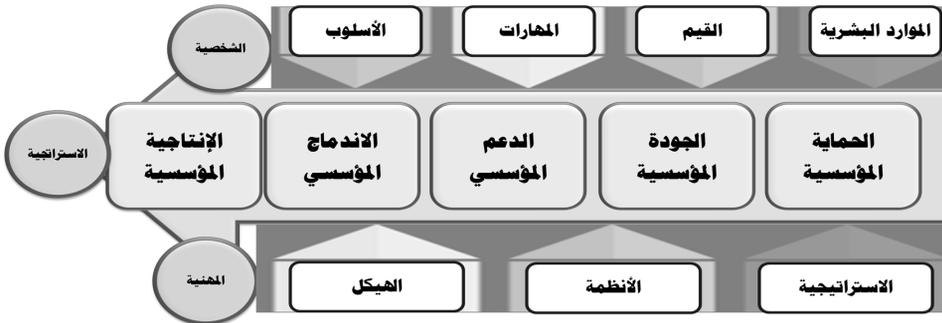
ويعتمد بناء الهيكل التنظيمي على تصنيف الموارد البشرية الإدارية وفقًا للجدارات التي يمتلكونها والتي تتناسب مع طبيعة العمل بالجامعات، ويتم تسكينهم في الهيكل بناءً على هذا التصنيف بما يؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعات^(١٤٢)؛ ولذا يتم استخدام الهيكل التنظيمي لتقييم جدارات الموارد البشرية الإدارية والنتائج الإيجابية للأعمال المترتبة عليها، ومن خلال تحليل الهيكل التنظيمي وتقييم الواقع المتوافق مع هذا الهيكل تتكشف أوجه القصور والعناصر التنظيمية غير الفعالة ومدى توفر القيم المشتركة بين الموارد البشرية بالوحدات الإدارية، ومقارنة الأداء المنفذ مع الأهداف الاستراتيجية المطلوبة وخطط العمل وتأثير التغيرات الحالية والمحتملة على الأبعاد الأخرى لماكينزي^(١٤٣).

ومما سبق يتضح أن أبعاد ماكينزي للتشخيص التنظيمي يمكن من خلالها تحديد جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات والتي تحتاج إلى تطوير ووضع

الإجراءات لتطويرها بشكل مستمر من خلال فريق يعمل على تنفيذ العمليات والأنشطة الإدارية وتبنى استراتيجيات تتناسب مع الموارد المتاحة وتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية من خلال خطط استراتيجية وهيكل إداري مرن يدعم من فرص تحقيق الجامعات لرؤيتها وغايتها، وبذلك يدعم مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي من فرص الجامعات التي تستخدمه لتحقيق مستوى تنافسي أعلى.

ثالثاً: آليات استخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات:

وفقاً لما تم عرضه فيما سبق وبخاصة فيما يرتبط بأبعاد مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي يتطلب تطوير جدارات الموارد البشرية بالجامعات الشخصية والمهنية والاستراتيجية ضمان مراعاة التكامل بين أبعاد ماكينزي لأنها مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، ويمكن توضيح آليات استخدام أبعاد مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير جدارات الموارد البشرية بالجامعات وفقاً للنموذج الموضح بالشكل التالي:



شكل (٣)

آليات تطبيق مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات*

* من إعداد الباحث.

ومن خلال الشكل السابق يتضح أن أهم الآليات التي يمكن تطبيقها لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية الشخصية والمهنية والاستراتيجية بالجامعات والناجمة عن استخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي بأبعاده السبعة تتضمن الآلية الأولى والتي تركز على الحماية المؤسسية للجامعات من التحديات الداخلية والخارجية، وبعد ضمان الحماية تأتي الآلية الثانية في تحقيق الجودة المؤسسية والتي تركز على استخدام أبعاد مدخل ماكينزي للتطوير المستمر لجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات ومن ثم الآلية الثالثة للدعم المؤسسي للجامعات والتي تركز على استثمار المواهب من الموارد البشرية الإدارية لدعم بعضهم البعض بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات وبذلك تمتلك الجامعات موارد بشرية إدارية تستطيع تحقيق الآلية الرابعة والتي تخص الاندماج المؤسسي مع الجامعات والمؤسسات المجتمعية الأخرى، وبناءً على تلك الآليات تكون الجامعات جاهزة لتحقيق الآلية الخامسة وهي الإنتاجية المؤسسية، ويمكن توضيح هذه الآليات على النحو التالي:

١- الحماية المؤسسية:

تركز هذه الآلية على وضع العوامل المؤثرة في العمل بأبعاده الموارد البشرية والقيم والمهارات والأسلوب والاستراتيجية والأنظمة والهيكل تحت الرقابة المستمرة، وتقديم الدعم المؤسسي وتحفيز الموارد البشرية الإدارية في حالة تحقق نتائج إيجابية في العمل، والتدخل السريع بخطط وبرامج علاجية في حالة أي إخفاقات أو حدوث مشكلات مؤسسية، وتحديد مصادر القوة البشرية واستثمارها في التغلب على مصادر الضعف البشرية والتقليل منها^(١٤٤)، وتحتاج الجامعات لتكون أكثر استقراراً إلى آليات تنظيمية لحمايتها في ظل المتغيرات المجتمعية والتكنولوجية والتي منها وجود هيكل تنظيمي مرن للوفاء بالاحتياجات المجتمعية المتسارعة وتوقعها أحياناً من خلال وجود منصة لمناقشة القضايا المجتمعية وداعمة للأفكار الاستراتيجية، وربط النتائج المترتبة عنها بصانعي سياسات الجامعات^(١٤٥)، وأحد أهم آليات الحماية المؤسسية هي حماية

الموارد من الهدر؛ وبذلك تكون المتابعة ضرورة لقياس التقدم لأي عمل داخل الجامعات وارتباط نتائجه بالأهداف الاستراتيجية للجامعات وهل تم استثمار الموارد المتاحة في تطوير الأعمال والخدمات الجامعية المقدمة، وبناءً عليه يتم تدوير الموارد وإعادة استثمارها^(١٤٦).

٢- الجودة المؤسسية:

أصبحت الجودة المؤسسية من آليات التطوير المؤسسي لكثير من الجامعات على مستوى العالم وكان لها الأثر في التحسين المستمر لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية ونشر ثقافة التقييم والاعتماد المؤسسي وضمان الجودة واستخدام معايير ومؤشرات للتوجيه الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات وتحسين الخدمات الجامعية^(١٤٧)، وتعمل آلية الجودة المؤسسية على إيجاد نظم لتقييم جدارات الموارد البشرية الإدارية وتحديد مستواها وفقاً للأفكار والابتكارات التي يطبقونها بالجامعات، والعمل على التطوير الشخصي والمهني والاستراتيجي لجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات، وتلبية احتياجاتهم من خلال برامج التدريب المستمر والندوات التوعوية المباشرة والإلكترونية^(١٤٨)، وعليه يضمن تنفيذ آلية الجودة المؤسسية بالجامعات في البداية المراجعة الدورية لجدارات الموارد البشرية الشخصية والمهنية والاستراتيجية ومراجعة القيم السائدة والمهارات البشرية والأسلوب والاستراتيجية والأنظمة والهيكل ومن ثم البدء في التطوير التنظيمي بالاستعانة بمجموعة من الخبراء وتقديم الاستشارات اللازمة لدعم الموارد البشرية الإدارية في مجال الضبط المستندي والمراجعة الداخلية وتحقيق التناسق والترابط بين الوحدات الإدارية والتحسين المستمر لمستوى الأداء والخبرة في العمل، وتطوير سياسات العمل على مستوى الجامعات فيما يتعلق ضمان الجودة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات وفهم المتغيرات المجتمعية والتعامل معها^(١٤٩)؛ ولذا تتطلب آلية الجودة المؤسسية اتجاه الجامعات إلى

وضع إطار عمل لتحسين الخدمات الإدارية المقدمة داخليًا للعاملين والطلاب بها وخارجيًا للمواطنين بالمجتمع.

٣- الدعم المؤسسي:

تركز آلية الدعم المؤسسي بالجامعات على إيجاد علاقات اجتماعية إيجابية ديناميكية ومتبادلة بين الموارد البشرية الإدارية وشركائها ورؤسائها في العمل وهي علاقة تعزز التعلم التبادلي المبني على الجدارات التي تمتلكها الموارد البشرية الإدارية والتي تعتمد على تقديم الدعم المؤسسي للموارد البشرية واستثمار الكوادر والمواهب في نقل خبراتهم للآخرين، وكذلك العمل على نشر ثقافة العمل المؤسسي المشترك وتطوير الهيكل التنظيمي وتحقيق الالتزام الشخصي والمهني والاستراتيجي للموارد البشرية تجاه الجامعة والمجتمع^(١٠٠)، ويتطلب تقديم الدعم المؤسسي حصر الاحتياجات الشخصية والمهنية والاستراتيجية للموارد البشرية بالجامعات ودراسة المتغيرات الجامعية الداخلية والمجتمعية الخارجية، والعمل على تقديم الدعم اللازم وفقًا لهذه الاحتياجات والمتغيرات^(١٠١)، ويؤدي الدعم المؤسسي إلى استدامة تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية في الجامعات وتحسين التعاون بينهم، وتطوير أنظمة العمل وزيادة القدرة التنافسية للجامعات وزيادة الاهتمام بمستقبل الجامعات وتحسين إنتاجيتها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية^(١٠٢)، وكذلك يساعد الدعم المؤسسي المباشر على سد الفجوة بين الطموحات والممارسات، ويشمل الدعم الإداري والفني والتوجيه المهني والتكنولوجي والمالي والإنساني^(١٠٣).

٤- الاندماج المؤسسي:

أدت التحولات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتكنولوجية والاتصالات المعلوماتية السريعة والتضخم المعرفي إلى تحسين مستوى كثير من الجامعات والتي بدأت في استثمار هذا التحول بل إدارته وصناعته أحيانًا أخرى، وقد بدأت هذه الجامعات في تطوير هيكلها التنظيمي ليصبح هيكلًا إبداعيًا مرئيًا يتيح للشركاء من

خارج الجامعات أن يكونوا عنصرًا رئيسًا فيه، الأمر الذي يتطلب تطوير في جدارات الموارد البشرية بهذه الجامعات ليكونوا قادرين على البحث والاستقطاب والاحتفاظ بشركاء من الجامعات الأخرى ومن المجتمع المحلي والدولي، واتجهت الجامعات نحو الإطار التكاملي متعدد المستويات والشركاء لإدارة سوق الخدمات التعليمية والمجتمعية والبحثية، ونتج عن هذا الاندماج بناء كيانات تعليمية ومجتمعية قادرة على التنافسية وتطورت الأنظمة الجامعية واستراتيجيتها وأصبح العديد منها يتبنى رؤية دولية لنطاق العمل وتقديم الخدمات وأصبح اندماج الجامعات مع المؤسسات الدولية أحد أهم الأساليب الحديثة للإدارة التكاملية للجامعات الدولية^(١٥٤)؛ ولذا تسعى العديد من الجامعات على مستوى دول العالم لتطبيق الاندماج مع الجامعات والمؤسسات المجتمعية الأخرى للتحويل في نطاق عملها إلى الدولية مع الاحتفاظ بالقيم المجتمعية وتعزيز الانتماء لدى الطلاب والموارد البشرية لجامعاتهم ومجتمعهم^(١٥٥)، ويجب التأكيد على أن الجامعات الدولية لديها استراتيجيات للاندماج المناسب مع الجامعات والمؤسسات المجتمعية الأخرى وذلك لتحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله، وأنها تعتمد على وجود خطط يتم تنفيذها بشكل فعال وتراعي التسارع المعرفي المستمر؛ ولذا تتجه العديد من الجامعات الناجحة إلى تطبيق جامعات بلا جدران والاندماج مع المؤسسات المجتمعية المختلفة^(١٥٦).

٥- الإنتاجية المؤسسية:

تركز الجامعات في تطوير مستواها التنافسي على تطوير جدارات مواردها البشرية من منطلق أن الجامعات في جميع أنحاء العالم أصبحت المؤسسات المصنعة للمعرفة من خلال زيادة إنتاجها البحثي والخدمي، وبالتالي فإن مهمة الموارد البشرية لا تقتصر على الأداء الوظيفي داخل الجامعات بل صناعة ونقل المعرفة وتقديم الدعم للمجتمع وتعزيز وعيه الثقافي والاقتصادي، وتقابل الجامعات مجموعة من التحديات لتحقيق الإنتاجية المؤسسية والتي تدفعها نحو استثمار جدارات مواردها البشرية في

إعداد استراتيجيات وأنظمة واتباع أساليب علمية وعملية لمواجهة هذه التحديات^(١٥٧)، ويؤدي وضع الأنظمة القانونية إلى ضمان إنتاجية الموارد البشرية الإدارية لمهامهم الوظيفية وفقاً للوصف الوظيفي لكل وظيفة، ويتم المتابعة والإشراف والتوجيه وتقديم الدعم من القيادات الجامعية للموارد البشرية الإدارية في جميع أعمالهم، ويخصص نظام للمكافآت والحوافز بناءً على الجهد المبذول وعلى أساس تحقيق الإنتاجية المطلوبة^(١٥٨)، وأحد أهم أدوات الجامعات لقياس إنتاجيتها وفهم واقعها الفعلي هو التقييم المستمر لأداء مواردها البشرية الإدارية ووضع أنظمة إدارية ومالية للمساءلة والتطوير، والغرض الرئيس من التقييم هو زيادة إنتاجية الجامعات وتصميم أنظمة فعالة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والتركيز على الأساليب التحفيزية للموارد البشرية الإدارية لتحقيق الالتزام الشخصي والمهني والاستراتيجي تجاه الجامعة والمجتمع^(١٥٩)؛ ولذا تحرص الجامعات لزيادة إنتاجيتها إلى اكتساب مواردها البشرية للجدارات الحديثة التي توائم متغيرات العصر وإكسابهم الثقة في العمل بوظائفهم وتطوير جداراتهم القيادية والاستراتيجية وإتاحة الفرص أمامهم في المشاركة بصنع القرارات الجامعية وتحقيق الأمان الوظيفي من خلال تقديم المكافآت المالية المرتبطة بالإنتاجية وحصولهم على صلاحيات وظيفية جديدة^(١٦٠).

وفي ضوء ما سبق عرضه في الإطار العام والنظري للبحث الحالي يتضح أن مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي بالجامعات فعال في توفير منظومة إدارية بالجامعات مترابطة مع بعضها البعض وتضم هيكلًا إداريًا يتناسب مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية واستراتيجيات توجه الجامعات نحو التميز المؤسسي مع وجود أنظمة وقوانين ولوائح تلتزم بها الموارد البشرية الإدارية بالجامعات، ووجود دعم من قيادات الجامعات لتحفيز الموارد البشرية على العمل والتطوير المستمر لجداراتها باعتبارها شريك في تطوير العمل بالجامعات وسبب رئيس في وصول الجامعات للتميز المؤسسي وتحقيق مستوى أفضل من المميزات التنافسية مع وجود

تطوير لجدارات هذه الموارد باستمرار ليتلاءم مع هذه المتغيرات ويحقق المستوى التنافسي المتوقع.

القسم الثالث: الواقع النظري لجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية من خلال الوثائق والدراسات والتقارير ذات الصلة (دراسة وثائقية)

نظرًا للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على مستوى العالم وإدراكًا من الحكومة المصرية لتحديات تحقيق الأمن القومي في ظل هذه المتغيرات كان لابد من وضع استراتيجية وطنية كإطار عمل عام يضمن تطوير المؤسسات المجتمعية والتنفيذية، ومن أهم الخطط الجاري تنفيذها وتحديثها وفقًا للمتغيرات هي رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تسعى الحكومة المصرية ومؤسسات الدولة المجتمعية والتنفيذية لتحقيقها من خلال تنفيذ الآليات الآتية^(١١):

(١) حماية الأمن القومي والحفاظ على السيادة الوطنية بالقضاء على كافة صور الإرهاب والفكر المتطرف، وتنمية الوعي الوطني بالمخاطر التي تحيق بالبلاد.

(٢) بناء الإنسان المصري للحفاظ على الهوية الوطنية وتنمية الملكات وترسيخ القيم الروحية ومفاهيم المواطنة والتسامح وعدم التمييز، وذلك من خلال التنفيذ الفاعل والشامل لاستراتيجية تطوير المنظومة التعليمية والارتقاء بالتعليم والتدريب وتطوير الرسالة الإعلامية شكلاً ومضموناً، وإنشاء صندوق للوقف المصري للتعليم وآخر للبحث العلمي لتخفيف الأعباء على موازنة الدولة.

(٣) إطلاق عجلة التنمية الاقتصادية من خلال مضاعفة جهود التنمية الصناعية والزراعية مع إيلاء أهمية خاصة للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر وتذليل المعوقات التي تجابه الاحتياجات المتوقعة والحالية، ودمج القطاع غير الرسمي تحت مظلة الاقتصاد الرسمي للاستفادة القصوى من القدرات الإنتاجية القائمة والكامنة وتحسين كفاءتها، وتكثيف الاستثمار في تنمية الثروات التعدينية في إقامة صناعات

وطنية ذات قيمة مضافة عالية، وتفعيل أداء المشروعات القومية الكبرى لتحقيق مستهدفاتها وفقاً للخطط الزمنية المقررة مع إعلام المواطنين بإنجازاتها، وإعطاء دفعة قوية للنشاط السياحي لأهميته البالغة في توفير فرص العمل ومكافحة البطالة وتنويع مصادر الدخل والتنمية العمرانية.

٤) رفع كفاءة الأداء الحكومي من خلال تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات وترشيد الإنفاق الحكومي ومكافحة الفساد المالي والإداري وتنفيذ الخطة الشاملة للإصلاح الإداري، وتفعيل سياسة مصر الخارجية تجاه قضايا المنطقة والتعامل الإيجابي الواعي مع المستجدات والأحداث المتلاحقة مع تعزيز بناء الثقة وتنمية المصالح المشتركة مع الدول الأفريقية بوجه عام ودول حوض النيل بوجه خاص.

ونظراً لأن الجامعات الركيزة الأساسية التي تساهم في بناء الإنسان معرفياً وثقافياً وخلقياً ومهارياً على النحو الذي يساعد على تطوير الموارد البشرية في كافة التخصصات التي تحتاجها خطط التنمية المستدامة، ومن هنا تزايد الاهتمام في مصر على المستويين الحكومي والمجتمعي بتطوير الجامعات بهدف تحسين جودتها وتفعيل دورها في قيادة عمليات التنمية الشاملة^(١٦١)، وتحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ وتحسين جودة الجامعات وضعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي استراتيجية لتطوير الجامعات المصرية تعتمد على إتاحة التعليم العالي للجميع دون تمييز وتحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم وإنشاء فروع جامعات دولية^(١٦٢).

أولاً: جهود الجامعات المصرية في تحسين مستواها المؤسسي والتنافسي:

تهتم مصر بصناعة المستقبل وتحقيق الأمن القومي بمدخلات عده أهمها الجامعات وبما يتفق مع متطلبات التنمية المستدامة والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية

والبيئية وتعتمد على استراتيجيات تطوير فعالة وتطبيق سياسات إدارية ومهنية ومجتمعية، وتسعى لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية وتنمية قدراتهم من أجل تحقيق التنمية الشاملة للجامعات والمجتمع، وتساهم في تحسين التنافسية مع الجامعات العربية والأجنبية.

وقد فرضت التغيرات المجتمعية وتحدياتها تحولات بالجامعات المصرية نالت من سياساتها واستراتيجياتها وأهدافها وقيادتها ومناهجها وبرامجها وطرق وأساليب التدريس ونظم الامتحانات والتقويم وكان من أهم الأدوار التي فرضتها هذه المتغيرات على الجامعات المصرية استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتحول من استهلاك المعرفة إلى إنتاجها والتحول إلى مجتمعات التعلم، والتحول من العزلة عن المحيط المجتمعي إلى الإسهام الفاعل في بناء مجتمع المعرفة الذي يهدف إلى إنتاج أجيال مسلحة بالوسائل والمهارات المطلوبة للولوج إلى العصر المعرفي^(١٦٤).

وفي إطار ذلك اهتمت وزارة التعليم العالي في التوسع بالجامعات المصرية (الحكومية والأهلية والخاصة) وأتاحت فتح فروع للجامعات الأجنبية وتطورت ونتج عن ذلك في عام ٢٠٢٢م أصبح عدد الجامعات الحكومية المصرية (٢٧) جامعة منها عدد (٤) جامعات أنشئت في الأعوام من ٢٠١٤م حتى ٢٠٢٢م هي جامعات (العريش- الوادي الجديد- مطروح - الأقصر)، وتضم هذه الجامعات عدد (٤٩٤) كلية ومعهدًا وتخصصات تخدم احتياجات سوق العمل وريادة الأعمال وعملية التنمية وقد تم إنشاء عدد (١٨٨) برنامجًا خاصًا، وكذلك لتحقيق متطلبات التحول الرقمي تعمل وزارة التعليم العالي على التوسع في الجامعات التكنولوجية وأصبح عددها (٣) جامعات تكنولوجية وعدد (٨) كليات تكنولوجية وتضم عدد (٤٥) معهدًا فنيًا فوق متوسط^(١٦٥).

وقد تم إنشاء عدد (٣) جامعات أهلية بمستوى دولي (الجلالة والملك سلمان الدولية والعلمين الدولية) وتضم عدد (٤٨) كلية، ودخلت نطاق العمل عدد (١٥) جامعة أهلية في العام الدراسي ٢٠٢١م / ٢٠٢٢م منبثقة من الجامعات المصرية الحكومية وهي: القاهرة الأهلية وأسيوط الأهلية والمنصورة الجديدة الأهلية والزقازيق الأهلية وحلوان الأهلية والمنيا الأهلية والإسماعيلية الجديدة الأهلية وجنوب الوادي الأهلية وبنها الأهلية وبنى سويف الأهلية والفيوم الأهلية وسوهاج الأهلية وشرق بورسعيد الأهلية ودمهور الأهلية وأسوان الأهلية^(١٦٦).

ويمكن عرض أهم جهود الجامعات المصرية في تحسين مستواها المؤسسي والتنافسي على النحو التالي^(١٦٧):

١- وصل عدد الجامعات في تصنيف شنغهاي إلى (٥) جامعات عام ٢٠٢٢م حيث حازت جامعة القاهرة الترتيب (٤٠١ - ٥٠٠)، ثم (٤) جامعات هي الإسكندرية وعين شمس والمنصورة والزقازيق في المرتبة (٥٠٠ - ١٠٠٠) وأصبحت الجامعات المصرية المذكورة من ضمن أعلى (٣٪) من قائمة جامعات العالم، مقارنة بما قبل عام ٢٠١٧م حيث كانت جامعة القاهرة هي الجامعة المصرية الوحيدة المدرجة فيه، وكما تم إدراج عدد (١٧) جامعة مصرية في تصنيف شنغهاي بالتخصصات ضمن أعلى (٥٠٠) جامعة في (١٧) تخصصًا من إجمالي (٥٤) تخصصًا عبر المجالات التخصصية في علوم الحياة والعلوم الطبيعية والهندسية والطبية والاجتماعية.

٢- ارتفع عدد الجامعات المصرية المدرجة في تصنيف التايمز البريطاني من عدد (٣) جامعات مصرية عام ٢٠١٦م إلى عدد (٢٣) جامعة مصرية عام ٢٠٢٢م.

٣- زاد عدد الجامعات المصرية المدرجة بتصنيف التايمز لتأثير الجامعات وفقًا لتحقيقها أهداف التنمية المستدامة من عدد (١٦) جامعة عام ٢٠١٩م إلى عدد (٣٦) جامعة عام ٢٠٢٢م.

- ٤- زاد عدد الجامعات المصرية المدرجة في تصنيف US News الأمريكي من عدد (١٦) جامعة عام ٢٠٢١م إلى عدد (١٧) جامعة عام ٢٠٢٢م.
- ٥- تقدم ترتيب مصر في مؤشر الابتكار العالمي من المركز (١٠٥) من عدد (١٣٢) دولة عام ٢٠١٨م إلى المركز (٩٤) عام ٢٠٢١م.
- ٦- زادت عدد الأبحاث المنشورة دوليًا من عدد (١٥٠٠٠) بحث عام ٢٠١٤م إلى عدد (٣٨٦٥١) بحثًا عام ٢٠٢٢م.
- ٧- زيادة عدد المبعوثين للخارج من عدد (٥٥٣) مبعوثًا عام ٢٠١٤م إلى عدد (١١٥٠) مبعوثًا عام ٢٠٢٢م.
- ٨- بلغ عدد الكليات والبرامج الحاصلة على شهادة الاعتماد الأكاديمي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد حتى عام ٢٠٢٢م عدد (١٨٦) كلية وبرنامجًا بين اعتماد وتجديد اعتماد.
- ٩- إصدار عدد من الاستراتيجيات لربط الجامعات بسوق العمل والإنتاج في عدة مجالات، منها: الاستراتيجية القومية للتوظيف، الاستراتيجية القومية للذكاء الاصطناعي، الاستراتيجية القومية لصناعة السيارات الكهربائية، استراتيجية مكافحة التطرف والفكر التكفيري بالجامعات، أولويات واستعدادات البحث العلمي لمرحلة ما بعد كورونا.
- ١٠- تنفيذ مبادرات بالشراكة مع مؤسسات محلية ودولية، منها: مبادرة مليون مبرمج مع شركة هواوي، مبادرة اندماج FUSION للشراكة بين التعليم الهندسي والبحث العلمي، مبادرة Women up لدعم رائدات الأعمال، ومبادرة Science UP، ومبادرة تنمية وتطوير (بنك التنمية الإفريقي) لدعم ريادة الأعمال في مصر.
- ١١- إنشاء عدد (٥٨) مكتبًا لنقل وتسويق التكنولوجيا بالجامعات والمعاهد والمراكز البحثية، وعدد (٣٣) ناديًا لريادة الأعمال بالجامعات الحكومية والخاصة.

١٢- تنفيذ مشروعات التحول الرقمي بالجامعات المصرية بإجمالي تكلفة (٨) مليار جنية عام ٢٠٢٢م نتج عنها أرشفة عدد (٣) مليون ورقة إلكترونيًا، ووصول عدد المستخدمين لمنصات التعلم الإلكتروني إلى مليون مستخدم، وعدد المستفيدين من الاستشارات الطبية عن بعد إلى (١,٢) مليون مستفيد، وإصدار عدد (٦٠٠) ألف شهادة لخريجي الجامعات مؤمنة من التزوير، وتدريب عدد (٢٠) ألف متدرب على شهادة التحول الرقمي، وإجراء الاختبارات الإلكترونية في عدد (٨٤) كلية بعدد (٢٤) جامعة وفي نحو (١٨٢٦) مقرًا.

١٣- إنشاء مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية لنشر ثقافة التحول الرقمي في مجال نظم القياس والتقييم؛ لتحسين مخرجات العملية التعليمية وتحقيق العدالة والشفافية في تقييم الطلاب وتحقيق النسبة المعيارية الخاصة بتعميم وتطبيق بنوك الأسئلة وتطوير واستحداث نظم وأساليب الاختبارات التحريرية والعملية والشفهية والتطبيقية وفقا للنظم الحديثة للقياس والتقييم.

١٤- عقد عدد (١٧) تحالفًا مع أكثر من (١٢٠) مؤسسة ما بين جامعات ومعاهد ومراكز بحثية ومؤسسات صناعية ومؤسسات مجتمع مدني بقيمة (٢٤٠) مليون جنية.

١٥- إطلاق عدد (٣) أقمار صغيرة من نوعية كيوب، وإنشاء عدد (١٨) حاضنة إجمالي تمويل (٥٠) مليون جنية، وهي تتنوع ما بين حاضنات عامه وحاضنات متخصصة في مجال النسيج والذكاء الصناعي وانترنت الأشياء والتعليم والالكترونيات والواقع الافتراضي والواقع المعزز، ونتج عنها إنشاء عدد (٦٨) شركة لتعمل في السوق، وتدعم الحاضنات عدد (٩٠) شركة تكنولوجية ناشئة وعاملة.

ومن خلال الجهود السابقة يتضح أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تتجه بالجامعات المصرية نحو مستوى أداء أفضل وإتاحة تعليمية أعلى وممارسات إبداعية وتنفيذ أفكار ريادية منها التوسع في الجامعات وتنوعها ما بين حكومي وبرامج

خاصة وأهلي وخاص وفروع لجامعات دولية وجامعات تكنولوجية، وتمتلك رؤية استراتيجية وطنية وتعليمية وبحثية في بناء مستقبل الجامعات المصرية وطرح مشروعات ريادية اجتماعية واقتصادية وبيئية جديدة، ولم تكتفِ بذلك بل لديها رؤية ريادية نحو الإتاحة والجودة الأكاديمية والتوسع بإنشاء جامعات وتخصصات وبرامج متنوعة، ووجود منظومة أكاديمية تطبق متطلبات التحول الرقمي، كما أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية تنفذ مشروعات ريادية مع جهات ومؤسسات محلية ودولية، وتعتمد على تطوير جدارات الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية لتحقيق هذه الاستراتيجيات ويأتي اهتمامها بالموارد البشرية الإدارية لإيمانها بأن كثير من الأعمال والأنشطة والخطط تحتاج الدعم الإداري لتنفيذها؛ ولذا تسعى دائماً للتطوير الريادي والذي نتج عنه تحسن مستوى جودة وتنافسية الجامعات المصرية على المستوى الدولي.

ثانياً: التحديات التي تواجه الجامعات المصرية:

على الرغم من الجهود التي تبذلها الحكومة المصرية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلا أن الوضع الراهن للجامعات المصرية يدل على أن هناك عدداً من التحديات الداخلية التي تواجه الجامعات منها ضعف الجودة بالجامعات وقلة تكافؤ الفرص وتنوعها للراغبين في الالتحاق بالجامعات وبما يتفق مع المعدلات الدولية، كما تواجه الجامعات المصرية زيادة الفجوة بين العرض والطلب من خريجي الجامعات وارتفاع حجم البطالة بين الجامعيين^(١٦٨)، وتشير العديد من الدراسات إلى أن الجامعات المصرية تعاني من ضعف في ممارسات مواردها البشرية وتواجه مجموعة من التحديات منها ما يلي:

١- تواجه مصر في صناعتها الاستراتيجية للمستقبل العديد من التحديات الهيكلية والاختلالات الاقتصادية، منها ما يتعلق بضعف رأس المال البشري ومستوى البنية الأساسية فوفقاً لأحدث البيانات تحتل مصر الترتيب رقم (١٣١)

من (١٨٩) دولة في تقرير ممارسة الأعمال الصادر عن البنك الدولي، والترتيب رقم (١١٦) من (١٤٠) دولة في تقرير التنافسية العالمية، والترتيب رقم (١٠٨) من (١٨٨) دولة في تقرير التنمية البشرية^(١٦٩).

٢- ندرة وجود خطة استراتيجية معلنة وملزمة للبحث العلمي بمصر مما نتج عنه الاستمرار في إنشاء جامعات غير مكتملة البنيان، وتدني ثقافة العلوم والتكنولوجيا والابتكار وحقوق الملكية الفكرية، ووجود بعض اللوائح المعوقة لأصحاب الملكيات الفكرية مما أدى إلى ضعف عدد البراءات المسجلة من الجامعات والمراكز البحثية حيث إن نسبة إجمالي البراءات لا تتعدى (٥,٠ %) سنويًا، وتتجه أغلب الجامعات المصرية في اهتماماتها نحو التعليم فقط وندرة تنمية الجدارات البحثية والابتكارية للأكاديميين، وندرة ربط البحث العلمي بالصناعة وضعف المردود الاقتصادي والعائد الملموس (الذي يمكن قياسه) من البحث العلمي، وقلة تقييم أداء الباحثين ومؤسسات البحث العلمي، وقلة استثمار الفرص التمويلية وفرص الشراكة الدولية وفرص دعم القدرات المتوفرة لمصر ودول شمال أفريقيا من العديد من المؤسسات الدولية الحكومية^(١٧٠).

٣- قلة توافر الدعم المالي الموجه لإتمام الخطة الاستراتيجية للجامعات إن وجدت، وقلة وجود قنوات اتصال بين قيادات الجامعات والموارد البشرية داخل منظومتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، مع قصور في أساليب المتابعة والمحاسبية على الأداء^(١٧١)، وعلى الرغم من قلة الموارد إلا أنه يتم هدر ملحوظ في الإنفاق على جودة التعليم الجامعي دون نتائج في الواقع^(١٧٢).

٤- ينقص الجامعات المصرية الخبرة في التعرف على مشكلات وحاجات التنمية والفرص التي تنهض بالمجتمع^(١٧٣)، واتساع فجوات غياب العدالة التعليمية وتردي مفاهيم تكافؤ الفرص الجامعية وغياب الشراكة المجتمعية عن التعليم الجامعي، ونتج عنه ضعف الدعم المجتمعي للجامعات وضعف الإقبال عليها لشعور عام لدى

عموم المواطنين بأن التعليم بها غير ذي قيمة، والزيادة بمعدلات البطالة لخريجي الجامعات المصرية مما يؤكد ضعف الغاية من الجامعات (١٧٤).

٥- نقص الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموارد البشرية الإدارية، ونقص الموارد المالية المخصصة للدورات التدريبية للموارد البشرية الإدارية مما نتج عنه قلة الموارد البشرية المدربة والماهرة، وضعف جدارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات لدى الموارد البشرية الإدارية (١٧٥).

٦- عزلة الجامعات المصرية عن التطورات العالمية المتلاحقة في ميادين تكنولوجيا المعلومات وآليات دعم الإبداع والابتكار والتميز المؤسسي (١٧٦)، وضعف الاهتمام بالوحدات ذات الطابع الخاص المرتبطة بتقديم الخدمات الجامعية، وضعف رؤية ورسالة الوحدات القائمة، وقلة عدد الخبراء والمتخصصين والموارد البشرية المشرفة عليها (١٧٧).

ومما سبق يتضح أنه على الرغم من الجهود المبذولة من الحكومة المصرية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجامعات المصرية إلا أن كثير من هذه الجهود لم تنجح في تحقيق الأثر المرجو منها، وقد يكون السبب في ذلك ما يرتبط بقلّة تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات واستثمار الموارد المتاحة وتنفيذ الخطط الموضوعية مما أدى إلى حدوث العديد من الإخفاقات وإهدار كثير من الموارد وقلة تحقق كثير من خطط تطوير الجامعات المصرية، والشعور العام بقلّة الرضا عن أداء الجامعات المصرية قد يكون بسبب ضعف جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية والذي نتج عن سوء الاختيار لهذه الموارد من البداية ومن ثم ضعف تأهيلهم للمهام الموكلة لهم وقلة المتابعة والرقابة والمحاسبية على ممارساتهم ونقص البرامج العلاجية لضعف جدارات الموارد البشرية الإدارية ونقص البرامج الإثرائية للمواهب من الموارد البشرية الإدارية.

ثالثاً: الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية وجداراتها :

تعتمد الجامعات المصرية على العديد من الموارد البشرية الإدارية في تحقيق استراتيجيتها، ويأتي أمين عام الجامعة على رأس الهيكل التنظيمي للموارد البشرية الإدارية على مستوى الجامعات المصرية والذي يختص بالإشراف العام على تنفيذ القوانين والقرارات الجمهورية والوزارية التي تنظم شئون السادة أعضاء هيئة التدريس والموارد البشرية الإدارية بالجامعة، ويعتبر أمين الجامعة مراقباً مالياً وإدارياً للجامعة وتقع عليه مسئولية وضع الخطط والنظم والتعليمات التي تكفل تنفيذ القرارات والسياسات التي ينتهجها المجلس الأعلى للجامعات ومجلس الجامعة في مجالات الشئون المالية والإدارية، ويقوم بالأعمال المتعلقة بأمانة مجلس الجامعة ومتابعة تنفيذ القرارات التي يصدرها المجلس، ويعتبر أمين الجامعة شريكاً أساسياً في قيادة الجامعة مع رئيس الجامعة في الأمور المالية والإدارية وتيسير تنفيذ الأنشطة التعليمية والبحثية والمجتمعية، ويرأس أمين الجامعة مجلس تأديب العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس بحكم القانون وعليه يقع عبء المساءلة التأديبية للمحالفين للمجلس، ويقوم بالأعمال المالية لمعرفة اتجاهات الصرف من بنود الميزانية ومواطن الزيادة في الصرف بأي بند والوقوف على أساسه وتنفيذ التوجيهات والتأشيرات المالية والإدارية وما يمكن إجراء تعديل عليه بتعزيزه من بنود أخرى وما لا يمكن المساس به أو النقل منه ومحاولة ترشيد الإنفاق منه، ويقوم بإبداء الرأي في أي موضوع يتم إحالته من السيد الأستاذ الدكتور/ رئيس الجامعة والسادة النواب للدراسة وإعادة عرضه بما يتفق والقوانين واللوائح الجامعية، ويتصدى لأي مشكلات قد تعطل مسيرة العمل وأنشطته المختلفة بالتوجيه والتنظيم والمتابعة والتنسيق بين الجهات، وإسناده أعمال أخرى مماثلة في ضوء واجبات ومسئوليات الوظيفة^(١٧٨).

ويتبعه إدارات مركزية على مستوى الجامعة وإدارات فرعية على مستوى الكليات والمعاهد والوحدات ذات الطابع الخاص والمراكز التابعة للجامعة والكليات، ومن هذه الإدارات ما يلي:

١- الإدارة العامة للموارد البشرية:

تختص في وضع خطة العمل وتوزيعها بين الإدارات التابعة له وتنسيق العمل بينها لضمان حسن سير العمل، وعقد الاجتماعات الدورية مع رؤساء الإدارات المختلفة لمناقشة مشكلات العمل وأساليب حلها، واقتراح خطة البحوث والدراسات التي تتصل بأعمال التخطيط وتنمية الموارد البشرية والإشراف على تنفيذها طبقاً للخطة الموضوعية في هذا الشأن، والإشراف على أعمال التنظيم والإدارة واستخلاص النتائج ودراسة التقارير والمذكرات واقتراح خطط وبرامج العمل ونظمه والتعليمات اللازمة لتنفيذها، وإجراء الدراسات الخاصة بتبسيط الإجراءات والنماذج المستخدمة في العمل، ووضع معدلات الأداء اللازمة للتنظيمات الإدارية المختلفة، وإعداد ومتابعة نظام ترتيب الوظائف على أساس الواجبات والمسئوليات، ومتابعة تطبيق القوانين الخاصة بتسوية معاشات العاملين ومكافآتهم، ومراجعة الموضوعات المطلوب عرضها على اللجنة الدائمة للوظائف القيادية ومتابعة تنفيذ قراراتها، ومتابعة تطبيق النظم والقواعد المتعلقة بشئون العاملين ورغباتهم ورعايتهم صحياً واجتماعياً وثقافياً وفقاً للقوانين والقواعد المعمول بها^(١٧٩).

٢- الإدارة العامة لشئون الطلاب:

تختص في القيام بأعمال التخطيط ورسم السياسات الخاصة بقطاع شئون التعليم في حدود القواعد والنظم التي تحقق الهدف منها والرقابة علي كافة الأعمال الخاصة بهذا الشأن، والإشراف علي تطبيق النظم والقواعد المقررة للدراسة والامتحانات بأقسام الليسانس والبكالوريوس والدراسات العليا وتقديم العون الفني للكليات بغرض تطويرها ورفع كفاءتها، ومراقبة تنفيذ اللوائح والقوانين وقرارات المجلس

الأعلى للجامعات ومجلس الجامعة ومجلس الدراسات العليا فيما يختص بشئون الطلاب والدراسات العليا، ومتابعة إجراءات تنفيذ خطط الجامعة وقراراتها بشأن تنظيم وتنمية الاتصالات الثقافية والعلمية بين الجامعة والجامعات الأخرى والهيئات العلمية ومراكز البحث العلمي وتبادل المعلومات والبرامج والنظم والأساتذة والخبراء مع الجامعات الأجنبية، واتخاذ إجراءات توفير فرص الدراسة للمعيدين والمدرسين المساعدين وكذلك إجراءات إيفاد أعضاء هيئة التدريس في مهمات علمية أو لحضور المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية وما يتبع ذلك من أجازات دراسية أو أجازات التفرغ العلمي، وتحتوي الإدارة العامة لشئون التعليم والطلاب علي إدارة شئون الخريجين وتحرير الشهادات وإدارة الدراسة والامتحانات وإدارة التسجيل وإدارة الوافدين^(١٨٠)، ويشكل مجلس شئون التعليم والطلاب على مستوى كل جامعة برئاسة نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب وعضوية وكلاء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة لشئون التعليم والطلاب وعدد من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة من ذوى الخبرة في الشئون الجامعية والشئون العامة يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى مجلس شئون التعليم والطلاب وموافقة مجلس الجامعة ولا يجوز أن يجمعوا بين هذه العضوية وبين عضوية مجلس الجامعة، ويختص مجلس شئون التعليم والطلاب بالنظر في مسائل التخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة لدراسة وإعداد السياسة العامة للدراسة والتعليم في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس في الجامعة وتنظيمها، والتنسيق بين كليات الجامعة ومعاهدها ورسم السياسة الكفيلة بتحقيق التعاون والتنسيق بين الأقسام الإدارية في كليات الجامعة ومعاهدها، وتنظيم قبول الطلاب في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس وتحديد أعدادهم، وإعداد النظام العام للدراسة والمحاضرات والتمرينات العملية وأعمال الامتحانات، وتنظيم شئون النشاط الثقافي والرياضي والاجتماعي للطلاب في الجامعة، ومناقشة تقارير الكليات والمعاهد وتوصيات المؤتمرات العلمية فيها وتقارير

الدوائر العلمية في الجامعة والتقرير السنوي لنائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب ونظم الخدمات الطلابية المختلفة ومراجعتها بما يكفل النهوض بها^(١٨١).

٣- الإدارة العامة لشئون أعضاء هيئة التدريس:

تختص في اتخاذ إجراءات التعيين عن طريق الإعلان والتكليف وما يستتبعها من فحص الملفات والعرض على مجلس الجامعة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، واتخاذ إجراءات الانتدابات من وإلى الجامعة، وإصدار كافة القرارات الخاصة بالعلاقات الثقافية والدراسات العليا والبحوث، واتخاذ إجراءات النقل من وإلى الجامعة، واتخاذ الإجراءات التنفيذية لاستصدار قرارات الإعارات والسفر لحضور المؤتمرات والمهام العلمية والندوات والدورات التدريبية والمهام الرسمية، وتشكيل مجالس التأديب لأعضاء هيئة التدريس والوظائف المعاونة لها، واستصدار قرارات تعيين العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام، واتخاذ إجراءات تسكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم على الوظائف الشاغرة، والاشتراك في إعداد مشروع موازنة الباب الأول ووحدات الاعتمادات المطلوبة لأعضاء هيئة التدريس والوظائف المعاونة لها، ومراجعة ملفات أعضاء هيئة التدريس واستكمالها وحفظ كافة الوثائق بها، واتخاذ إجراءات إنهاء الخدمة، واتخاذ إجراءات التعيين للأساتذة المتفرغين وغير المتفرغين وحصر الاعتمادات المطلوبة لهم من كافة مستحقاتهم، والتعاون مع الكليات في الرد على كافة الاستفسارات وحل المشاكل، وإعداد شهادات الخبرة، ومتابعة إقرارات الذمة المالية وتسليمها لإدارة الكسب غير المشروع^(١٨٢)، ويتبع الإدارة العامة لشئون أعضاء هيئة التدريس بعض الإدارات الفرعية منها التعيينات والإجازات والانتدابات والخدمات العلاجية وإنهاء الخدمة^(١٨٣).

٤- الإدارة العامة لرعاية الشباب:

تهدف رعاية الشباب إلى المحافظة على كيان المجتمع وبقائه واستمراره، فالشباب هو الذي ينقل ثقافة المجتمع ونظمه وأساليب تفكيره وعلومه وآدابه وفنونه،

ورعاية الشباب هي التي تمد الشباب بالنشاط الذي يمارسه في أوقات الفراغ والذي يؤدي إلى غرس الشعور بالراحة والسرور والحرية في النفس والتخلص من الطاقة الجسمانية والانفعالية الزائدة، وكما أن رعاية الشباب هي مجموعة من الخدمات التي تقدم للشباب عن طريق اللجان المختلفة بقصد تزويدهم بنوع من الخبرة الجماعية التي تتيح لهم فرص النمو الفكري والمهارى والمعرفي، وتشمل برامج توجه الطلاب نحو التنمية الاجتماعية وتحقيق اللياقة الصحية والنفسية وكذلك الإعداد للحياة الأسرية والتوجيه المهني وما إلى ذلك من أنشطة تزيد من أداء الفرد وتمي قدراته الابتكارية، كما تهتم بتعميق الانتماء والولاء للمجتمع المحلى والمجتمع القومي وتوحد الشباب حول الأهداف القومية وتوضح لهم مفاهيم الدين الصحيحة وفلسفة الحياة وتسعى لتنمية القيم الأخلاقية والروحية لديهم في تكامل وتناسق، كما تحرص رعاية الشباب على الاهتمام بالمهارات الحرفية ومراكز التدريب والتكوين المهني وكذا الإلمام بالمشروعات الصغيرة، وتركز على البرامج والأنشطة الخاصة بمشروعات حماية البيئة من التلوث سواء من خلال تنشيط الوعى البيئي والارتقاء بالحس الجمالي لدى الأعضاء ونحو الطبيعة واعتبار المنزل والشارع والحي والجامعة كأجزاء من الإطار البيئي هدف للأنشطة والخدمات من حيث النظافة العامة وحملاتها والتشجير وتطهير المناطق من المخلفات وغير ذلك من مشروعات تحسين البيئة، كما تهتم أيضاً بتنمية ملكة البحث العلمي لدى الشباب ومساعدتهم على مواجهة المشكلات اليومية والحيوية بأسلوب علمي تعتمد على تقصي الحقائق واستنساخ العلاقات والتوصل الى تحليلات دقيقة ثم وضع الحلول الملائمة لكل مشكلة^(١٨٤)، وعقد الندوات والدورات التدريبية والتوعية الطلابية لتنمية وعي الشباب بمفهوم وقيم السلام الاجتماعي وتنمية قيمة العمل المشترك وتنمية قيمة التسامح لدي الشباب الجامعي وتنمية قيمة احترام القوانين لدى الشباب الجامعي واستثمار القيادات

الشبابية في الأسر الطلابية في تنمية وعي زملائهم من الطلاب بالقيم المجتمعية والجامعية^(١٨٥).

٥ - الإدارة العامة للعلاقات العامة:

تمارس الإدارة العامة للعلاقات العامة اختصاصات إعداد برامج مشاركة الجامعة في المناسبات الخاصة والقومية بهدف تدعيم صلة الجامعة بالمجتمع، والتنسيق بين نشاطات كليات الجامعة فيما يقع في اختصاصها، وتنظيم المواسم الثقافية والمحاضرات والندوات والاجتماعات العامة التي تقوم الجامعة بتنفيذها وتسجيل ما يدور بها، وتدعيم العلاقات بين الجامعة ووحدات الإدارة المحلية والهيئات والمؤسسات العامة والهيئات العلمية والثقافية في الداخل والخارج، وقياس اتجاهات الرأي العام بالطرق العلمية المختلفة لمقابلة مدى نجاح الجامعة في أداء رسالتها في خدمة المجتمع، واستقبال ضيوف الجامعة وزائريها، وإدارة الموقع والصفحات الإلكترونية الخاصة بالجامعة، وإصدار الدليل والمنشورات المتتالية للتعريف بالجامعة وخدماتها وإنجازاتها، وتجهيز ومتابعة كل ما ينشر عن الجامعة في الصحف الورقية والإلكترونية، وتزويد وسائل الإعلام المختلفة بالمعلومات والنشاطات الخاصة بالجامعة وتنظيم المؤتمرات الصحفية، وإعداد وتقديم الهدايا والميداليات والأعلام التذكارية وبطاقات المعايدة في جميع المناسبات^(١٨٦).

٦ - الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية:

تختص في إعداد نظام لترشيد الأعمال والإجراءات المالية والإدارية بالجامعة وأقسامها ووحداتها الإدارية بالفروع والكليات والمعاهد والمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص التي تتبع الجامعة والكليات والتي تمارس نشاطاً مالياً وإدارياً، وإعداد خطط وبرامج التطوير والرقابة على أعمال الشئون المالية والإدارية في الجامعة وفروعها وكلياتها وتقديم تقارير الرقابة والمقترحات اللازمة لتطوير العمل ورفع التقارير إلى السلطة المختصة بالجامعة لاعتمادها واتخاذ ما يلزم في شأنها واقتراح النظم الكفيلة

بتقادي تكرر أي مخالفات، ومراقبة تنفيذ أحكام قوانين ولوائح الشؤون المالية ومراجعة استحقاقات الموارد البشرية ومراجعة المعاشات والإعانات وما في حكمها وكذا كافة أنواع المكافأة واتخاذ الإجراءات الخاصة بفتح الاعتمادات بمستحقات العاملين بالجامعة، ومراقبة تحصيل الإيرادات ومراجعة قسائم المتحصلات ومراقبة سداد أرصدة حساب النقدية وإجراء التسويات الخاصة بها ومراجعة دفاتر المتحصلات بعد الانتهاء والتأشير عليها بذلك، ومتابعة إعداد الردود على مناقضات الجهاز المركزي للمحاسبات وتقارير التفتيش المختلفة ومتابعة إعداد الحساب الختامي، ومتابعة التسجيل في سجلات حصر الوظائف والارتباطات لبنود الاعتمادات الخاصة للباين الأول والثاني ومتابعة تلقي البيانات الشهرية من فروع الجامعة وكلياتها ومعاهدها، واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة نحو موافاة وزارة المالية ومجلس الجامعة على إنشاء أو حذف أو نقل الدرجات المالية، ومتابعة تنفيذ الموازنة الخاصة بالجامعة طبقاً للتعليمات من حيث الاستخدامات والموارد، والاشتراك مع المسؤولين في الجامعة في رسم سياسة الشراء والتخزين التي تكفل حصول الجامعة وكلياتها ووحداتها المختلفة على ما يلزمها من الأدوات والمهمات والمعدات والأجهزة والمستلزمات المختلفة بصفة مستمرة ووضع الخطط والبرامج التي تؤدي إلى توفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب وبالتكلفة والجودة المناسبة سواء عن طريق الشراء المحلي أو الاستيراد وتحديد الاحتياجات من مختلف الأصناف وتحديد توقيتات توريدها وذلك على أساس احتياجها بالجامعة وفروعها وكلياتها^(١٨٧).

٧- الإدارة العامة للشؤون الهندسية:

تشرف على جميع المشروعات الإنشائية بالجامعة، والإشراف على صيانة وتطوير وتجديد المدن الجامعية، وإعداد كراسات مقاييسات الصيانة السنوية بالكليات والمدن الجامعية، والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على مهندسي وعمال المشاريع داخل الجامعة، ووضع الخطط اليومية لكل ما يتعلق بالمشاريع القائمة، والإشراف

الكامل على مدخلات ومخرجات عمليات البناء، وتطبيق معايير وإجراءات الجودة المعتمدة وتوثيق العمليات الإنشائية^(١٨٨)، وتختص في متابعة النواحي الفنية الخاصة بالأجهزة والمعدات التي تمتلكها الجامعة، والاشتراك في إعداد الرسومات الهندسية الخاصة بمباني الجامعة، ومتابعة الأعمال المتعلقة بالإنشاءات والترميمات والإشراف على صيانة المباني والحدائق بالجامعة، والاشتراك في لجان التوريد للمعدات والأجهزة، ومتابعة إعداد دراسة عن احتياجات الجامعة من الأراضي والمباني لمواجهة التوسعات المختلفة^(١٨٩).

وفي ضوء العرض السابق يتضح أن الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية ينظم عملها قوانين مختلفة منها قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ وقانون العاملين بالدولة رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦ واللوائح التنفيذية المنظمة لها وقرارات المجلس الأعلى للجامعات وقرارات مجلس الجامعة وقرارات الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، كما أن اختصاصات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية متعددة ومتنوعة وتحتاج إلى موارد بشرية تمتلك جدارات شخصية ومهنية واستراتيجية لتنفيذها مما يجعل تطوير هذه الجدارات يأتي في مقدمة أولويات تطوير الجامعات المصرية والاهتمام بتحسين العلاقات بين الإدارات العامة بالجامعات والإدارات الفرعية بالكليات والمعاهد، ووضع خطة متكاملة لتلاشي تداخل الاختصاصات بين هذه الإدارات من جهة ومع القيادات الأكاديمية من جهة أخرى.

القسم الرابع: تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات

المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي من وجهة نظر

الخبراء التربويين بالجامعات

بعد دراسة الإطار العام والنظري للبحث واستكمالاً لإجراءاته سيتم في هذا القسم الاعتماد على أسلوب دلفي والذي يعتبر أحد الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية لرصد آراء الخبراء للكشف عن قائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية

بالجامعات المصرية والتي تحتاج إلى تطوير، والتعرف على آرائهم حول المتطلبات المقترحة لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي.

وقد تم وضع معايير محددة ومتنوعة لاختيار الخبراء للاستفادة من آرائهم، ووضع هذه المعايير لا يعني بالضرورة تطابقها جميعاً على كل الخبراء، حيث إن الاختيار تم بطريقة عمدية للحصول على تنوع في الخبرات ما بين خبير في مجال التربية المقارنة والإدارة التعليمية وخبير أكاديمي تولى منصب قيادي في أحد الجامعات المصرية أو كلياتها وخبير إداري تولى منصب قيادي في أحد الجامعات المصرية أو كلياتها، وبعض الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، ومن هذه المعايير ما يلي:

- ١- خبرة في مجال التربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- ٢- خبرة في العمل الإداري بالجامعات المصرية.
- ٣- خبرة تربوية في التطوير الإداري للموارد البشرية.

وتم تطبيق استبانات جولات دلفي على عدد (٤٧) من الخبراء، وتم التواصل معهم في الجولات الثلاثة بأساليب متنوعة الأولى من خلال نموذج استطلاع إلكتروني بنظام جوجل فورم وإرسال الرابط للخبراء، والثانية بنموذج ورد وإرساله للخبراء عبر البريد الإلكتروني ورسائل تطبيقات التواصل الإلكتروني (الواتس آب - الماسنجر)، والثالث بنموذج ورقي مطبوع تم توزيعه على الخبراء من خلال اللقاء المباشر أو الاستعانة بزملاء وأساتذة من الجامعات المصرية.

وقد كان عدد الخبراء في الجولة الأولى عدد (٧٩) خبيراً وتناقص بالجولة الثانية بعدد (٢٠) بنسبة (٢٥٪) من إجمالي الجولة الأولى ليصبح عدد (٥٩) خبيراً، وأصبح عدد الخبراء في الجولة الثالثة (٤٧) خبيراً بتناقص عدد (١٢) عن الجولة الثانية وبنسبة (٢٠٪) من إجمالي الجولة الثانية، والسبب في التناقص قد يرجع لأسلوب دلفي والذي يعتمد على تطبيق الجولات المتعددة والجهد المبذول الفكري من

الخبراء والوقت المخصص لاستكمال بيانات استطلاعات الرأي وبخاصة الجولة الأولى التي تعتمد على الأسئلة المفتوحة وشبه المغلقة، وكذلك قد يرجع التناقص بسبب انشغال بعض الخبراء في بعض أعمالهم الأكاديمية والإدارية. ووصلت قائمة الخبراء الذين استمروا في جولات البحث الثلاثة لعدد (٤٧) خبيراً*، ويمكن توزيعهم وفقاً للدرجة على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (٢)

عينة استطلاع الجولات الثلاث لدلّفي وفقاً للدرجة الأكاديمية/ الإدارية

النسبة	العدد	الدرجة	
٦٢%	٢٩	أستاذ دكتور	الموارد البشرية الأكاديمية
٢١%	١٠	أستاذ دكتور مساعد	
٤%	٢	مدرس	
١٣%	٦	مدير عام	الموارد البشرية الإدارية
١٠٠%	٤٧	الإجمالي	

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن إجمالي عدد الخبراء من الموارد البشرية الأكاديمية وصل إلى (٤١) بنسبة (٨٧٪)، وإجمالي عدد الخبراء من الموارد البشرية الإدارية وصل إلى (٦) بنسبة (١٣٪)، وكان العدد الأكبر من الخبراء في الموارد البشرية الأكاديمية.

وقد حرص البحث الحالي على التنوع في اختيار العديد من الخبراء بالجامعات المصرية والتي شملت جامعات العريش وعين شمس وحلوان وسوهاج والمنصورة وقناة السويس والأزهر والسويس والزقازيق والفيوم وجنوب الوادي، وبذلك يمثل توزيع الخبراء للجامعات المصرية مناطق جغرافية ومجتمعية متعددة من الوجه القبلي والبحري والصحراوي والزراعي والريفي والحضري.

* انظر ملحق رقم (٤).

ووفقاً للمنهجية العلمية لأسلوب دلفي يتطلب تطبيق عدد ثلاث جولات على الأقل مع الخبراء وإعادة بناء أداة البحث بناءً على نتائج كل جولة، وكانت نتائج الجولات الثلاث على النحو التالي:

أولاً: نتائج الجولة الأولى:

استهدفت الجولة الأولى التعرف على آراء الخبراء للكشف عن جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية التي تحتاج إلى تطوير، ومقترحات لاستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير هذه الجدارات، وتم إعداد استبانة استطلاع رأي الخبراء بالجولة الأولى*، وتضمن الاستطلاع التعريف بالبحث والتعريف بمفهوم جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات ومدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي وتحديد محاور الاستطلاع التي تضمنت محورين الأول جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية والذي تم تصميمه بأسئلة شبه مفتوحة بغرض معرفة رأي الخبراء عن مدى مناسبة بعض الجدارات التي تم التوصل لها بالإطار النظري للبحث وبأسئلة مفتوحة لاقتراح جدارات أخرى، والثاني متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي والذي تم تصميمه بأسئلة مفتوحة بغرض معرفة رأي الخبراء عن مقترحاتهم لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية وفقاً لأبعاد مدخل ماكينزي، وقد تم توزيع الاستمارة ابتداء من السبت الموافق ٤ / ٢٠٢٣م وتم الانتهاء من التطبيق يوم السبت الموافق ١١ / ٢٠٢٣م.

وتم تجميع استجابات استطلاع الجولة الأولى والبالغ عدد استمارتها (٧٩) وتفريغها وتصنيفها وفقاً لمحاور الاستطلاع ودمج الاستجابات المتشابهة وتحليلها إحصائياً، ومن ثم صيغت بشكل عبارات لتجهيز بيانات الجولة الثانية.

ويمكن عرض نتائج المحور الأول على النحو التالي:

* انظر ملحق رقم (١).

١ - نتائج الجدارات الشخصية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية: تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول (٣)

نتائج الجدارات الشخصية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية

الترتيب	مستوى الموافقة*	الوزن النسبي	غير مناسب		إلى حد ما		مناسب		١ - الجدارات الشخصية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية
			%	ك	%	ك	%	ك	
الأول	عال	٢,٩٧	٠	٠	٣	٢	٩٧	٧٧	الدافعية الشخصية
الثالث	عال	٢,٩٢	٠	٠	٨	٦	٩٢	٧٣	الالتزام الأخلاقي
الأول مكرر	عال	٢,٩٧	٠	٠	٣	٢	٩٧	٧٧	الثقة بالنفس

ويتضح من الجدول السابق أن رأي الخبراء جاء بموافقة مرتفعة على كل الجدارات الشخصية المقترحة من البحث ونالت جدارة "الدافعية الشخصية والثقة بالنفس" على المركز الأول وجدارة "الالتزام الأخلاقي" على المركز الثالث، واقترح بعض الخبراء إضافة جدارات أخرى وهي:

جدول (٤)

جدارات شخصية مقترحة

النسبة المئوية من إجمالي التكرارات	التكرار	الجدارة المقترحة
٢٠%	١٦	الانضباط النفسي والانفعالي
١٥%	١٢	السلام النفسي
٦%	٥	التحكم بالانفعال الداخلي
٤%	٣	الرشاقة الصحية

ونظرًا لانخفاض تكرارات الجدارات المقترحة بالمقارنة بإجمالي عدد الاستجابات، وحرص البحث على استثمار هذه الاستجابات والاستفادة منها في دعم الجدارات الرئيسية والتي حصلت على نسب توافق عالية؛ ولذا تم اعتماد الجدارات

* مستوى منخفض للفئة التي يقع وزنها النسبي بين (١) إلى (١,٦٧)، ومستوى متوسط للفئة التي يقع وزنها النسبي بين (١,٦٨) إلى (٢,٣٥)، ومستوى عال للفئة التي يقع وزنها النسبي بين (٢,٣٦) إلى (٣)..

الشخصية المقترحة من البحث الحالي (الدافعية الشخصية- الالتزام الأخلاقي- الثقة بالنفس)، وتم دمج الجدارات المقترحة في عبارات وفقاً لمحور الجدارات الشخصية ومن ثم عرضها على كل الخبراء في الجولة الثانية.

٢- نتائج الجدارات المهنية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية:

تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول (٥)

نتائج الجدارات المهنية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية

الترتيب	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	غير مناسب		إلى حد ما		مناسب		٢- الجدارات المهنية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية
			%	ك	%	ك	%	ك	
الثاني	عال	٢,٩٤	٠	٠	٦	٥	٩٤	٧٤	المسئولية المهنية
الأول	عال	٢,٩٦	٠	٠	٤	٣	٩٦	٧٦	التطوير المهني
الثاني مكرر	عال	٢,٩٤	٠	٠	٦	٥	٩٤	٧٤	الإنجاز المهني

ويتضح من الجدول السابق أن رأي الخبراء جاء بموافقة مرتفعة على كل الجدارات المهنية المقترحة من البحث ونالت جدارة "التطوير المهني" على المركز الأول وجدارة "المسئولية المهنية والإنجاز المهني" على المركز الثاني، واقترح بعض الخبراء إضافة جدارات أخرى وهي:

جدول (٦) جدارات مهنية مقترحة

النسبة المئوية من إجمالي التكرارات	التكرار	الجدارة المقترحة
١٤%	١١	الجدارات الرقمية
١١%	٩	تبسيط الإجراءات الإدارية
٨%	٦	تسريع الأعمال وريادتها
٦%	٥	المرونة المهنية
٦%	٥	العمل التعاوني بين وحدات الجامعة
٥%	٤	التأهيل الوظيفي

ونظراً لانخفاض تكرارات الجدارات المقترحة بالمقارنة بإجمالي عدد الاستجابات، وحرص البحث على استثمار هذه الاستجابات والاستفادة منها في دعم الجدارات الرئيسة والتي حصلت على نسب توافق عالية؛ ولذا تم اعتماد الجدارات المهنية المقترحة من البحث الحالي (المسئولية المهنية-التطوير المهني-الإنجاز

المهني)، وتم دمج الجدارات المقترحة في عبارات وفقاً لمحور الجدارات المهنية ومن ثم عرضها على كل الخبراء في الجولة الثانية.

٣- نتائج الجدارات الاستراتيجية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية:

تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول (٧)

نتائج الجدارات الاستراتيجية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية

الترتيب	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	غير مناسب		إلى حد ما		مناسب		٣- الجدارات الاستراتيجية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية
			%	ك	%	ك	%	ك	
الأول	عال	٢,٩٧	٠	٠	٣	٢	٩٧	٧٧	التفكير الاستراتيجي
الثاني	عال	٢,٩٥	٠	٠	٥	٤	٩٥	٧٥	التصميم الاستراتيجي
الثالث	عال	٢,٩٢	٠	٠	٨	٦	٩٢	٧٣	الابتكار الاستراتيجي

ويتضح من الجدول السابق أن رأي الخبراء جاء بموافقة مرتفعة على كل الجدارات الاستراتيجية المقترحة من البحث ونالت جدارة "التفكير الاستراتيجي" على المركز الأول وجدارة "التصميم الاستراتيجي" على المركز الثاني وجدارة "الابتكار الاستراتيجي" على المركز الثالث، واقترح بعض الخبراء إضافة جدارات أخرى وهي:

جدول (٨)

جدارات استراتيجية مقترحة

النسبة المئوية من إجمالي التكرارات	التكرار	الجدارة المقترحة
٩%	٧	الرشاقة الاستراتيجية
٥%	٤	تحليل الموقف الحالي والمستقبل المرغوب
٥%	٤	المتابعة الاستراتيجية
٣%	٢	التنفيذ الاستراتيجي

ونظراً لانخفاض تكرارات الجدارات المقترحة بالمقارنة بإجمالي عدد الاستجابات، وحرص البحث على استثمار هذه الاستجابات والاستفادة منها في دعم الجدارات الرئيسية والتي حصلت على نسب توافق عالية؛ ولذا تم اعتماد الجدارات الاستراتيجية المقترحة من البحث الحالي (التفكير الاستراتيجي - التصميم الاستراتيجي - الابتكار الاستراتيجي)، وتم دمج الجدارات المقترحة في عبارات وفقاً لمحور الجدارات الاستراتيجية ومن ثم عرضها على كل الخبراء في الجولة الثانية.

ويمكن عرض نتائج المحور الثاني لمتطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي على النحو التالي:

١- متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي (الموارد البشرية):
من مقترحات الخبراء لمتطلبات تطوير الموارد البشرية بالجامعات المصرية ما يلي:

جدول (٩)

متطلبات مقترحة لتطوير الموارد البشرية

النسبة المئوية من إجمالي التكرارات	التكرار	المتطلبات المقترحة
٤٨%	٣٨	استقطاب الموارد البشرية الإدارية المتميزة للعمل بالجامعات المصرية.
٣٩%	٣١	فهم طبيعة الوظائف والتخصصات الجامعية.
٣٣%	٢٦	التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.
٢٣%	١٨	التحفيز المستمر للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.

٢- متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي (القيم):
من مقترحات الخبراء لمتطلبات تطوير القيم بالجامعات المصرية ما يلي:

جدول (١٠)

متطلبات مقترحة لتطوير القيم

النسبة المئوية من إجمالي التكرارات	التكرار	المتطلبات المقترحة
٤٩%	٣٩	تحقيق الشفافية في المعاملات الإدارية والمالية بالجامعات المصرية.
٣٢%	٢٥	وضع مؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس لكل قيمة جامعية
٢٩%	٢٣	وضع إطار قيمى محدد لكل وظيفة إدارية بالجامعات المصرية.
٢٢%	١٧	التركيز على القيم الاستراتيجية التي تحقق هوية ورؤية الجامعات المصرية.
١٥%	١٢	التعرف على ماهية القيم الجامعية الرئيسة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية بالجامعة.
١٤%	١١	مناسبة قيم الجامعات المصرية لاتجاهات وأفكار الموارد البشرية الإدارية.

٣- متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي (المهارات):
من مقترحات الخبراء لمتطلبات تطوير المهارات بالجامعات المصرية ما يلي:

جدول (١١)

متطلبات مقترحة لتطوير المهارات

النسبة المئوية من إجمالي التكرارات	التكرار	المتطلبات المقترحة
٪٤١	٣٢	ربط التطور الوظيفي للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية بتنمية مهاراتهم.
٪٣٧	٢٩	اكتساب الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية لمهارة قيادة الأعمال.
٪٣٤	٢٧	قدرة الموارد البشرية الإدارية على تحويل رؤى الجامعات المصرية إلى ممارسات واقعية.
٪٢٤	١٩	قدرة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على المواءمة بين الأهداف الشخصية والمهنية والاستراتيجية والمجتمعية.
٪٢٢	١٧	تطوير نظم تقييم مهارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية واستراتيجيات تطويرها وفقاً لمتطلبات الوظائف الإدارية.

٤- متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية

باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي (الأسلوب):

من مقترحات الخبراء لمتطلبات تطوير الأساليب بالجامعات المصرية ما يلي:

جدول (١٢)

متطلبات مقترحة لتطوير الأسلوب

النسبة المئوية من إجمالي التكرارات	التكرار	المتطلبات المقترحة
٪٤٦	٣٦	تبني أساليب وسياسات تركز على نتائج عمل الموارد البشرية الإدارية وإنجازاتهم.
٪٤٤	٣٥	تطبيق أساليب وأليات إدارية ورقمية حديثة لتيسير إجراءات عمل الموارد البشرية الإدارية.
٪٣٥	٢٨	تطبيق نظم العمل القائم على اكتشاف واستثمار المواهب من الموارد البشرية الإدارية.
٪٣٣	٢٦	اتباع أسلوب التخطيط والتقييم والتطوير المستمر لجدارات الموارد البشرية الإدارية.
٪٢٩	٢٣	استخدم أساليب الاهتمام والتقدير للموارد البشرية الإدارية.
٪١٩	١٥	العمل على تلبية الاحتياجات الشخصية والمهنية والاستراتيجية للموارد البشرية الإدارية.

٥- متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية

باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي (الاستراتيجية):

من مقترحات الخبراء لمتطلبات تطوير الاستراتيجيات بالجامعات المصرية ما يلي:

جدول (١٣) متطلبات مقترحة لتطوير الاستراتيجية

النسبة المئوية من إجمالي التكرارات	التكرار	المتطلبات المقترحة
٣٧%	٢٩	وضع خطط استراتيجية طويلة المدى تضمن مشاركة الموارد البشرية الإدارية في تحقيق غايات الجامعات المصرية.
٢٧%	٢١	تبني استراتيجيات مرنة تدعم تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.
٢٤%	١٩	تبصير الموارد البشرية الإدارية بمفهوم الاستراتيجية وأبعادها وكيفية تطبيقها بالجامعات المصرية.
١٤%	١١	تحديد مصفوفة للجدارات اللازمة للأدوار الوظيفية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.

٦- متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي (الأنظمة):
من مقترحات الخبراء لمتطلبات تطوير الأنظمة بالجامعات المصرية ما يلي:

جدول (١٤) متطلبات مقترحة لتطوير الأنظمة

النسبة المئوية من إجمالي التكرارات	التكرار	المتطلبات المقترحة
٤٩%	٣٩	تطبيق الأنظمة الإلكترونية واستثمار تقنيات التحول الرقمي في جميع مجالات عمل الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.
٢٩%	٢٣	تبصير الموارد البشرية الإدارية بالأنظمة المختلفة للجامعات المصرية وكيفية تطبيقها.
٢٤%	١٩	وضع أدلة عمل إرشادية لاستراتيجيات التعامل والتواصل بين الموارد البشرية الإدارية والآخرين من داخل الجامعات المصرية وخارجها.
٢٣%	١٨	وجود نظام للمعلومات المالية والإدارية يضمن صنع واتخاذ القرارات الأكثر كفاءة وإنتاجية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.
٢٠%	١٦	وضع نظم لقياس جدارات الموارد البشرية الإدارية ووضع العمليات الداخلية لتطويرها بما يحقق غايات الجامعات المصرية.

٧- متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي (الهيكل):

من مقترحات الخبراء لمتطلبات تطوير الهيكل بالجامعات المصرية ما يلي:

جدول (١٥) متطلبات مقترحة لتطوير الهيكل

النسبة المئوية من إجمالي التكرارات	التكرار	المتطلبات المقترحة
٪٣٩	٣١	البعد عن التداخل والازدواجية في المهام بين بالوحدات الإدارية بالجامعات المصرية في الهيكل التنظيمي.
٪٣٥	٢٨	التطوير المستمر للهيكل التنظيمي للجامعات المصرية بما يتناسب مع متغيرات بيئة عمل الموارد البشرية الإدارية.
٪٢٤	١٩	بناء هيكل تنظيمي للجامعات المصرية قائم علي الجدارات الشخصية والمهنية والاستراتيجية للموارد البشرية الإدارية بها.
٪٢٢	١٧	وجود هيكل تنظيمي تتابعي للجامعات المصرية يحدد العلاقات بين المستويات الإدارية.
٪١٥	١٢	تحقيق التكامل بين الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.
٪٨	٦	يوضح الهيكل التنظيمي تسلسل اتخاذ القرار بالجامعات المصرية

٨- متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية

باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي (عام):

من المقترحات العامة للخبراء لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية ما يلي:

جدول (١٦)

متطلبات مقترحة عامة لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية

النسبة المئوية من إجمالي التكرارات	التكرار	المتطلبات المقترحة
٪٣٤	٢٧	تطوير اللوائح الجامعية وتنقيتها من التعقيدات الإدارية الروتينية والمواد النظرية العامة وتحويلها إلى إجراءات تطبيقية عملية.
٪٣٢	٢٥	تنفيذ برامج ومبادرات تدريبية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية تخصص بتطوير الجدارات الشخصية والمهنية والاستراتيجية.
٪٢٩	٢٣	وجود بيئة عمل إيجابية قائمة على المودة والعمل بروح الفريق بين الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية والآخرين.
٪٢٣	١٨	إكساب الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية المهارات التي يتضمنها مدخل ماكينزي من أجل تطوير جداراتهم.
٪٢٤	١٩	الرعاية الصحية والاجتماعية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.

وفي ضوء النتائج السابقة لمقترحات الخبراء لمتطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي تم بناء استمارة استطلاع الآراء للجولة الثانية*.

ثانياً: نتائج الجولة الثانية:

استهدفت الجولة الثانية استفتاء الخبراء مرة أخرى حول ما تم اقتراحه من البعض في الجولة الأولى للوصول إلى اتفاق في الرأي حول قائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية التي تحتاج إلى تطوير، والوصول إلى اتفاق في الرأي حول مقترحات استخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير هذه الجدارات، وتم إعداد استبانة استطلاع رأي الخبراء بالجولة الثانية بناءً على الإطار العام والنظري للبحث الحالي والدراسات السابقة ونتائج الجولة الأولى، وتضمنت محورين الأول قائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية والتي تم تصميمه بأسئلة شبه مغلقة بغرض معرفة رأي الخبراء عن مدى مناسبة قائمة الجدارات التي تم التوصل لها بالجولة الأولى وبأسئلة مفتوحة لاقتراح جدارات أخرى، والثاني أخذ رأي الخبراء حول مقترحات الجولة الأولى لمتطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي، وقد تم توزيع الاستمارة ابتداء من الجمعة الموافق ٢٠٢٣/٣/١٠م وتم الانتهاء من التطبيق يوم الخميس الموافق ٢٠٢٣/٣/١٦م.

وتم تجميع استجابات استطلاع الجولة الثانية والبالغ عدد استمارتها (٥٩) وتفرغها وتصنيفها وفقاً لمحاور الاستطلاع وتحليلها إحصائياً، ومن ثم صيغت بشكل عبارات لتجهيز بيانات الجولة الثالثة، ويمكن عرض نتائج الجولة الثانية على النحو التالي:

* انظر ملحق رقم (٢).

ويمكن عرض نتائج المحور الأول لجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على النحو التالي:

١ - نتائج الجدارات الشخصية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية:

تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:
جدول (١٧)

نتائج الجدارات الشخصية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية

الترتيب	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		أولاً: الجدارات الشخصية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية:
			%	ك	%	ك	%	ك	
١. الدافعية الشخصية: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:									
أ	عالم	٢,٩٨	٠	٠	٢	١	٩٨	٥٨	التحفيز الناتج للتعامل مع ضغوط العمل المختلفة
ب	عالم	٢,٩٥	٢	١	٢	١	٩٦	٥٧	الاستمرار في أداء العمل بكفاءة لتحقيق أهداف الجامعات المصرية
ج	عالم	٢,٩٠	٢	١	٧	٤	٩١	٥٤	سرعة البديهة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل
د	متوسط	١,٨٠	٤٤	٢٦	٣٢	١٩	٢٤	١٤	الإصرار على إنجاز المهام المطلوبة بتميز لإثبات الجدارة بالعمل
٢. الالتزام الأخلاقي: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:									
أ	عالم	٢,٩٥	٠	٠	٥	٣	٩٥	٥٦	الاضطباط بأداء الإيجابي بالعمل
ب	عالم	٢,٩٣	٠	٠	٧	٤	٩٣	٥٥	الحفاظ على حقوق الآخرين وأداء الواجبات المطلوبة للعمل
ج	عالم	٢,٩٧	٠	٠	٣	٢	٩٧	٥٧	الالتزام بالقيم الجامعية والمجتمعية
٣. الثقة بالنفس: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:									
أ	عالم	٢,٩٧	٠	٠	٣	٢	٩٧	٥٧	الإفهام نحو استمرار نقاط القوة الشخصية للتغلب على نقاط ضعفها
ب	متوسط	١,٧٨	٤٦	٢٧	٣٠	١٨	٢٤	١٤	أداء تجارب جديدة تؤدي إلى تحقيق النجاح الشخصي والمؤسسي
ج	عالم	٢,٩٨	٠	٠	٢	١	٩٨	٥٨	المبادرة والإبداع في تطوير إجراءات العمل وجذب الآخرين للمشاركة بهذا التطوير
د	عالم	٢,٩٣	٠	٠	٧	٤	٩٣	٥٥	التعبير عن الأفكار الجديدة للزملاء بالعمل دون خوف من الانتقاد
هـ	متوسط	١,٧٣	٤٩	٢٩	٢٩	١٧	٢٢	١٣	اختيار أفضل البدائل لإنجاز العمل وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية

ويتضح من الجدول السابق أن رأي الخبراء جاء بنسبة موافقة مرتفعة على معظم الجدارات الشخصية المقترحة من البحث وما تم التوصل له من رأي الخبراء بالجوالة الأولى، وتحقيقاً لأهداف الجولة الثانية نحو الوصول إلى اتفاق بين الخبراء حول الجدارات الشخصية يمكن حذف الجدارات التي نالت مستوى متوسط من الموافقة وهي جدارات "الإصرار على إنجاز المهام المطلوبة بتميز لإثبات الجدارة بالعمل، وأداء تجارب جديدة تؤدي إلى تحقيق النجاح الشخصي والمؤسسي، واختيار أفضل البدائل لإنجاز العمل وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية".

٢ - نتائج الجدارات المهنية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية:

تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول (١٨)

نتائج الجدارات المهنية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية

الترتيب	مستوى معرفة	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		ثانياً: الجدارات المهنية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية:	
			%	ك	%	ك	%	ك		
١. المسؤولية المهنية: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:										
أ	عالم	٢.٩٧	٢	١	٠	٠	٩٨	٥٨	التعهد بأداء المهام المكلفين بها داخل الجامعات وخارجها	
ب	عالم	٣	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٥٩	الالتزام بالأنواع المهنية للعمل الجامعي	
ج	الأول مكرر	٣	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٥٩	الولاء للجامعات والحفاظ على سمعتها التنظيمية	
٢. التطوير المهني: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:										
أ	عالم	٣	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٥٩	تحديد المهام المهنية ومطلوبات أدائها وتطويرها وفقاً لمعايير محددة	
ب	الرابع	متوسط	١.٩٧	٣٤	٢٠	٣٦	٢١	٣٠	١٨	تعزيز ثقافة الحوار المهني والعمل الجماعي وتحسين العلاقات المهنية
ج	الخامس	متوسط	١.٨٨	٤١	٢٤	٣٠	١٨	٢٩	١٧	الانضباط المهني في تطبيق التفكير والنمو التنظيمي لتطوير الجامعات
د	عالم	٢.٩٨	٠	٠	٢	١	٩٨	٥٨	تحسين ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية	
هـ	عالم	٢.٩٣	٠	٠	٧	٤	٩٣	٥٥	توظيف التطبيقات والمنصات الرقمية في مجال العمل المهني	
٣. الإنجاز المهني: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:										
أ	الأول	عالم	٣	٠	٠	٠	١٠٠	٥٩	تحويل الخطط المؤسسية إلى إنجازات ونتائج ملموسة	
ب	الرابع	متوسط	١.٧٣	٤٨	٢٨	٣٢	١٩	٢٠	١٢	إنتاج معرفة جماعية جديدة لحل المشكلات المهنية
ج	الثالث	عالم	٢.٩٢	٠	٠	٩	٥	٩١	٥٤	تحسين مستوى الجودة بالجامعات المصرية
د	عالم	٢.٩٨	٠	٠	٢	١	٩٨	٥٨	زيادة المعارف والمهارات الرقمية وتحسين التفاعلات الرقمية بين الموارد البشرية	

ويتضح من الجدول السابق أن رأي الخبراء جاء بنسبة موافقة مرتفعة على معظم الجدارات المهنية المقترحة من البحث وما تم التوصل له من رأي الخبراء بالجولة الأولى، وتحقيقاً لأهداف الجولة الثانية نحو الوصول إلى اتفاق بين الخبراء حول الجدارات المهنية يمكن حذف الجدارات التي نالت مستوى متوسط من الموافقة وهي جدارات " تعزيز ثقافة الحوار المهني والعمل الجماعي وتحسين العلاقات المهنية، والانضباط المهني في تطبيق التفكير والنمو التنظيمي لتطوير الجامعات، وإنتاج معرفة جماعية جديدة لحل المشكلات المهنية ".

٣- نتائج الجدارات الاستراتيجية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية: تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول (١٩)

نتائج الجدارات الاستراتيجية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية

الترتيب	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		ملاحظات الجدارات الاستراتيجية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية:
			%	ك	%	ك	%	ك	
١. التفكير الاستراتيجي: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:									
أ	عالي	٢,٩٧	٠	٠	٣	٢	٩٧	٥٧	طرح أفكار قابلة للتطبيق ذات تأثير فعال على تطوير الجامعات المصرية
ب	عالي	٢,٩٧	٠	٠	٣	٢	٩٧	٥٧	التفكير في إجراءات تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات
ج	عالي	٣	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٥٩	إيجاد حلول جديدة لمشكلات العمل ومعالجتها للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية
د	متوسط	١,٩٧	٣٤	٢٠	٣٦	٢١	٣٠	١٨	معرفة الاستراتيجيات المناسبة لتحديد أولويات العمل بالجامعات
٢. التصميم الاستراتيجي: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:									
أ	عالي	٢,٩٥	٠	٠	٥	٣	٩٥	٥٦	وضع مكونات النمط الاستراتيجية وتصميمها بناءً على أسس ومنهجيات علمية
ب	عالي	٢,٩٧	٠	٠	٣	٢	٩٧	٥٧	تنظيم الجهود الاستراتيجية لصناعة القرارات الأساسية لتطوير الجامعات
ج	متوسط	١,٦٨	٥١	٣٠	٣٠	١٨	١٩	١١	تلبية الاحتياجات والسعي نحو الانتشار في الخدمات الجامعية وتحسين جودتها
د	عالي	٢,٩٧	٠	٠	٣	٢	٩٧	٥٧	تصميم منظومة رقمية لأرسلة وحفظ واستخدام وتبادل الوثائق الإدارية
٣. الابتكار الاستراتيجي: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:									
أ	عالي	٢,٩٨	٠	٠	٢	١	٩٨	٥٨	إنتاج نماذج عمل جديدة تعتمد على المرونة التطبيقية
ب	عالي	٢,٩٨	٠	٠	٢	١	٩٨	٥٨	وضع حلول تكنولوجية جديدة تتكامل مع المتغيرات المجتمعية ويمكن تنفيذها بجودة أعلى
ج	متوسط	١,٨٠	٤٤	٢٦	٣٢	١٩	٢٤	١٤	إعادة تخصيص الموارد المتاحة بما يحقق نتائج أفضل بالعمل
د	عالي	٢,٩٣	٢	١	٣	٢	٩٥	٥٦	تيسير تقديم الخدمات الجامعية باستخدام التقنيات الحديثة والابتكار

ويتضح من الجدول السابق أن رأي الخبراء جاء بنسبة موافقة مرتفعة على معظم الجدارات الاستراتيجية المقترحة من البحث وما تم التوصل له من رأي الخبراء بالجوالة الأولى، وتحقيقاً لأهداف الجولة الثانية نحو الوصول إلى اتفاق بين الخبراء حول الجدارات الاستراتيجية يمكن حذف الجدارات التي نالت مستوى متوسط من الموافقة وهي جدارات "معرفة الاستراتيجيات المناسبة لتحديد أولويات العمل بالجامعات، وتلبية الاحتياجات والسعي نحو الانتشار في الخدمات الجامعية وتحسين جودتها، وإعادة تخصيص الموارد المتاحة بما يحقق نتائج أفضل بالعمل".

ويمكن عرض نتائج المحور الثاني لمتطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية
الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي على
النحو التالي:

جدول (٢٠)

نتائج متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل

ماكينزي للتشخيص التنظيمي

الترتيب	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		ملاحظات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي
			ك	%	ك	%	ك	%	
أولاً: الموارد البشرية:									
١	عالم	٢,٩٥	٠	٠	٥	٣	٩٥	٥٦	استقطاب الموارد البشرية الإدارية المتميزة للعمل بالجامعات المصرية.
٢	عالم	٢,٩٨	٠	٠	٢	١	٩٨	٥٨	التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.
٣	متوسط	١,٦٩	٥١	٣٠	٢٩	١٧	٢٠	١٢	التحفيز المستمر للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.
٤	عالم	٢,٩٨	٠	٠	٢	١	٩٨	٥٨	فهم طبيعة الوظائف والتخصصات الجامعية.
ثانياً: القيم:									
١	عالم	٢,٩٧	٠	٠	٣	٢	٩٧	٥٧	وضع إطار قيمي محدد لكل وظيفة إدارية بالجامعات المصرية.
٢	عالم	٢,٩٣	٢	١	٣	٢	٩٥	٥٦	التعرف على ماهية القيم الجامعية الرئيسة وتبنيها على الثقافة التنظيمية بالجامعة.
٣	الأول مكرر	٢,٩٧	٠	٠	٣	٢	٩٧	٥٧	تحقيق الشفافية في المعاملات الإدارية والمالية بالجامعات المصرية.
٤	متوسط	١,٦٦	٥٢	٣١	١٩	١١	٢٩	١٧	مناسبة قيم الجامعات المصرية للاتجاهات وأنكسار الموارد البشرية الإدارية.
٥	متوسط	١,٨٨	٤١	٢٤	٣٠	١٨	٢٩	١٧	التركيز على القيم الاستراتيجية التي تحقق هوية وروية الجامعات المصرية.
٦	متوسط	١,٨٠	٥١	٣٠	١٩	١١	٣٠	١٨	وضع مؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس لكل قيمة جامعية.
ثالثاً: المهارات:									
١	متوسط	١,٦٦	٤٦	٢٧	٣٢	١٩	٢٢	١٣	قدرة الموارد البشرية الإدارية على تحويل رؤى الجامعات المصرية إلى ممارسات واقعية.
٢	عالم	٢,٩٧	٠	٠	٣	٢	٩٧	٥٧	اكتساب الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية لمهارة زيادة الأعمال.
٣	عالم	٢,٩٣	٢	١	٣	٢	٩٥	٥٦	ربط التطور الوظيفي للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية بتبنيهم مهاراتهم.
٤	متوسط	١,٨١	٥١	٣٠	١٧	١٠	٣٢	١٩	قدرة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على الموازنة بين الأهداف الشخصية والمهنية والاستراتيجية والمجتمعية.
٥	عالم	٢,٨٨	٢	١	٩	٥	٨٩	٥٣	تطوير نظم تقييم مهارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية واستراتيجيات تطويرها وفقاً للمتطلبات الوظيفية الإدارية.
رابعاً: الأسلوب:									
١	عالم	٢,٩٥	٠	٠	٥	٣	٩٥	٥٦	استخدام أساليب الاهتمام والتقدير للموارد البشرية الإدارية.
٢	عالم	٢,٩٣	٠	٠	٧	٤	٩٣	٥٥	تبني أساليب وسياسات تركز على نتائج عمل الموارد البشرية الإدارية وإنجازاتهم.
٣	منخفض	١,٥٩	٥٩	٣٥	٢٢	١٣	١٩	١١	تطبيق أساليب وأليات إدارية ورقمية حديثة لتبسيير إجراءات عمل الموارد البشرية الإدارية.
٤	متوسط	١,٧٨	٤٢	٢٥	٣٨	٢٢	٢٠	١٢	اتباع أسلوب التخطيط والتقييم والتطوير المستمر لجدارات الموارد البشرية الإدارية.
٥	عالم	٢,٩٨	٠	٠	٢	١	٩٨	٥٨	تطبيق نظم العمل القائم على اكتشاف والاستثمار المواهب من الموارد البشرية الإدارية.
٦	منخفض	١,٥١	٦٤	٣٨	٢٠	١٢	١٦	٩	العمل على تلبية الاحتياجات الشخصية والمهنية والاستراتيجية للموارد البشرية الإدارية.

الترتيب	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		ملاحظات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي	
			%	ك	%	ك	%	ك		
خاتمة الأبحاث:										
١	الأول	عادل	٢,٩٨	٠	٠	٢	١	٩٨	٥٨	تبصير الموارد البشرية الإدارية بمفهوم الأستراتيجية وأبعادها وكيفية تطبيقها بالجامعات المصرية.
٢	الثاني	عادل	٢,٩٧	٠	٠	٣	٢	٩٧	٥٧	وضع خطط استراتيجية طويلة المدى تضمن مشاركة الموارد البشرية الإدارية في تحقيق غايات الجامعات المصرية.
٣	الرابع	متوسط	١,٨٦	١٤	٢٦	٢٦	١٥	٣٠	١٨	تحديد مسؤولة الجدارات اللازمة لأشوار الوظيفة للقواعد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.
٤	الثاني مكرر	عادل	٢,٩٧	٠	٠	٣	٢	٩٧	٥٧	كثي الأستراتيجيات مرنة تدعم تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.
مناقشة الأبحاث:										
١	الثاني	عادل	٢,٩٧	٠	٠	٣	٢	٩٧	٥٧	تبصير الموارد البشرية الإدارية بالأظمة المختلفة للجامعات المصرية وكيفية تطبيقها.
٢	الخامس	متوسط	١,٧٠	٥٤	٣٢	٢٢	١٣	٢٤	١٤	وضع نظم قياس جدارات الموارد البشرية الإدارية ووضع الصيغ المناسبة لتطويرها بما يحقق غايات الجامعات المصرية.
٣	الأول	عادل	٢,٩٨	٠	٠	٢	١	٩٨	٥٨	تطبيق الأنظمة الإلكترونية واستثمار تقنيات التحول الرقمي في جميع مجالات عمل الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.
٤	الرابع	متوسط	٢,٠٧	٣٢	١٩	٢٩	١٧	٣٩	٢٣	وضع خطة عمل إرشادية لأستراتيجيات التعامل والواصل بين الموارد البشرية الإدارية والآخرين من داخل الجامعات المصرية وخارجها.
٥	الثالث	عادل	٢,٩٣	٢	١	٣	٢	٩٥	٥٦	وجود نظام للمعلومات المالية والإدارية يضمن صنع واتخاذ القرارات الأكثر كفاءة وإنتاجية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.
مناقشة الهيكل:										
١	الخامس	متوسط	١,٧٥	٥٠	٣٠	٢٤	١٤	٢٦	١٥	وجود هيكل تنظيمي يتلبي لجامعات المصرية يحدد العلاقات بين المستويات الإدارية.
٢	الرابع	متوسط	١,٨٦	١٤	٢٦	٢٦	١٥	٣٠	١٨	بناء هيكل تنظيمي للجامعات المصرية قائم على الجدارات الشخصية والمهنية والأستراتيجية للموارد البشرية الإدارية بها.
٣	الثاني	عادل	٢,٩٧	٠	٠	٣	٢	٩٧	٥٧	التطوير المستمر للهيكل التنظيمي للجامعات المصرية بما يتناسب مع متغيرات بيئة عمل الموارد البشرية الإدارية.
٤	الثاني مكرر	عادل	٢,٩٧	٠	٠	٣	٢	٩٧	٥٧	البحث عن التفاعل والاندماجية في المهام بين الوحدات الإدارية بالجامعات المصرية في الهيكل التنظيمي.
٥	الأول	عادل	٢,٩٨	٠	٠	٢	١	٩٨	٥٨	تحقيق التكامل بين الهيكل التنظيمي والممارسات التطويرية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.
٦	السادس	منخفض	١,٥٨	٥٩	٣٥	٢٤	١٤	١٧	١٠	بوضوح الهيكل التنظيمي تسأل اتخاذ القرار بالجامعات المصرية.
تأملات: مناقشات عامة لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي:										
١	الرابع	عادل	٢,٩٧	٠	٠	٣	٢	٩٧	٥٧	إكساب الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية المهارات التي يتضمنها مدخل ماكينزي من أجل تطوير جداراتهم.
٢	الأول	عادل	٢,٩٨	٠	٠	٢	١	٩٨	٥٨	تنفيذ برامج ومبادرات تدريبية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية لتعزز تطوير الجدارات الشخصية والمهنية والأستراتيجية.
٣	الأول مكرر	عادل	٢,٩٨	٠	٠	٢	١	٩٨	٥٨	وجود بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والتعامل بروح الفريق بين الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية والآخرين.
٤	الأول مكرر	عادل	٢,٩٨	٠	٠	٢	١	٩٨	٥٨	تطوير الفروع الجامعية وتفتيتها من التقنيات الروبوتية والمواد النظرية العامة وتحويلها إلى إجراءات تطبيقية عملية.
٥	الخامس	متوسط	٢,٠٢	٣٤	٢٠	٣٠	١٨	٣٦	٢١	الرعاية الصحية والاجتماعية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.

ويتضح من الجدول السابق أن رأي الخبراء جاء بنسبة موافقة مرتفعة على معظم المتطلبات المقترحة من البحث وما تم التوصل له من رأي الخبراء بالجولة الأولى، وتحقيقاً لأهداف الجولة الثانية نحو الوصول إلى اتفاق بين الخبراء حول المتطلبات يمكن حذف المتطلبات التي نالت مستوى متوسط ومنخفض من الموافقة . وفي ضوء النتائج السابقة للجولة الثانية يتضح أن قائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية التي تحتاج إلى تطوير وصلت إلى مستوى عال من الموافقة بين آراء الخبراء، وكذلك الوصول إلى مستوى عال من الموافقة على متطلبات استخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير هذه الجدارات، وعليه تم بناء استمارة استطلاع الآراء للجولة الثالثة* .

* انظر ملحق رقم (٣).

ثالثاً: نتائج الجولة الثالثة:

استهدفت الجولة الثالثة استفتاء الخبراء مرة أخرى حول ما تم تحقيقه من نتائج في الجولة الثانية للوصول إلى اتفاق في الرأي حول قائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية التي تحتاج إلى تطوير، والوصول إلى اتفاق في الرأي حول المتطلبات المقترحة لاستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير هذه الجدارات، وتم إعداد استبانة استطلاع رأي الخبراء بالجولة الثالثة بناءً على الإطار العام والنظري للبحث الحالي والدراسات السابقة ونتائج الجولتين الأولى والثانية، وتضمنت محورين الأول قائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية والذي تم تصميمه بأسئلة شبه مغلقة بغرض معرفة رأي الخبراء عن مدى مناسبة قائمة الجدارات التي تم التوصل لها بالجولة الثانية، والثاني أخذ رأي الخبراء حول مقترحات الجولة الثانية لمتطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي، وقد تم توزيع الاستمارة ابتداء من الجمعة الموافق ١٤ / ٤ / ٢٠٢٣م وتم الانتهاء من التطبيق يوم الأحد الموافق ٣٠ / ٤ / ٢٠٢٣م.

وتم تجميع استجابات استطلاع الجولة الثالثة والبالغ عدد استمارتها (٤٧) وتفريغها وتصنيفها وفقاً لمحاور الاستطلاع وتحليلها إحصائياً، ومن ثم الوصول النهائي لقائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية والتي تحتاج للتطوير، وتحديد متطلبات تطوير هذه الجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي، ويمكن عرض نتائج الجولة الثالثة على النحو التالي:

ويمكن عرض نتائج المحور الأول لقائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على النحو التالي:

جدول (٢١)

نتائج قائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية

الترتيب	مواصفة مستوى الوظيفة	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		مجموع	النسبة %	ملاحظات
			%	ك	%	ك	%	ك			
قائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية											
أولاً: الجدارات الشخصية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية:											
١. الدافعية الشخصية: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:											
أ	الثقت	عالم	٢,٩٨	-	-	٢	١	٩٨	٤٦	٩٨	التحليل الذاتي للتعامل مع ضغوط العمل بالجامعات المصرية
ب	الأول	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	١٠٠	زيادة التوجه الذاتي نحو التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف العمل بالجامعات المصرية
ج	الأول مكرر	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	١٠٠	سرعة البديهة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل بالجامعات المصرية
٢. الالتزام الأخلاقي: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:											
أ	الأول	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	١٠٠	الالتزام بالقيم الجامعية والمهنية
ب	الأول مكرر	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	١٠٠	تحمل المسؤولية في التنفيذ الصحيح للقوانين والوائح الجامعية
ج	الثقت	عالم	٢,٩٦	-	-	٤	٢	٩٦	٤٥	٩٦	الحفاظ على سرية وخصوصية المعلومات الجامعية
٣. الثقة بالنفس: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:											
أ	الثقت	عالم	٢,٩٨	-	-	٢	١	٩٨	٤٦	٩٨	الإقدام نحو استغلال نقاط القوة الشخصية للتعليق على نقاط ضعفها
ب	الأول	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	١٠٠	المبادرة والإبداع في تطوير إجراءات العمل وجلب الآخرين للمشاركة بها في التطوير
ج	الثقت	عالم	٢,٩٦	-	-	٤	٢	٩٦	٤٥	٩٦	التعبير عن الأفكار الجديدة للزملاء بالعمل دون خوف من الانتقاد
ثانياً: الجدارات المهنية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية:											
١. المسؤولية المهنية:											
أ	الأول	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	١٠٠	التعهد ببدء المهام المكلف بها داخل الجامعات وخارجها
ب	الأول مكرر	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	١٠٠	الالتزام بالواجبات المهنية للعمل الجامعي
ج	الأول مكرر	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	١٠٠	الولاء للجامعات المصرية والحفاظ على سمعتها التنموية
٢. التطوير المهني:											
أ	الثقت	عالم	٢,٩٦	-	-	٤	٢	٩٦	٤٥	٩٦	تحديد المهتم المهني وتنشيطها وتطويرها بالجامعات المصرية وفقاً لمعيار محددة
ب	الثقت مكرر	عالم	٢,٩٦	-	-	٤	٢	٩٦	٤٥	٩٦	توظيف التطبيقات والمتنصات الرقمية في مجال العمل المهني بالجامعات المصرية
ج	الأول	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	١٠٠	تحسين ممارسات إدارة الرقمية للموارد البشرية بالجامعات المصرية
٣. الإيجاز المهني:											
أ	الأول	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	١٠٠	تحويل الخطط الاستراتيجية إلى إجراءات ونتائج ملموسة
ب	الثقت	عالم	٢,٩٨	-	-	٢	١	٩٨	٤٦	٩٨	تحسين مستوى الجودة بالجامعات المصرية
ج	الأول مكرر	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	١٠٠	زيادة المعارف والمهارات الرقمية وتحسين التفاعلات الرقمية بين الموارد البشرية بالجامعات المصرية
قائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية											
الترتيب	مستوى المواصفة	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		مجموع	النسبة %	ملاحظات
			%	ك	%	ك	%	ك			
ثالثاً: الجدارات الاستراتيجية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية:											
١. التفكير الاستراتيجي:											
أ	الأول	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	١٠٠	طرح أفكار قابلة للتطبيق ذات تأثير فعال على تطوير الجامعات المصرية
ب	الثقت	عالم	٢,٩٨	-	-	٢	١	٩٨	٤٦	٩٨	التفكير في إجراءات تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية
ج	الأول مكرر	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	١٠٠	إيجاد حلول جديدة لمشكلات العمل بالجامعات المصرية ومناسبتها للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية
٢. التصميم الاستراتيجي:											
أ	الثقت	عالم	٢,٩٨	-	-	٢	١	٩٨	٤٦	٩٨	وضع مكونات الخطة الاستراتيجية بالجامعات المصرية وتصميمها بناءً على أسس ومفاهيم علمية
ب	الثقت	عالم	٢,٩٦	-	-	٤	٢	٩٦	٤٥	٩٦	تنظيم الجهود الاستراتيجية لصناعة القرارات الأساسية لتطوير الجامعات المصرية
ج	الأول	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	١٠٠	تصميم منظومة رقمية لأرشفة وحفظ واستخدام وإتصال الوثائق الإدارية بالجامعات المصرية
٣. الابتكار الاستراتيجي:											
أ	الأول	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	١٠٠	إنتاج نماذج عمل جديدة بالجامعات المصرية تعتمد على المرونة التنظيمية
ب	الثقت	عالم	٢,٩٨	-	-	٢	١	٩٨	٤٦	٩٨	وضع حلول تكنولوجية جديدة بالجامعات المصرية تتلاءم مع المتغيرات المجتمعية ويمكن تنفيذها بسهولة أعلى
ج	الأول مكرر	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	١٠٠	تيسير تقديم الخدمات الجامعية باستراتيجيات رقمية مبتكرة وإبداعية

ويتضح من الجدول السابق أن رأي الخبراء جاء بمستوى عال من الموافقة على كل الجدارات الشخصية والمهنية والاستراتيجية المقترحة من البحث بالجولة الثالثة وما تم التوصل له من رأي الخبراء بالجولة الأولى والثانية.

وللتأكد من رأي الخبراء بشكل عام حول قائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية تم استطلاع آرائهم حول الصياغة اللغوية للجدارات وكانت النتيجة أن الوزن النسبي وصل (٢.٩٨)، وموافقة الخبراء بمستوى عال على الصيغة اللغوية للجدارات، وكذلك استطلاع آرائهم حول انتماء جدارات الموارد البشرية (الشخصية- المهنية- الاستراتيجية) لموضوع البحث وكانت النتيجة أن الوزن النسبي وصل (٢.٩٨)، وموافقة الخبراء بمستوى عال على انتماء الجدارات لموضوع البحث، وكذلك استطلاع آرائهم حول قابلية جدارات الموارد البشرية (الشخصية- المهنية- الاستراتيجية) بالجامعات المصرية للتطوير باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي وكانت النتيجة أن الوزن النسبي وصل (٢.٩٦)، وموافقة الخبراء بمستوى عال على قابلية جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية للتطوير باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي، وبذلك تم الوصول إلى اتفاق نهائي بين الخبراء حول قائمة الجدارات.

ويمكن عرض نتائج المحور الثاني لمتطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي (الموارد البشرية - القيم - المهارات - الأسلوب - الاستراتيجية - الأنظمة - الهيكل) على النحو التالي:

جدول (٢٢) نتائج متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي

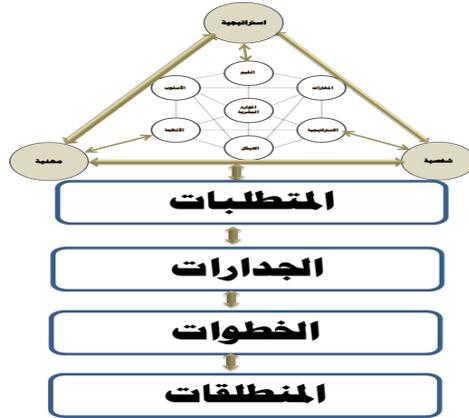
الترتيب	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	خصر موافق		إلى حد ما		موافق		التعليق
			ك	%	ك	%	ك	%	
أولاً: الموارد البشرية:									
١	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	استقطاب الموارد البشرية الإدارية المتصورة لتعمل بالجامعات المصرية
٢	الأولى مكرر	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	التسمية المهنية المستدامة للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية
٣	الأولى مكرر	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	فهم طبيعة الوظائف والتخصصات الجامعية
ثانياً: القيم:									
١	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	وضع إطار فسي محدد لكل وظيفة إدارية بالجامعات المصرية
٢	الثالث	٢,٩٨	-	-	٢	١	٩٨	٤٦	التعرف على ماهية القيم الجامعية والمهنية الرئيسية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات المصرية
٣	الأولى مكرر	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	تحقيق الشفافية في المخالفات الإدارية والمالية بالجامعات المصرية
ثالثاً: المهارات:									
١	عالم	٢,٩٨	-	-	٢	١	٩٨	٤٦	إكساب الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية المهارة لريادة الأعمال
٢	الأولى	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	إكساب الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية مهارة التواصل والحوار وحل الأزمات مع الآخرين
٣	الثالث مكرر	٢,٩٨	-	-	٢	١	٩٨	٤٦	إكساب الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية مهارة التعلم التنظيمي
رابعاً: الأساليب:									
١	عالم	٢,٩٨	-	-	٢	١	٩٨	٤٦	استخدام أساليب الاهتمام والتطوير للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية
٢	الأولى مكرر	٢,٩٨	-	-	٢	١	٩٨	٤٦	تطبيق أساليب وإليات إدارية ورفعية حديثة لتنمية إجراءات عمل الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية
٣	الثالث	٢,٩٦	-	-	٤	٢	٩٦	٤٥	تطبيق نظم العمل القائم على اكتشاف واستثمار المواهب من الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية
خامساً: الاستراتيجيات:									
١	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	تصميم الموارد البشرية الإدارية بمفهوم الاستراتيجيات ومكوناتها وترسيمهم على كيفية مساهمتها وكيفية تطبيقها بالجامعات المصرية
٢	الثالث	٢,٩٨	-	-	٢	١	٩٨	٤٦	وضع خطط استراتيجية طويلة المدى تضمن مشاركة الموارد البشرية الإدارية في تحقيق أهداف الجامعات المصرية
٣	الأولى مكرر	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	تبنى استراتيجيات مرنة تدعم تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية
سادساً: مواقع:									
الترتيب	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	خصر موافق		إلى حد ما		موافق		التعليق
			ك	%	ك	%	ك	%	
سابعاً: الأقسام:									
١	عالم	٢,٩٨	-	-	٢	١	٩٨	٤٦	تصميم الموارد البشرية الإدارية بالأقسام المختلفة بالجامعات المصرية وسكنتها وكيفية عملها
٢	الأولى	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	تطبيق الأنظمة الإلكترونية واستثمار تقنيات الحول الرقمي في جميع مجالات عمل الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية
٣	الأولى مكرر	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	تفعيل نظام المعلومات المالية والإدارية بضمن صنع والتخاذ القرارات الأفضل كفاءة وبنجاحية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية
ثامناً: الهيئات:									
١	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	التطوير المستمر للهيئات التنظيمية للجامعات المصرية بما يتناسب مع متغيرات بيئة عمل الموارد البشرية الإدارية والظرف الإداري المعاصر
٢	عالم	٢,٩٨	-	-	٢	١	٩٨	٤٦	البعد عن التداخل والإمواجية بعلاقات العمل بين الوحدات الإدارية بالجامعات المصرية في الهيئات التنظيمية لتحقيق الأهداف
٣	الثالث	٢,٩٦	-	-	٤	٢	٩٦	٤٥	تحقيق التكامل بين الهيئات التنظيمية والممارسات التنظيمية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية
تأماً: متطلبات عناية لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي:									
١	عالم	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	تصميم الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية بإعداد مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي وأهدافه وسكنته وكيفية استخدامه
٢	الأولى مكرر	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	إكساب الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية المهارات التي يتضمنها مدخل ماكيزي من أجل تطوير جدارتهم
٣	الأولى مكرر	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	تطبيق برامج ومبادرات تدريبية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية لغرض تطوير الجدارات الشخصية والمهنية والاستراتيجية بالجامعة باستخدام مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي
٤	الأولى مكرر	٣	-	-	-	-	١٠٠	٤٧	تطوير برامج الجامعات المصرية وتنفيذها من التعديلات الإدارية الروتينية والمواءمة النظرية العامة وتحويلها إلى إجراءات تطبيقية عملية بما يتناسب مع مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي
٥	عالم	٢,٩٦	-	-	٤	٢	٩٦	٤٥	إنشاء صندوق الأبحاث لإمادة تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي

ويتضح من الجدول السابق أن رأي الخبراء جاء بمستوى عالٍ من الموافقة على كل المتطلبات المقترحة من البحث لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي بالجدولة الثالثة وما تم التوصل له من رأي الخبراء بالجدولة الأولى والثانية.

ويتضح من أراء الخبراء في جولات دلفي الثلاث مناسبة الجدارات المقترحة والموافقة على متطلبات تطويرها باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي وأنها سوف تدعم من فرص الجامعات المصرية في تحقيق رؤيتها وغاياتها وتحسين مستواها التنافسي مع الجامعات العالمية.

القسم الخامس: تصور مستقبلي لتطوير جدارات الموارد البشرية

الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي ارتكازاً لما تم اكتشافه والتوصل له في الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة وما قدمه الخبراء من مقترحات في جولات دلفي الثلاث واستكمالاً لإجراءات البحث وخطواته سيتم وضع التصور المستقبلي والذي يهدف لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي والذي يمكن من خلاله تحقيق رؤية الجامعات المصرية وغاياتها ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الجامعات العربية والأجنبية، ويمكن عرض مكونات التصور المستقبلي على النحو الموضح بالشكل التالي:



شكل (٤)

مكونات التصور المستقبلي لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي*

* من إعداد الباحث.

وبيين الشكل رقم (٤) أن التصور المستقبلي لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي يتضمن المكونات الرئيسية التالية:

أولاً منطلقات التصور المستقبلي:

تحدد المنطلقات الرئيسية للتصور المستقبلي لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي فيما يلي:

١- الريادة المصرية ودعم جهودها التنموية ينطلق من وجود جامعات مصرية تملك موارد بشرية إدارية لديها الرغبة في تحقيق ذاتها ولديها جدارات مميزة تناسب عمليات التطوير المؤسسي بالجامعات المصرية.

٢- القيم التنظيمية أحد القوى الرئيسية التي تميز جامعة عن أخرى وتضمن بقاءها واستمرارية عملها وتقديم خدماتها ومؤشراً على نضجها المؤسسي والذي يتطلب تبني الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية لقيم شخصية ومهنية واستراتيجية تجعلهم أكثر قدرة على الدافعية الشخصية للعمل والالتزام الأخلاقي والمسئولية الاجتماعية والصبر وتحمل ضغوط العمل والثقة بالنفس ونفع الآخرين ومساعدتهم.

٣- التطور والتراكم المعرفي وتعدد العلاقات وتداخلها وتلاشي الفواصل وتزايد التنافسية؛ ولذا فإن تحسين مستوى تنافسية الجامعات المصرية مع الجامعات العالمية لا يحدث دون تطوير جدارات مواردها البشرية الإدارية واكتساب معارف ومهارات وأداء ممارسات فعالة من أجل تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية.

٤- المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على المستوى المحلي والعالمي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة كإطار عام لتحسين جودة الحياة، وبناء الشراكات والعلاقات وشبكة الاتصالات بين فرق العمل يعتمد على تنوع وتكامل الأساليب الإدارية التي يتم تطبيقها بالجامعات المصرية ويرتكز على استثمار جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.

٥- استراتيجيات التطوير الإداري تعتمد على خطط وخطوات متلاحقة قابلة للتطبيق وفق جدول زمني وأساليب وطرق تنفيذية وتقويمية وتطويرية معتمدة على وجود موارد بشرية إدارية بالجامعات المصرية تمتلك جدارات تستطيع من خلالها تبنى وتحقيق رؤى وغايات وأهداف محددة.

٦- القوانين والأنظمة واللوائح الجامعية الجديدة والتحول الرقمي بالجامعات المصرية وتبسيط الإجراءات الإدارية وسهولة تقديم الخدمات وتحسين جودتها تتطلب تطوير جدارات مواردها البشرية الإدارية لتنفيذها.

٧- الفكر والمداخل الإدارية الحديثة والاتجاه نحو اقتصاديات المعرفة وصناعاتها وزيادة الابتكارية في العمل الإداري أصبح متابعتها وتطبيقها ضرورة بقاء للجامعات المصرية مما يتطلب توفر هيكل تنظيمي مرن يحقق للجامعات المصرية ميزة تنافسية ويساعدها على تحقيق رؤيتها وغاياتها من خلال وجود جدارات شخصية ومهنية واستراتيجية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.

ثانيًا خطوات التصور المستقبلي:

تحدد الخطوات الإجرائية لتصميم التصور المستقبلي لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي وفقًا لما جاء بالدراسات السابقة والبحث الحالي في إطاره العام والنظري وما جاء في مقترحات الخبراء، ومن هذه الخطوات ما يلي:

الخطوة الأولى: إعداد وتأهيل الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية

لاستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي لتطوير جداراتهم:

من خلال الدراسات السابقة والإطار العام والنظري للبحث يعتبر مدخل ماكينزي إطارًا إداريًا للعمل من أجل التطوير المؤسسي ويعتمد على التصميم التنظيمي للمؤسسة، ويدعم قادة المؤسسات في تحديد الخطوات المطلوبة للتطوير التنظيمي الفعال من خلال التفاعل والتكامل والشمولية لجميع الأبعاد الرئيسة لمدخل

ماكينزي وهي: الموارد البشرية والقيم والمهارات والأسلوب والاستراتيجية والأنظمة والهيكل، ويمكن إعداد دليل استرشادي للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية يتضمن التعريف بالمدخل وأهدافه ومبررات تطبيقه وأبعاده وآليات تطبيقه في تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، ويستثمر محتوى هذا الدليل في البرامج التدريبية والندوات والمؤتمرات التثقيفية والتعلم الذاتي لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، ومن خلال ذلك يمكن تقبل الموارد البشرية الإدارية لمدخل ماكينزي وإدراك أهميته في تطوير جداراتهم ومن ثم استخدامه وتبنيته في الممارسات الفردية والمؤسسية بالجامعات المصرية.

الخطوة الثانية: التحليل البيئي لبيئة عمل الموارد البشرية الإدارية

بالجامعات المصرية:

وتهدف هذه الخطوة للتعرف على نقاط القوة والضعف في بيئة عمل الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية والتعرف على نقاط الفرص والتهديدات والتي تدعم تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية والعوامل التي تحد من تطويرها أو استثمارها، وفي ضوء هذه الخطوة يتم الوصول إلى بيانات ومعلومات واضحة عن فجوات جدارات الموارد البشرية الإدارية عن المتوقع واحتياجاتهم واحتياجات الجامعات المصرية من الجدارات اللازمة لتحقيق رؤيتها وغاياتها، وتحديد أهم الإجراءات التي يمكن تنفيذها لتطوير الجدارات الشخصية والمهنية والاستراتيجية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.

الخطوة الثالثة: تصميم خطط استراتيجية لتطوير جدارات الموارد البشرية

الإدارية بالجامعات المصرية:

بناءً على ما تم التوصل له في الخطوات السابقة والدراسات السابقة والإطار النظري للبحث ومقترحات الخبراء في جولات دلفي الثلاث ووفقاً لأبعاد مدخل ماكينزي والجدارات الاستراتيجية التي تم التوصل لها بالبحث الحالي وتبدأ

بالتفكير والتصميم الاستراتيجي وتستمر بالابتكار الاستراتيجي، ويمكن وضع خطط استراتيجية بمشاركة كافة الأطراف المعنيين من داخل الجامعات المصرية وخارجها، ووضع بدائل استراتيجية للتعامل والتفاعل مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

الخطوة الرابعة: استخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير

جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية:

من خلال الدراسات السابقة والإطار العام والنظري للبحث الحالي ونتائج ومقترحات الخبراء في جولات دلفي تم وضع آليات محددة لاستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية الشخصية والمهنية والاستراتيجية بالجامعات المصرية والتي تركز الآلية الأولى على الحماية المؤسسية للجامعات المصرية من التحديات الداخلية والخارجية، وبعد ضمان الحماية تأتي الآلية الثانية في تحقيق الجودة المؤسسية والتي تركز على استخدام أبعاد مدخل ماكينزي لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية ومن ثم الآلية الثالثة للدعم المؤسسي للجامعات المصرية والتي تركز على استثمار المواهب من الموارد البشرية الإدارية لدعم بعضهم البعض بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات وبذلك تمتلك الجامعات المصرية موارد بشرية إدارية تستطيع تحقيق الآلية الرابعة والتي تخص الاندماج المؤسسي مع الجامعات والمؤسسات المجتمعية الأخرى، وبناءً على تلك الآليات تكون الجامعات المصرية جاهزة لتحقيق الآلية الخامسة وهي الإنتاجية المؤسسية.

ثالثاً الجدارات المطلوبة للتصور المستقبلي:

في ضوء نتائج الدراسات السابقة وما توصل له البحث في إطاره العام والنظري وآراء الخبراء في جولات دلفي يمكن وضع قائمة لجدارات الموارد البشرية

الإدارية بالجامعات المصرية والتي يمكن تطويرها باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي، ويمكن عرض قائمة الجدارات على النحو التالي:

جدول (٢٣)

قائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية

الجدارات الفرعية		الجدارات الرئيسية
أ	التحفيز الذاتي للتعامل مع ضغوط العمل بالجامعات المصرية	أولاً: الجدارات الشخصية
ب	زيادة التوجه الذاتي نحو التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف العمل بالجامعات المصرية	
ج	سرعة البديهة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل بالجامعات المصرية	
أ	الالتزام بالقيم الجامعية والمجتمعية	٢
ب	تحمل المسؤولية في التنفيذ الصحيح للقوانين واللوائح الجامعية	
ج	الحفاظ على سرية وخصوصية المعلومات الجامعية	
أ	الإقدام نحو استثمار نقاط القوة الشخصية للتغلب على نقاط ضعفها	٣
ب	المبادرة والإبداع في تطوير إجراءات العمل وجذب الآخرين للمشاركة بهذا التطوير	
ج	التعبير عن الأفكار الجديدة للزملاء بالعمل دون خوف من الانتقاد	
أ	التعهد بأداء المهام المكلفين بها داخل الجامعات وخارجها	١
ب	الالتزام باللوائح المهنية للعمل الجامعي	
ج	الولاء للجامعات المصرية والحفاظ على سمعتها التنظيمية	
أ	تحديد المهام المهنية ومتطلبات أدائها وتطويرها بالجامعات المصرية وفقاً لمعايير محددة	٢
ب	توظيف التطبيقات والمنصات الرقمية في مجال العمل المهني بالجامعات المصرية	
ج	تحسين ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية بالجامعات المصرية	
أ	تحويل الخطط الجامعية إلى إنجازات ونتائج ملموسة	٣
ب	تحسين مستوى الجودة بالجامعات المصرية	
ج	زيادة المعارف والمهارات الرقمية وتحسين التفاعات الرقمية بين الموارد البشرية بالجامعات المصرية	
أ	طرح أفكار قابلة للتطبيق ذات تأثير فعال على تطوير الجامعات المصرية	١
ب	التفكير في إجراءات تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية	
ج	إيجاد حلول جديدة لمشكلات العمل بالجامعات المصرية ومناسبتها للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية	
أ	وضع مكونات الخطة الاستراتيجية بالجامعات المصرية وتصميمها بناءً على أسس ومنهجيات علمية	٢
ب	تنظيم الجهود الاستراتيجية لصناعة القرارات الأساسية لتطوير الجامعات المصرية	
ج	تصميم منظومة رقمية لأرشفة وحفظ واستخدام وتبادل الوثائق الإدارية بالجامعات المصرية	
أ	إنتاج نماذج عمل جديدة بالجامعات المصرية تعتمد على المرونة التنظيمية	٣
ب	وضع حلول تكنولوجية جديدة بالجامعات المصرية تتلاءم مع المتغيرات المجتمعية ويمكن تنفيذها بجودة أعلى	
ج	تيسير تقديم الخدمات الجامعية باستراتيجيات رقمية مبتكرة وإبداعية	

رابعاً متطلبات التصور المستقبلي:

تحدد متطلبات تنفيذ التصور المستقبلي لتطوير جدارات الموارد البشرية

الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي وفقاً لما

جاء بالدراسات السابقة وما توصل له البحث الحالي في إطاره العام والنظري ومقترحات الخبراء فيما يلي:

١ - متطلبات تخص الموارد البشرية:

- من مقترحات الخبراء لمتطلبات تطوير الموارد البشرية بالجامعات المصرية ما يلي:
- أ. استقطاب الموارد البشرية الإدارية المتميزة للعمل بالجامعات المصرية.
 - ب. التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.
 - ج. فهم طبيعة الوظائف والتخصصات الجامعية.

٢ - متطلبات تخص القيم :

- من مقترحات الخبراء لمتطلبات تطوير القيم بالجامعات المصرية ما يلي:
- أ. وضع إطار قيمي محدد لكل وظيفة إدارية بالجامعات المصرية.
 - ب. التعرف على ماهية القيم الجامعية والمجتمعية الرئيسة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات المصرية.
 - ج. تحقيق الشفافية في المعاملات الإدارية والمالية بالجامعات المصرية.

٣ - متطلبات تخص المهارات :

- من مقترحات الخبراء لمتطلبات تطوير المهارات بالجامعات المصرية ما يلي:
- أ. اكتساب الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية لمهارة قيادة الأعمال.
 - ب. اكتساب الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية لمهارة التواصل والحوار وتبادل الأفكار مع الآخرين.
 - ج. اكتساب الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية لمهارة التعلم التنظيمي.

٤ - متطلبات تخص الأسلوب :

- من مقترحات الخبراء لمتطلبات تطوير الأسلوب بالجامعات المصرية ما يلي:
- أ. استخدام أساليب الاهتمام والتقدير للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.

ب. تطبيق أساليب وآليات إدارية ورقمية حديثة لتيسير إجراءات عمل الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.
 ج. تطبيق نظم العمل القائم على اكتشاف واستثمار المواهب من الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.
٥- متطلبات تخص الاستراتيجية :

من مقترحات الخبراء لمتطلبات تطوير الاستراتيجية بالجامعات المصرية ما يلي:
 أ. تبصير الموارد البشرية الإدارية بمفهوم الاستراتيجية ومكوناتها وتدريبهم على كيفية صياغتها وكيفية تطبيقها بالجامعات المصرية.
 ب. وضع خطط استراتيجية طويلة المدى تضمن مشاركة الموارد البشرية الإدارية في تحقيق غايات الجامعات المصرية.
 ج. تبني استراتيجيات مرنة تدعم تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.

٦- متطلبات تخص الأنظمة :

من مقترحات الخبراء لمتطلبات تطوير الأنظمة بالجامعات المصرية ما يلي:
 أ. تبصير الموارد البشرية الإدارية بالأنظمة المختلفة للجامعات المصرية وفلسفتها وكيفية تطبيقها.
 ب. تطبيق الأنظمة الإلكترونية واستثمار تقنيات التحول الرقمي في جميع مجالات عمل الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.
 ج. تفعيل نظام للمعلومات المالية والإدارية يضمن صنع واتخاذ القرارات الأكثر كفاءة وإنتاجية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.

٧- متطلبات تخص الهيكل :

من مقترحات الخبراء لمتطلبات تطوير الموارد الهيكل بالجامعات المصرية ما يلي:

- أ. التطوير المستمر للهيكل التنظيمي للجامعات المصرية بما يتناسب مع متغيرات بيئة عمل الموارد البشرية الإدارية والفكر الإداري المعاصر.
- ب. البعد عن التداخل والازدواجية بعلاقات العمل بين الوحدات الإدارية بالجامعات المصرية في الهيكل التنظيمي لتحقيق أهدافه.
- ج. تحقيق التكامل بين الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.

٨- متطلبات عامة :

- من مقترحات الخبراء لمتطلبات التطوير العامة لجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية ما يلي:
- أ. تبصير الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية بأبعاد مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي وأهدافه وفلسفته وكيفية استخدامه.
- ب. إكساب الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية المهارات التي يتضمنها مدخل ماكينزي من أجل تطوير جداراتهم.
- ج. تنفيذ برامج ومبادرات تدريبية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية تختص بتطوير الجدارات الشخصية والمهنية والاستراتيجية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي.
- د. تطوير لوائح الجامعات المصرية وتنقيتها من التعقيدات الإدارية الروتينية والمواد النظرية العامة وتحويلها إلى إجراءات تطبيقية عملية بما يتناسب بأبعاد ماكينزي للتشخيص التنظيمي.
- هـ. إنشاء صندوق الأفكار الإبداعية لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي.

خامساً تحديات متوقعة وتدخلات مقترحة:

يمكن أن يواجه تنفيذ التصور المستقبلي لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي بعض التحديات المتوقعة؛ ولذا يمكن تقسيم هذه التحديات ووضع بعض التدخلات المقترحة للتغلب عليها وفقاً لأبعاد مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي على النحو التالي:

التحدي الأول:

يرتبط بالموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، ومن أهمها:

١- قلة دافعية الموارد البشرية الإدارية والقيادات بالجامعات المصرية نحو استثمار الفكر الإداري المعاصر وبخاصة المداخل الحديثة ومنها استخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير جداراتهم.

٢- ضعف الجدارات الشخصية والمهنية والاستراتيجية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، ونقص الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، وقلة عدد الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية المؤهلة لاستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي.

ويمكن تنفيذ بعض التدخلات لمواجهة التحدي الأول منها ما يلي:

أ. تحقيق الجودة المؤسسية والتي تركز على استخدام أبعاد مدخل ماكينزي للتطوير المستمر لجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات، وإتاحة الفرص أمام الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية لاستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير جداراتهم والتطبيق الميداني لأبعاده، وذلك من خلال التدريب على رأس العمل وتبادل الخبرات فيما بينهم في تحقيق أفضل مستوى من التطبيق.

ب. تصميم دليل سياسات للعمل الإداري بالجامعات المصرية يتضمن وصف مهام الموارد البشرية الإدارية وإجراءات تنفيذها ومعايير وأساليب تقييمها واستراتيجيات تطويرها، وتوفير احتياجات الجامعات المصرية من الموارد البشرية الإدارية بالتعيين

والتعاقد، والمحافظة على المميز منها وتطوير جداراتهم بما يحقق رؤية الجامعات المصرية وزيادة إنتاجيتها وكذلك تحسين مستواها التنافسي.

التحدي الثاني:

يرتبط بالقيم بالجامعات المصرية، ومن أهمها:

- ١- قلة القيم التنظيمية بالجامعات المصرية.
- ٢- قلة وعي الموارد البشرية الإدارية بالقيم التنظيمية للجامعات المصرية، وأهميتها وكيفية اعتمادها كإطار للعمل الجامعي.

ويمكن تنفيذ بعض التدخلات لمواجهة هذا التحدي منها ما يلي:

أ. تنفيذ العديد من البرامج التدريبية والندوات التوعوية واللقاءات الحوارية وتصميم بعض الكتيبات التعريفية لتوضيح القيم التنظيمية للجامعات المصرية والاتفاق على مؤشرات أداء محددة لقياس كل قيمة منها، ووضع ضمانات أخلاقية وإدارية تسمح للموارد البشرية الإدارية بالمشاركة في صنع القرارات بالجامعات المصرية، وتحدد الممارسات والعلاقات الإيجابية بين الموارد البشرية الإدارية والآخرين من داخل الجامعات وخارجها، وربط أنشطة الموارد البشرية الإدارية بالقيم التنظيمية للجامعات المصرية.

ب. تنفيذ استراتيجيات وبرامج مهنية لتعزيز انتماء وولاء الموارد البشرية الإدارية للجامعات المصرية، وضمان تحقيق الرضا الوظيفي عندهم عن العمل بالجامعات، وتمكين أصحاب الجدارات المتميزة في تولى المناصب القيادية الإدارية بالجامعات المصرية.

التحدي الثالث:

يرتبط بالمهارات بالجامعات المصرية، ومن أهمها:

- ١- قلة التنمية المهنية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية والتي ينتج عنها ضعف مهارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية ونقص معارفهم الوظيفية والمجتمعية، وتولي موارد بشرية في الوظائف الإدارية القيادية غير مؤهلة

ولا تمتلك المهارات الكافية للنجاح في هذه الوظائف، ولا تتناسب مهاراتهم مع طبيعة هذه الوظيفة ومهامها، وقلة الإعلان عن معايير وإجراءات الاختيار لهذه الوظائف.

٢- قلة وضوح المسار الوظيفي للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية والتي تسمح لهم بالتدرج الوظيفي الذي يتناسب مع مستوى جداراتهم، وانخفاض معدل الدوران الوظيفي المتاح للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.

ويمكن تنفيذ بعض التدخلات لمواجهة هذا التحدي منها ما يلي:

أ. اشتراك الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية بالبرامج التدريبية الرسمية وغير الرسمية من أجل اكتساب مهارات استخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي، وتطوير نظم تقييم مهارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية واستراتيجيات تطويرها وفقاً لمتطلبات الوظائف الإدارية، وربط التدرج الوظيفي للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية بتنمية مهاراتهم.

ب. وضع أسس علمية وعملية لاختيار القيادات في الوظائف الإدارية بناءً على معايير محددة، والإعلان عن الشروط والمهارات اللازم توافرها بالموارد البشرية الإدارية المرشحة لتلبية احتياجات هذه الوظائف، وعقد مقابلات واختبارات لاختيار الموارد البشرية الإدارية الأفضل.

التحدي الرابع:

يرتبط بالأسلوب بالجامعات المصرية، ومن أهمها:

١- اعتماد أساليب اتخاذ القرارات الفردية القائم على الأهواء الشخصية وقلة التفويض وقلة منح الصلاحيات للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية وقلة الموازنة بين احتياجات الموارد البشرية واحتياجات الجامعات المصرية مما قد يؤدي للقصور في تحقيق رؤية الجامعات وغاياتها والإحباط وقلة الاهتمام بالعمل وتسرب الموارد البشرية الإدارية المميزة من الجامعات المصرية.

٢- ضعف أساليب التحليل الوظيفي وتحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة إدارية بالجامعات المصرية، وعلى الرغم من اختلاف طبيعة العمل للموارد البشرية الإدارية

بالجامعات المصرية عن نظرائهم بجهز الدولة إلا أن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة يعتمد ويساوي الوصف الوظيفي للعاملين بجهز الدولة بالوظائف الإدارية بالجامعات المصرية.

ويمكن تنفيذ بعض التدخلات لمواجهة هذا التحدي منها ما يلي:

أ. اتباع أساليب التحفيز المتنوعة المادي والمعنوي للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية وحثهم على تطوير جداراتهم، وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية لهم، وفتح قنوات تواصل مباشرة والكترونية مع القيادات الجامعية وتنظيم لقاءات معهم بشكل فردي وجماعي للاستماع لآرائهم وحل مشاكلهم وعرض المعلومات الجامعية الإدارية والمالية للوضع الراهن بكل وضوح.

ب. تحديد قائمة للجدارات اللازمة للأدوار الوظيفية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، وتبني أساليب وسياسات تركز على إنتاجية الموارد البشرية الإدارية وإنجازاتهم، والعمل على استشراف المستقبل وتحديد أهداف العمل وتوثيق إجراءاته والاطلاع على المتغيرات الجديدة ووضع الأساليب الإدارية للاستفادة من هذه المتغيرات ومواجهة أي مشكلات قد تحدث، وإعداد وصف وظيفي للوظائف الإدارية يتناسب مع طبيعة العمل بالجامعات المصرية ويتم اعتماده من المجلس الأعلى للجامعات والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

التحدي الخامس:

يرتبط بالاستراتيجية بالجامعات المصرية، ومن أهمها:

١- ندرة وجود استراتيجيات لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، وفي حالة تواجدها يندر ربطها بالخطط الاستراتيجية للجامعات وبالتغيرات الاستراتيجية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية بالمجتمع المصري والعالمية.

٢- قلة الخطط الاستراتيجية والمخصصات المالية المخصصة لاستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.

ويمكن تنفيذ عدد من التدخلات للتغلب على ذلك منها:

أ. تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية وربطها بتطوير جدارات الموارد البشرية ووضع الخطة الاستراتيجية اللازمة للعمل من أجل تحقيق هذه الأهداف، واستثمار الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة في تحقيقها، وإيجاد مصادر تمويل بديلة لتحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية الموارد الذاتية للجامعات المصرية اللازمة لسد الفجوة بين المتاح واللازم لتحقيقها.

ب. تبني الأفكار الإبداعية التي يتم طرحها من الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية وإتاحة مشاركتهم في تنفيذها وضمها للخطط الاستراتيجية للجامعات وتقديم الحوافز المالية والمعنوية للاستمرار في طرح الأفكار الإيجابية لتطوير العمل بالجامعات.

التحدي السادس:

يرتبط بالأنظمة بالجامعات المصرية، ومن أهمها:

١- قصور في نظم العمل وأساليبه، وإغفال أنظمة تسجيل للأفكار الإبداعية التي يتم طرحها من الموارد البشرية الإدارية لتطوير العمل بالجامعات المصرية، وضعف الترابط بين النظام الإداري والتعليمي والمالي بالجامعات المصرية، وضعف نظم التوجيه والدعم من القيادات الجامعية للموارد البشرية الإدارية.

٢- ضعف أنظمة التحول الرقمي وأدواته وقلة استثمار التكنولوجيا في تطوير الأداء بالجامعات المصرية، وندرة ربط أنظمة وبرامج تأهيل الموارد البشرية الإدارية للتعامل مع أنظمة التحول الرقمي وتطبيقاته، وضعف أنظمة الدفاع الرقمي للحماية من الهجمات الإلكترونية المتوقعة بالمستقبل، وقلة قناعة وضعف ثقة الموارد البشرية

الإدارية والمستفيدين بأنظمة التحول الرقمي بالجامعات نتيجة للأعطال والتوقف المتكرر (السيستم واقع).

ويمكن تنفيذ عدد من التدخلات للتغلب على ذلك منها:

أ. وضع نظام متكامل للتحول الرقمي بالجامعات المصرية يتضمن توعية وتأهيل وتدريب الموارد البشرية الإدارية على أنظمة التحول الرقمي وفهم فلسفتها وأهميتها ومكوناتها وآليات إدارتها، وكذلك وجود نظام مالي وإداري لتجهيز البنية التحتية التكنولوجية اللازمة للتحول الرقمي ووضع البدائل التكنولوجية في حالة ضعف وتوقف خدمات التحول الرقمي، وكذلك وجود منظومة متابعة مستمرة وضبط الجودة فيما يتعلق بتحديث التطبيقات التكنولوجية.

ب. إصدار لوائح للجامعات المصرية تتضمن تحديد نظم العمل وأساليبه، ووضع ضوابط قانونية وقيمة للقضاء عن أي تمييز وظيفي بناءً على الأهواء الشخصية بين الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية وخصوصاً في الاختيار للوظائف القيادية والمكافآت المالية والمنح التدريبية، ووضع تيسيرات قانونية لاستخدام مداخل إدارية جديدة ومنها مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي والذي يسمح بتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية وتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة، ووضع نظم لقياس هذه الجدارات ووضع العمليات الداخلية لتطويرها بما يحقق غايات الجامعات المصرية، والعمل على ربط النظام الإداري والتعليمي والمالي بالجامعات المصرية من خلال منظومة جامعية متكاملة تسمح بالاستثمار في اقتصاد المعرفة والتنافس مع الجامعات العربية والأجنبية.

التحدي السابع:

يرتبط بالهيكل بالجامعات المصرية، ومن أهمها:

- ١- قلة فهم الموارد البشرية الإدارية للهيكل التنظيمي بالجامعات المصرية، وغموض تقسيم الأعمال وتداخل الاختصاصات وتعدد المستويات الإدارية الإشرافية وقلة المستويات الإدارية التنفيذية، والفجوة بين التقسيمات الإدارية بالهيكل التنظيمي بالجامعات وقلة مناسبة عدد الموارد البشرية التي تعمل بها سواء بالزيادة أو العجز.
- ٢- خلو الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية من الوحدات الإدارية التي تختص بتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بها، كما تحد بعض الهياكل التنظيمية الجامدة بالجامعات المصرية من بناء الموارد البشرية الإدارية لعلاقات خارجية والاستجابة للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وتبادل المعلومات والخبرات التي يمكن أن توفر الوقت والجهد والتكلفة وتزيد من مستوى الجودة بالجامعات المصرية.

ويمكن تنفيذ عدد من التدخلات للتغلب على ذلك منها:

- أ. تبصير الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية بمكونات الهيكل التنظيمي وأهدافه وفلسفته وتوضيح المستويات الإدارية واختصاصاتها، وتحقيق التوافق بين أهداف الوحدات الإدارية بالهيكل التنظيمي مع رؤية الجامعات المصرية وغاياتها، ووضع مهام تتناسب مع أعداد الموارد البشرية الإدارية بهذه الوحدات، ووضع ضوابط إدارية وهيكلية لتحقيق التوازن بين عدد الموارد البشرية بالمستويات الإدارية الإشرافية وعدد الموارد البشرية الإدارية بالمستويات التنفيذية؛ ولذا يجب أن يضم الهيكل التنظيمي تسلسلاً إدارياً رأسياً قصيراً مما يجعل اتخاذ القرارات سريعاً، ويمنح المسؤوليات والتفويض للموارد البشرية الإدارية في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي تتناسب مع جداراتهم وطبيعة العمل بوحداتهم الإدارية، والتقليل من الأشكال الهرمية بالهياكل التنظيمية بالجامعات المصرية والتوجه إلى الهياكل التنظيمية

الأفقية الشبكية التكاملية والتي تستوعب التوسعات والمتغيرات المستقبلية بما يحقق النتائج المرجوة من هذا الهيكل.

ب. تحديد المهام الوظيفية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية وربطها بالهيكل التنظيمي ومنح الصلاحيات لإنجاز رؤية الجامعات الاستراتيجية وتحقيق غاياتها، وإتاحة المرونة بالهيكل التنظيمي لتكوين فرق عمل لتطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية وتحديد آليات متابعة للأعمال والخطط التنفيذية لضمان تحقيق هذه الاستراتيجيات، وإنشاء وحدة بالهيكل التنظيمية للجامعات المصرية تختص بتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي ويتولى موارد بشرية إدارية مؤهلة لقيادتها والعمل بها لمعرفة مفهومه وفلسفته واستراتيجيات تطبيقه، وإتاحة الفرص أمام المجتمع المدني للمشاركة في تقديم الدعم المالي والاجتماعي للجامعات المصرية.

وفي ضوء ما تم عرضه فيما سبق يتضح أن تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية يستلزم متطلبات رئيسة تركز على إرادة القيادات الجامعية ورغبة الموارد البشرية الإدارية في تطوير هذه الجدارات وإعطاء أولوية في الاهتمام والتطوير لجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، ووجود سياسات واستراتيجيات إدارية حديثة مثل مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي لتطوير هذه الجدارات ويكون تطبيقه بشكل مستدام، ووجود أنظمة محدده تضمن تطوير جدارات الموارد البشرية وترتكز علي ربط التدرج الوظيفي بتطوير هذه الجدارات.

مراجع البحث

- 1) European University Association (EUA), Universities Without Walls A Vision for 2030, Belgium, February 2021, p.6.
- 2) Feicher O., Budgeting as a Key Component of University Management Success, Social Cultural Management Journal, Vol.5, No.1, Original Research Article ,2022, p.106.
- 3) Dawson D. and Others, The Drivers of Higher Education Leadership Competence: A Study of Moldovan HEI's, Studies in Higher Education, Vol.45, ISS.6, Taylor & Francis Group, England, December 2020, p.8.

- 4) Sharma K. and Others , New Higher Education Policy and Strategic Plan: Commensurate India's Higher Education in Global Perspective, FIIB Business Review, India, 2022, p.1.
- 5) Ouanhlee T., Learning Human Resources and Applying it to Real-Life Situations, International Business Research; Vol.16, No.2, Canadian Center of Science and Education, Canada, 2023, p.13.
- 6) Paraggua P. and Others, SWOT Analysis in a Maritime Higher Education Institution: Strategic Planning Basis for Institutional Efficiency ,AKSARA: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal,Vol.8, No.1, Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia. January2022,p.632.
- 7) Komarsyah D. and Others, Diagnosis Efektivitas Organisasi Model 7S Mckinsey, Jurnal Perspektif Bisnis, Jurnal Perspektif Bisnis ,Vol.2, No.1, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Lampung, Indonesia ,2019,p.22.
- 8) Ramdhani R. and Others, Human Capital Strategy Using McKinsey's 7s Model in Co-Working Space Business, International Journal of Research Publication and Reviews, ,2019,p.597.
- 9) Adebayo O. and Others, An Organisational Diagnostic model for a Sustainable Organizational Performance, 4th International Conference on Science and Sustainable Development (ICSSD 2020), IOP Publishing, United Kingdom United Kingdom, 2021, p.1.
- 10) Channon D, &Caldart A., McKinsey 7S model, Wiley Encyclopedia of Management, Vol.12, January 2015, pp.1-2.

(١١) يمكن الرجوع إلى :

- Pinfield S, & Rutter S., Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries, Library Management, Vol.40, No.5,2019, pp.1-2.
- Bismark O. and Others, Utilizing Mckinsey 7s Model, SWOT Analysis, PESTLE and Balance Scorecard to Foster Efficient Implementation of Organizational Strategy. Evidence from The Community Hospital Group- Ghana Limited , International Journal of Research in Business, Vol.2, ISS.3, May-June 2018 ,p.96.

(١٢) رئيس الجمهورية، دستور جمهورية مصر العربية، المادة (٢١)، مجلة الوقائع المصرية العدد(١٤) تابع ، يناير ٢٠١٤م، ص١٣.

(١٣) مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٧سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مجلس الوزراء، يناير ٢٠٢٢م، ص ص ١٤-١٨.

١٤) شيماء صبحي إبراهيم، رأس المال الفكري كآلية لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، المجلد(٥٩)، العدد (٢)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان ، يوليو ٢٠٢٢م، ص٣٣٩.

١٥) جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم ٢٠١٦م - ٢٠٢١م، جامعة الفيوم، ٢٠١٦م ، ص١٨٤.

١٦) السعيد السعيد بدير سليمان، تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفر الشيخ في ضوء أبعاد نموذج ماكينزي McKinsey 7-S من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية، الجزء(٢)، العدد(١٩٥)، كلية التربية، جامعة الأزهر، يوليو ٢٠٢٢م، ص٤٠.

١٧) ميادة محمد فوزي الباسل، متطلبات تميز الجامعات المصرية، كلية التربية، من الموقع الإلكتروني:

https://www.researchgate.net/publication/328687172_mtlbat_tmyz_aljamat_almstryt، جامعة

دمياط مارس ٢٠١٧م، تاريخ الدخول للموقع: ٢٠ / ١ / ٢٠٢٣م ، ص٣.

- ١٨) أسماء عبد الحكيم فتوح، رأس المال الفكري وعلاقته بتعزيز الرسوخ الوظيفي للعاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة كفر الشيخ، المجلة العلمية لعلوم الرياضة، العدد (٥)، كلية التربية الرياضية، جامعة كفر الشيخ، مارس ٢٠٢٢م، ص٤.
- ١٩) رانيا وصفي عثمان، توظيف مدخل الجدارات في مواجهة معوقات استخدام تطبيقات التعليم الرقمي في الجامعات على ضوء تداعيات جائحة كورونا، مجلة كلية التربية، الجزء (١)، العدد (٤٥)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٢١م، ص ١٥٧.
- ٢٠) نها محمد أحمد عثمان، خريطة الجدارات التدريبية الخاصة بالمهارات الحياتية لدى أخصائيي المعلومات بجامعة المنوفية: دراسة الواقع وتخطيط للمستقبل، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، المجلد (٤)، العدد (٩)، كلية الآداب، جامعة القاهرة، ٢٠٢٢م، ص ١٥٩- ١٦٠.
- ٢١) شيما صبحي إبراهيم، مرجع سابق، ص٣٣٨.
- ٢٢) أمل عبد الفتاح محمد وهناء شحنة السيد مندور، نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (٣٢)، العدد (١)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، أكتوبر ٢٠٢١م، ص ٤٣٠.
- ٢٣) شيما صبحي إبراهيم، مرجع سابق، ص٣٤٧.
- ٢٤) أحمد مختار عمر وآخرون، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد (١)، الطبعة (١)، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ٣٥٠.
- ٢٥) نهلة عبد القادر هاشم وليلى سالم السلامية، جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان: دراسة تحليلية، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد (١٣)، السنة (٦)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يونيو ٢٠٢٠م، ص ٩١.
- ٢٦) عبد الناصر محمد رشاد وهشام سيد عباس، الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (٢٥)، العدد (٢٥)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يناير ٢٠٢٠م، ص ١١٥.
- 27) Laakso R. and Others, Competence Management and Human Resources Development , HAAGA-HELIA University of Applied Sciences, Finland, 2007, pp.7-8.
- 28) Dessler G., Fundamentals of Human Resource Management, Pearson Education Limited, United Kingdom, 2014, p.113.
- 29) Ebong C. and Others, Human Resource Capabilities, Financial Support and Enterprise Development in Nebbi District, International Journal of Emerging Research in Management &Technology , Vol.7, ISS.5, May 2018, p.15.
- 30) Malik P., The McKinsey 7-S Model Framework, from the website: <https://whatfix.com/blog/mckinsey-7s-model/>, 16\1\ 2023.
- 31) Raja S., Diagnosing Organizational Effectiveness in the Tourism Sector of Zanzibar, Master Thesis of Business Administration, Rhodes Business School, Rhodes University, Grahamstown, South Africa, 2011, p.38.
- 32) Mohsin L. and Others, Organizational Diagnosis And Its Role In Supporting The Strategic Orientation Of Companies, Webology, Vol.19, No.2, ,2022,p.304.
- 33) Adebayo O. and Others, Op.Cit, p.1.
- ٣٤) محمد عيد عتريس، التشخيص التنظيمي للمدارس الثانوية العامة في ضوء نموذج ويسورد للصناديق الست Six-Box Model : دراسة ميدانية على محافظة الشرقية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد (١٠٦)، العدد (١)، كلية التربية، جامعة المنصورة، إبريل ٢٠١٩م، ص٤٢٣.
- 35) Genelza R. & Dequito E., The Mediation of organizational Diagnosis on Motivation and Job Satisfaction of Librarians in Region XI, EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR), Vol.8, ISS.11, November 2022 ,p.263.

- 36) Postma T. & Kok R., Organizational diagnosis in practice: a cross-classification analysis using the DEL-technique, European Management Journal, Vol.17, No.6, The University of Glasgow, United Kingdom, 1999, p.584.
- ٣٧) إبراهيم عصمت مطاوع، التنمية البشرية بالتعليم والتعلم في الوطن العربي، ط(١)، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص٢٠٠.
- ٣٨) السعيد السعيد بدير سليمان، مرجع سابق.
- ٣٩) أسماء عبدالحكيم فتوح، مرجع سابق، مارس ٢٠٢٢م.
- ٤٠) نها محمد أحمد عثمان، مرجع سابق.
- ٤١) رانيا وصفي عثمان، مرجع سابق.
- ٤٢) نورة محمد عبدالله، استخدام نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي: دراسة مطبقة على جامعة القصيم، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد(٤٥)، العدد(١)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٢١م.
- ٤٣) عبد الناصر محمد رشاد وهشام سيد عباس، مرجع سابق.
- ٤٤) آية ماهر ومحمد عوض ، محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير: مدخل نظري، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد(٢٠)، العدد(٢)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١٩م.
- ٤٥) نبلي السيد الرفاعي عاشور، مواصفة قياسية مقترحة لتطوير إدارة نظام الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ، مجلة كلية التربية، المجلد(٦٧)، العدد(٣)، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٧م.
- ٤٦) محمود أحمد الطيب وآخرون، محددات تطبيق نظم تقويم أداء العاملين القائمة على الجدارات بالتطبيق على الجامعات الخاصة والأهلية في جمهورية مصر العربية ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد(٣١)، العدد(٣)، كلية التجارة وإدارة الاعمال ، جامعة حلوان، ٢٠١٧م.
- 47) Masfi A. & Sukartini T., Effectiveness Of Using The Mc Kinsey 7s Framework Model In Assessing Organizational Performance : A Systematics Review, Journal of Positive School Psychology, Vol.6, No.8, Society of Psychology and Education, Malaysia, 2022.
- 48) Mohiuddin M. and Others, Achieving Human Resource Management Sustainability in Universities, International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol.19, No.2, January 2022.
- 49) Jollyta D. and Others, Cluster Analysis Based on McKinsey 7s Framework in Improving University Services, Journal of Artificial Intelligence and Engineering Applications, Vol.1, No.1, 2021.
- 50) Demir E. & Kocaoglu B., The Use of McKinsey s 7S Framework as a Strategic Planning and Economic Assesment Tool in the Process of Digital Transformation, Global Business Research Congress, Vol.9, No.25, PressAcademia, 2019.
- 51) Salvarli M. & Kayiskan D., An Analysis of McKinsey 7-S Model and Its Application on Organizational Efficiency, International Journal of Scientific and Technological Research, Vol.4, No.7, 2018.
- 52) Dawson D. and Others, Op.Cit.
- 53) Saeidloo, R. N. & Ramazani, M. ,(2015), " Influential Factors in Human Resource Excellence and Employees Satisfaction in Manufacturing Companies of Small and Medium Industries in Industrial Park of Tabriz city", International Journal of Humanities and Cultural Studies, 2356-5926, p1932.

- ٥٤) محمود يحيى سالم، تنمية الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٩م، ص ١٠.
- 55) Khoo, H.H. & Tan, K.C. ,(2002), "Using the Australian Business Excellence framework to achieve sustainable Business Excellence", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 9, 196–205,p200.
- ٥٦) عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم الأساسية والأبعاد الاستراتيجية، كنوز المعرفة، الجزائر، ٢٠٠٩م، ص ٦.
- ٥٧) يمكن الرجوع إلى :
- Riordan J., Human Practice Resource Management, Institute of Public Administration(IPA), Ireland, July 2017, p.9.
 - University of Kentucky, Human Resources Strategic Plan 2015-2020,USA, <https://www.uky.edu/HRonboarding/sites/www.uky.edu/HRonboarding/files/pictures/HR%20Strategic%20Plan%20FINAL%20SP.pdf>.
 - Shukur H. and Others, Design and Implementation of Electronic Enterprise University Human Resource Management System, Journal of Physics: Conference Series , Vol.1804, IOP Publishing Ltd, United Kingdom, 2021, p.2.
 - Zhao C. and Others, Human Resource Management in China: What are the Key Issues Confronting Organizations and How Can Research Help?, Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol.59, Business School, Central University of Finance and Economics, China, 2021, p.362.
- 58) Rowley J. & Delbridge R., Knowledge sharing amongst academics in UK universities, Knowledge Management Journal, Vol.17, No.1, Emerald Group Publishing Limited, 2013, p.123.
- 59) Selesho J.& Naile I., Academic Staff Retention As A Human Resource Factor: University Perspective, International Business & Economics Research Journal, Vol.13, No.2, April 2014, p. 296.
- 60) Rudzka K., Human Resources Management in Higher Education Institutions in Poland, Management, Vol.22, No.1, 2018, p.209.
- ٦١) محمود يحيى سالم، مرجع سابق، ص ١٠.
- 62) Ashmond B. and Others, Human Resource Development Practices and Employees' Performance in a Ghanaian University: A Case of the University of Cape Coast, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol.10, Scientific Research Publishing Inc, London, 2022, pp.78-79.
- 63) Human Resource Development, <https://www.whatishumanresource.com/human-resource-development>.
- ٦٤) وائل أحمد راضي سعيد، منهج الجدارات الحرفية: مدخل لتطوير برامج إعداد العامل الفني بالمدارس الثانوية الصناعية بمصر، المجلة التربوية، العدد(٧٧)، المجلد(٧٧)، كلية التربية، جامعة سوهاج، سبتمبر ٢٠٢٠م، ص ٧٦٥.
- ٦٥) محمد طلال عرب، جدارات نظار الأوقاف، شركة عبد الرحمن صالح الراجحي وأولاده للاستثمار، السعودية، ٢٠١٦م، ص ٤.
- ٦٦) دليل الجدارات ، من الموقع الإلكتروني: <https://www.hrworld-sa.com/tmp/hrguide/001.pdf> ، تاريخ الدخول للموقع: ١/٦/٢٠٢٣م، ص ٣.
- 67) Pablos P. and Others, Competencies and Human Resource Management: Implications for Organizational Competitive Advantage, Journal of Knowledge Management, Vol.12, No.6, Emerald Group Publishing Limited, 2008, p.50.
- ٦٨) نبيلي السيد الرفاعي عاشور، مرجع سابق، ص ٥٩٢.

- ٦٩) زكي محمود زكي صقر، أثر الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في ضوء المتغيرات التنظيمية والديموغرافية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد(٤٥)، العدد(٢)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، يوليو ٢٠١٥م، ص١٩.
- ٧٠) محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر، اليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد(٢٠)، العدد(٢٠)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ديسمبر ٢٠١٨م، ص٢٥ - ٢٦.
- ٧١) نهلة عبد القادر هاشم وليلى سالم السلامة، مرجع سابق، ص١١٦.
- ٧٢) آية ماهر ومحمد عوض ، مرجع سابق، ص١٣.
- 73) Buntak K. . and Others, The Importance of Identifying Opportunities and Risks Business Continuity Assurance, 46th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Sustainable Tourist Destinations" , 24-25 October 2019, p.354.
- 74) Tentama F. and Others, Factors affecting work stress in university, International Journal of Public Health Science (IJPHS), Vol.8, No.3, Institute of Advanced Engineering and Science (IAES), Indonesia, September 2019, pp.381-382.
- 75) Information and Communication Unit, The European Charter for Researchers and the Code of Conduct for the Recruitment of Researchers, Directorate-General for Research, European Commission , Belgium, 2005, pp.11-12.
- 76) Romi, M. and Others, Islamic Work Ethics-Based Organizational Citizenship Behavior to Improve the Job Satisfaction and Organizational Commitment of Higher Education Lecturers in Indonesia, International Journal of Higher Education, Vol.9, No.2, 2020 ,p.78.
- ٧٧) فاطمة محمد أبو الفتح عبد العاطي، استراتيجية مقترحة داعمة لقيم التميز المهني لتعزيز التوجه المستقبلي نحو العمل الريادي لدى الشباب المقبلين على سوق العمل، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد(٦٦)، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ابريل ٢٠٢٢م ، ص ١٤٣٨.
- 78) Eddine H., A Review on Self-Confidence and How to Improve It, Global Journal of Human Resource Management, Vol.10, No.5, the European Centre for Research, Training and Development (ECRTD), United Kingdom, 2022 ,p.26.
- 79) Upadhyay D. and Others, Self-confidence is contrary to passion intelligence, Proteus Journal, Vol.11, ISS.11, The National Institute of Science Communication and Information Resources (NISCAIR), India, 2020 ,p.121.
- 80) Dwyer L., Leadership self-efficacy: review and leader development implications, Journal of Management Development, Vol.38, No.8, Emerald Publishing Limited, United Kingdom ,August 2019 ,p.637.
- ٨١) هاشم فتح الله عبد الرحمن ، المسؤولية المهنية لأعضاء هيئة التدريس: مداخل لتحقيق جودة التعليم الجامعي(دراسة حالة بجامعة المنيا، المجلة التربوية، المجلد (٦٣)، العدد(٦٣)، كلية التربية، جامعة سوهاج، أكتوبر ٢٠١٩م، ص ٣٨٢.
- ٨٢) منى سالم أحمد، أخلاقيات مهنة الأستاذ الجامعي وأثرها في تكوين شخصية الطلاب ورفع معدل تحصيلهم العلمي، المجلة الجامعية، المجلد (٣)، العدد(٢١)، مركز البحوث و الاستشارات العلمية و التدريب، جامعة الزاوية، ليبيا، مايو ٢٠١٩م، ص ١٣٨.
- 83) Romi, M. and Others, Enhancing organizational commitment by exploring job satisfaction, organizational citizenship behavior and emotional intelligence, Management Science Letters, Vol.11, No.3, Canada , 2021, p. 17.
- 84) Information and Communication Unit, Op.Cit, p.12.
- 85) Romi, M. and Others, Enhancing organizational commitment by exploring job satisfaction, Op.Cit, p. 17.

- 86) Kooli C, & Abadli R., Could Education Quality Audit Enhance Human Resources Management Processes of the Higher Education Institutions?, Journals Permissions , Vol.26, No.4, SAGE Publishing, United States, 2022, pp.484-485.
- 87) Holubek V. & Punčo P., "Institutions of Higher Education as Educational Oorganizations" , in Pausits A., Human Resource Management in Higher Education, University for Continuing Education Krems, Austria, 2014, p.12.
- 88) Nwankpa J., ERP System Usage and Benefit: A model of Antecedents and Outcomes, Computers in Human Behavior, Vol.45, Elsevier, Netherlands, January 2015, p.336.
- 89) Etale L. and Others, Human Resource Expenditure and Productivity of Universities in Nigeria, Archives of Business Research, Vol.4, No.3, Society for Science and Education, United Kingdom, June 2016, p.1
- ٩٠) باريك نعيمه، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد (٥)، العدد (٧)، مركز العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة حسنية بن بوعلي ، الجزائر، ٢٠٠٩م ، ص ٢٨٢.
- 91) Hussain A., Strategic Thinking Practices and their Role in Achieving Organizational Success an Analytical Descriptive Study on a Sample of Leaders at University of Thi-Qar, American Journal of Economics and Business Administration, Vol.5, No.8, United States, 2022, pp.249-250.
- ٩٢) أحمد السروي، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي الفعال، المؤسسة الدولية للكتاب، القاهرة، ٢٠١٨م، ص ١٥٧.
- 93) Malekakhlagh E. and Others, Scenario Planning and Strategic Innovation: The mediating effects of Strategic Thinking and Strategic Flexibility, Journal of International Marketing Modeling, Vol.3, ISS.1, University of Mazandaran, Iran, 2022, p.2.
- 94) Sharma K. and Others , Op.Cit, p.2.
- 95) Lerner A., A Strategic Planning Primer for Higher Education, from the website: http://www.planningstudies.org/pdf/Lerner_Strategic_Planning_Primer.pdf, 12\1\ 2023, p.2.
- 96) Hughes S.&White R., Improving Strategic Planning and Implementation in Universities through Competitive Intelligence Tools: A Means to Gaining Relevance, Journal of Higher Education Outreach and Engagement, Vol.10, No.3, 2005, p.39.
- 97) Nataraja S. & Bright L., Strategic Planning Implications in Higher Education, Arabian Journal of Business and Management Review, Vol.8, ISS.2, Oman, May 2018 , p.1.

٩٨) يمكن الرجوع إلى:

- Malekakhlagh E. and Others, Op.Cit.p.2.
- Yin C, & Chang H., What Is the Link between Strategic Innovation and Organizational Sustainability? Historical Review and Bibliometric Analytics, Sustainability, Vol.14, ISS.10, Switzerland, May 2022, pp.2-5
- 99) Komarsyah D. and Others, Op.Cit.p.20.
- 100) Hayes J., The Theory and Practice of Change Management, Saffron House, United Kingdom ,2014,p.157.
- 101) Ravanfar M., Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey, Global Journal of Management and Business Research, Vol.15, ISS.10, Global Journals Inc, USA,2015, p.7.

١٠٢) يمكن الرجوع إلى :

- McKinsey 7S Model, from the website: https://www.lkouniv.ac.in/site/writereaddata/siteContent/202003291621085882smitasingh_mckinsey_7s_model.pdf, 14\1\ 2023 p.1.

- Ravanfar M., Op.Cit. p.8.
- Marpaung N, and Others, Transformation Analysis of Inalum Ltd. Post- Acquisition: A McKinsey Framework, Innovation in Regional Public Service for Sustainability, 2016, pp.303-305.
- 103) Ouanhlee T., Op.Cit. p.15.
- 104) Dorenbosch L., Striking a Balance Between Work Effort and Resource Regeneration Vitality as a Sustainable Performance Concept, in Ehnert I. and Others, Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations, Springer Heidelberg, United States, 2014, pp.155-157.
- 105) Jollyta D. and Others, Mengatasi Kelemahan Internal Menggunakan Mc-Kinsey 7s Untuk Peningkatan Standar Mutu Pendidikan, Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, Vol.1, No.1, Desember 2021, p.29.
- 106) Masfi A. & Sukartini T., Op.Cit. p.9136.
- (١٠٧) نورة محمد عبدالله، مرجع سابق، ص٣٣٩ .
- 108) Ramlall S.& Melton B., The Role and Priorities of the Human Resource Management Function: Perspectives of HR Professionals, Line Managers, and Senior Executives, International Journal of Human Resource Studies, Vol.9, No.2, Macrothink Institute, United States, Mar 2019, pp.10-15.
- 109) Qehaja A. and Others, Strategic Management Tools and Techniques Usage: a Qualitative Review, Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, Vol.65, No.2, Mendel University, Czech Republic,2017, pp.585-586.
- 110) Ravanfar M., Op.Cit. p.8.
- (١١١) يمكن الرجوع الى:
- Demir E. & Kocaoglu B., Op.Cit. p.114.
- Malik P., Op.Cit.
- 112) Tien N., Strategy International Human Resource Management, Ementon, Poland, 2017, pp.51-52.
- 113) Salvarli M. & Kayiskan D., Op.Cit. p.4.
- 114) Kibona B., Higher Education for Human Development: Perspectives from Tanzanian Universities, Journal of Comparativ and International Higher Education, Vol.11,2019 ,p.125.
- 115) McNay I., Values, Principles and Integrity: Academic and Professional Standards in Higher Education, Higher Education Management and Policy, Vol.19,No.3, University of Melbourne , Australia, Sept 2007, pp.1-4.
- 116) Karwowska E., Creating Shared Value by the University, Social Responsibility Journal,Vol.17, No.1, Emerald, 2021, pp.31-32.
- 117) McKinsey 7S Model, Op.Cit. p.3.
- 118) Asiedu N. and Others, Understanding Knowledge Management Strategies in institutions of Higher Learning and the Corporate World: A Systematic Review, Faculty of Business and Law, De Montfort University, United kingdom, July 2022, pp.1-3.
- 119) Naipinit T. and Others, McKinsey 7S Model for Supply Chain Management of Local SMEs Construction Business in Upper Northeast Region of Thailand, Asian Social Science, Vol.10, No.8, Canadian Center of Science and Education, Canada,2014, p.40.

- 120) Sutawan K. and Others, A Mindful Leader: Mindfulness Strengthens the Leadership Ability of the Leaders in Higher Education Institute, Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan, Vol.14,No4, Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, Hubbulwathan Duri, Indonesia, December 2022, pp.5687-5689.
- 121) Demir E. &Kocaoglu B., Op.Cit. p.114.
- (١٢٢) محمود أحمد الطيب وآخرون، مرجع سابق، ص ٣٤٩.
- 123) Jollyta D. and Others, Cluster Analysis Based on McKinsey 7s Framework in Improving University Services, Op.Cit.p.7.
- 124) McKinsey 7S Model, Op.Cit. p.2.
- 125) Feicher O., Op.Cit. p.106.
- 126) Argôlo M. and Others, Managing Knowledge About Future of Work: A Model for Higher Education Institutions, the 23rd European Conference on Knowledge Management(ECKM), Vol.23,No.1, Academic Conferences International LimitedCurtis Farm, United kingdom,2022,pp.29-30.
- 127) Martin L. and Others, Talent Management in English Universities During the Coronavirus Pandemic, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb,Croatia ,2023, p.66.
- 128) Hernández J. & González O., Strategies for Meaningful Learning in Higher Education, Journal of Research in Instructional, Vol.2, No.1, Faculty of Teacher Training and Education, Universitas Papua, Indonesian,2022, p.49.
- 129) Webber K. & Zheng H.,Data Analytics and the Imperatives for DataInformed Decision-Making in Higher Education , Institute of Higher Education Research, Louise McBee Institute of Higher Education, University of Georgia, United States, April 2019, p.3
- 130) Kettunen J., Strategy Process in Higher Education, Journal of Institutional Research, Vol.15, No.1, Australasian Association for Institutional Research Inc, Australia, 2010, p.16.
- 131) Marpaung N, and Others. Op.Cit. pp.303-305.
- 132) Karami A. ,An Exploration of The Chief Executive Officers' Perception of Strategic Management Process, Corporate Ownership and Control, Vol.2, ISS.4, School for Business and Regional Development, University of Wales Bangor, United kingdom, Summer 2005, pp.62-64.
- 133) Paraggua P. and Others, Op.Cit. p.632.
- 134) Malik P., Op.Cit.
- 135) Madi A. and Others, Spotting the Critical Success Factors of Enterprise Resource Planning Implementation in the Context of Public Higher Education Sector, International Journal of Public Administration, School of Strategy and Leadership, Coventry University, United Kingdom, 2022, p.1.
- 136) Antonowicz D. and Others, The Power of Policy Translators: New University Governing Bodies in Hungary and Poland, European Educational Research Journal, the European Educational Research Association (EERA), Germany, 2022, p.2.
- 137) Marquina M. and Others, Institutional Influence of Academics in Argentinean Public Universities in a Context of External Control, Acta Paedagogica Vilnensia, , Vol.46, Vilnius University, Lithuania, 2021 , p.56.

- 138) Li J. and Others, Design of Higher Education System Based on Artificial Intelligence Technology, Discrete Dynamics in Nature and Society, Vol.2021, p.1
- 139) McKinsey 7S Model, Op.Cit, p.3.
- 140) Kováts G., The change of organizational structure of higher education institutions in Hungary: a contingency theory analysis, International Review of Social Research, Vol.8, No.1, Sciendo, Poland , 2018, pp.74-76.
- 141) Bleiklie I. & Kogan M., Organization and Governance of Universities, Higher Education Policy, Vol.22, International Association of Universities, France, 2007, p.479.
- 142) Jollyta D. and Others, Cluster Analysis Based on McKinsey 7s Framework in Improving University Services, Op.Cit,p.6.
- 143) Demir E. & Kocaoglu B., Op.Cit, p.114.
- 144) Masfi A. & Sukartini T., Op.Cit, p.9139.
- 145) Douglass J., The Dynamics of Massification and Differentiation: a Comparative Look at Higher Education Systems in the United Kingdom and California, Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education, Vol.16, No.3, Higher Education Management and Policy, Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), France, 2004, p.10.
- 146) Luster P., Institutional Planning Guide 2015-2016, San Diego Mesa College, United States, January 2016, p.4.
- 147) Lopez D. and Others, Chilean Universities and Institutional Quality Assurance Processes , Quality Assurance in Education, Vol.23, No.2, May 2015 .p.176.
- 148) Jollyta D. and Others, Cluster Analysis Based on McKinsey 7s Framework in Improving University Services, Op.Cit,p.7.
- 149) Gullage A., The people behind the process: Reflections on the Institutional Quality Assurance Process at McMaster University, Reflections on the Past, Present, and Future of Teaching at McMaster University, Paul R. MacPherson Institute for Leadership, Innovation and Excellence in Teaching, McMaster University, Canada, December 2022 , pp.2-3.
- 150) Lewing J., The Relationship Between Perceived Institutional Support and Student Experience for Employer Selection, Employee Persistence, and Career Path Among Community-Engaged Faculty and Staff Members, Journal of Community Engagement and Higher Education, Vol.11, No.1 Indiana State University, United States, 2019, pp.5-6.
- 151) Jollyta D. and Others, Cluster Analysis Based on McKinsey 7s Framework in Improving University Services, Op.Cit, p.2.
- 152) Mohiuddin M. and Others, Op.Cit, p.1.
- 153) Ullah M. and Others, Assessing Institutional Support to Online Education at Tertiary Level in Bangladesh Coping with COVID-19 Pandemic: An Empirical Study, Journal of Digital Educational Technology, Vol.2, No.1, 2022, pp1-2.
- 154) Krokhlmal L. & Simutina N., Integration in Higher Education Institutions in the Global Educational System, European Research Studies Journal, Vol.21, ISS.2, Greece, 2018 ,pp587-589.

- 155) Oxendine S. & Taub D., Examining the Impact of Institutional Integration and Cultural Integrity on Sense of Belonging for Native Students at Non-Native Colleges and Universities, College Student Affairs Journal, Vol.39, No.2, Southern Association for College Student Affairs, University of North Carolina, United States, 2021 p.108.
- 156) European University Association (EUA), Op.Cit, p.3.
- 157) Jalal A., Research Productivity in Higher Education Environment, Journal of Higher Education Service Science and Management, Vol.3, ISS.1, Platform and Workflow by OJS\PKP, United Kingdom,2020 ,pp1-2.
- 158) Jollyta D. and Others, Cluster Analysis Based on McKinsey 7s Framework in Improving University Services, Op.Cit, p.6.
- 159) Gates S. and Others, Ensuring Quality and Productivity in Higher Education: An Analysis of Assessment Practices, Ashe-Eric Higher Education Report, Vol.29, No.1, Jossey-Bass a Wiley Company, United States, 2002, pp14-15.
- 160) Oruc A., Requirements for Productivity in the Academic Environment, Higher Education Studies, Vol.11, No.4, Canadian Center of Science and Education, Canada, 2021, pp40-41.
- (١٦١) رئاسة مجلس الوزراء، برنامج عمل الحكومة ٢٠١٩/٢٠١٨ - ٢٠٢٢/٢١ مصر تنطلق، ٢٠١٨م، ص ٢٠-٢١.
- (١٦٢) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل تقويم واعتماد الجامعات، أكتوبر ٢٠٠٨م، ص ٣.
- (١٦٣) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة مصر ٢٠٣٠، ٢٠١٩م، ص ١٢.
- (١٦٤) مصطفى أحمد أمين، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (١٩)، العدد (١٩)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، سبتمبر ٢٠١٨م، ص ١٢.
- (١٦٥) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، منظومة التعليم العالي والبحث العلمي الوطنية.. حقائق وأرقام، من الموقع الإلكتروني: <http://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/high-education-achievement1.aspx>، تاريخ الدخول للموقع ١١/٩/٢٠٢٢م.
- (١٦٦) المركز الإعلامي، المؤسسات لتعليمية المعتمدة، وزارة التعليم العالي، من الموقع الإلكتروني: <https://www.facebook.com/MOHESREGYPT>، تاريخ الدخول للموقع ١٥/٩/٢٠٢٢م.
- (١٦٧) يمكن الرجوع إلى:
- المركز الإعلامي، الإنفوجراف بالأرقام: التعليم العالي والبحث العلمي خلال الأعوام ٢٠١٤م- ٢٠٢٢م، وزارة التعليم العالي، من الموقع الإلكتروني: <http://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/Home.aspx>، تاريخ الدخول للموقع ١٠/٩/٢٠٢٢م.
- محمد صبحي، إنجازات ٨ سنوات بالتعليم العالي في عهد الرئيس السيسي، من الموقع الإلكتروني: <https://www.youm7.com/>، تاريخ الدخول للموقع ١٢/٩/٢٠٢٢م.
- وزارة التعليم العالي، منظومة التعليم العالي والبحث العلمي الوطنية.. حقائق وأرقام، مرجع سابق.
- المركز الإعلامي، إنفوجراف خلال ٧ سنوات، وزارة التعليم العالي، من الموقع الإلكتروني: http://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/Figures_Statistics.aspx، تاريخ الدخول للموقع ٩/٨/٢٠٢٢م.
- (١٦٨) وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥- ٢٠٣٠: مصر تستثمر في المستقبل، وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥م، ص ٦.
- (١٦٩) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، بيان وزير التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري أمام مجلس النواب عن مشروع خطة التنمية المستدامة للعام المالي ٢٠١٦-٢٠١٧، ٢٠١٦م، مايو ٢٠١٦م، ص ٤.

- (١٧٠) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩ م، ص ١٥-١٩.
- (١٧١) منى عرفة حامد عمر، دور التعليم الجامعي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، المجلد (٣٣)، العدد (٣)، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٨ م، ص ٤٤-٤٤.
- (١٧٢) ميادة محمد فوزي الباسل، مرجع سابق، ص ٢.
- (١٧٣) مها عبد الباقي جويلي، تميز الجامعات المصرية على ضوء تصنيف التايمز وكيو إس الإنجليزي Times&QS، مجلة كلية التربية، العدد (٢٠)، كلية التربية، جامعة بورسعيد، يونيو ٢٠١٦ م، ص ٢٥٠.
- (١٧٤) ميادة محمد فوزي الباسل، مرجع سابق، ص ٢-٣.
- (١٧٥) شيماء صبحي إبراهيم، مرجع سابق، ص ٣٤٧.
- (١٧٦) ميادة محمد فوزي الباسل، مرجع سابق، ص ٣.
- (١٧٧) نور الدين محمد نصار، دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بجامعة جنوب الوادي في تلبية الاحتياجات التعليمية للفتيات المهمشات من التعليم بمحافظة قنا، مجلة العلوم التربوية، العدد (٤٢)، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، يناير ٢٠٢٠ م، ص ٧٢-٧٣.
- (١٧٨) جامعة أسوان، أمين عام الجامعة، من الموقع الإلكتروني: <https://aswu.edu.eg/about/organizational-structure/assistant-secretary-general-for-administrative-affairs/>، تاريخ الدخول للموقع: ٢٧ / ١ / ٢٠٢٣ م.
- (١٧٩) جامعة الإسكندرية، قطاع أمين عام الجامعة: الإدارات التابعة، من الموقع الإلكتروني: <https://www.alexu.edu.eg/index.php/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A9>، تاريخ الدخول للموقع: ٢٧ / ١ / ٢٠٢٣ م.
- (١٨٠) جامعة بنها، الإدارة العامة لشئون التعليم والطلاب، من الموقع الإلكتروني: https://bu.edu.eg/univ_admin/univ_sho2on_tolab-edara_stu.php، تاريخ الدخول للموقع: ٣١ / ١ / ٢٠٢٣ م.
- (١٨١) يمكن الرجوع إلى :
- وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، ط (٢٤) المعدلة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠٠٦ م، ص ١٠-١١.
- رئيس الجمهورية، قانون رقم (٩٤) لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات، المادة (٣٣، ٣٢)، ص ١٣-١٥.
- (١٨٢) جامعة المنصورة، الإدارة العامة لشئون أعضاء هيئة التدريس، من الموقع الإلكتروني: <https://musg.mans.edu.eg/vice-musg/assistant-secretary-for-administrative-affairs-general-administration-for-staff-affairs>، تاريخ الدخول للموقع: ٣١ / ١ / ٢٠٢٣ م.
- (١٨٣) إيمان محمد عبد السلام وآخرون، دليل شئون أعضاء هيئة التدريس، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٩ م، ص ١١.
- (١٨٤) جامعة عين شمس، الإدارة العامة لرعاية الشباب، من الموقع الإلكتروني <https://www.asu.edu.eg/ar/std/14/page>، تاريخ الدخول للموقع: ٣١ / ١ / ٢٠٢٣ م.
- (١٨٥) أحمد مرعي هاشم، دور التنظيمات الجامعية في تنمية قيم السلام الاجتماعي للشباب الجامعي: دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد (١٣)، العدد (١٣)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، أكتوبر ٢٠١٨ م، ص ٤٣٨.

- ١٨٦) جامعة القاهرة، الهيئة التنظيمية، من الموقع الإلكتروني: <https://cu.edu.eg/ar/page.php?pg=contentFront/SubSectionData.php&SubSectionId=782>، تاريخ الدخول للموقع: ٢٧ / ١ / ٢٠٢٣ م.
- ١٨٧) جامعة الإسكندرية، قطاع أمين عام الجامعة: الإدارات التابعة، مرجع سابق.
- ١٨٨) جامعة الفيوم، الإدارة العامة للشئون الهندسية، من الموقع الإلكتروني: <https://www.fayoum.edu.eg/engmang/task.aspx>، تاريخ الدخول للموقع: ٢٨ / ١ / ٢٠٢٣ م.
- ١٨٩) جامعة الإسكندرية، قطاع أمين عام الجامعة: الإدارات التابعة، مرجع سابق.

الملاحق

ملحق (١) استمارة الجولة الأولى



جامعة العريش
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية



استمارة استطلاع رأي الخبراء (الجولة الأولى)

سعادة الأستاذ الدكتور /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

يطيب لي أن أضع بين أيديكم استمارة استطلاع رأي لاستكمال بحث علمي بعنوان " تطوير جدارت الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي "، وتهدف الجولة الأولى من أسلوب نلقى إلى الكشف عن جدارت الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية والتي تحتاج إلى تطوير، ومقترحات لاستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي في تطوير هذه الجدارت.

ويقصد بجدارت الموارد البشرية الإدارية بالجامعات بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والممارسات الشخصية والمهنية والاستراتيجية التي تمتلكها الموارد البشرية الإدارية بالجامعات وتؤدي إلى تحقيق التميز الفردي والمؤسسي في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهدافه الاستراتيجية، وتزيد من فرص نجاح الجامعات في تحقيق مستوى تنافسي متقدم.

و يعتبر مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي " إطار إداري للعمل من أجل التطوير المؤسسي ويعتمد على التصميم التنظيمي للمؤسسة، ويدعم قادة المؤسسات في تحديد الخطوات المطلوبة للتطوير التنظيمي الفعال من خلال التفاعلات بين سبعة أبعاد رئيسة هي: الموارد البشرية والقيم والمهارات والأسلوب والاستراتيجية والأخزمة والهيكل، وما يميز هذا المدخل مبدأ التكاملية والشمول في هذه الأبعاد وثقافة التطوير التنظيمي القوية على جميع الأبعاد".
وتتحدد محاور الاستطلاع بما يلي:

المحور الأول: جدارت الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.

المحور الثاني: متطلبات تطوير جدارت الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي.

وإيماناً بقدركم وعلمكم وحرصكم على دعم البحوث العلمية؛ يرجى من سيادتكم التكرم باستكمال البيانات الأساسية لسعادتكم ومن ثم دعم البحث والباحث بأرائكم في الأماكن المخصصة بالاستطلاع، وتقديم النصح للباحث وتجويد البحث ومضمونه وإثرائه بخبراتكم بما يحقق أهداف البحث.

مع فائق الشكر والتقدير.

الباحث

عبد الكريم محمد أحمد حسين

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة العريش

بيانات السادة الخبراء

الاسم	الدرجة	الجامعة	التعليق	الوظيفة



جامعة العريش
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية



المحور الأول: جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية

آراء السادة الخبراء			
ملاحظات	الدرجة	الترتيب	الترتيب
١- الجدارات الشخصية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية			
			أ
			ب
			ج
<p>أخرى يمكن ذكرها:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			
٢- الجدارات المهنية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية			
			أ
			ب
			ج



جامعة العريش
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية



المحور الثاني: متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكيزي

للتشخيص التنظيمي: يركز مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي على الأبعاد الرئيسية (الموارد البشرية- القيم - المهارات - الأسلوب - الاستراتيجية- الأنظمة- الهيكل)، وعليه أرجوا من سعادتكم تحديد أهم متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي.

١	متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي (الموارد البشرية)
٢	متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي (القيم)
٣	متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي (المهارات)
٤	متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي (الأسلوب)
٥	متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي (الاستراتيجية)
٦	متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي (الأنظمة)
٧	متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي (الهيكل)
	متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي (عامه)

شكراً لكم على فكريكم الراقى ودعمكم للبحث والباحث

ملحق (٢) استمارة الجولة الثانية



جامعة العريش
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية



استمارة استطلاع رأي الخبراء (الجولة الثانية)

سعادة الأستاذ الدكتور /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

يطيب لي أن أقدم بأسمى كلمات التقدير على جهودكم ودعمكم للبحث والباحث في الجولة الأولى وتقديم مقترحات كانت راقية وأفكارها عميقة بمضمونها إبداعية بأسلوبها، واستكمالاً لجولات دلفي أضع بين أيديكم استمارة استطلاع رأي الخبراء لاستكمال الجولات ليبحث علمي بعنوان " تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي "، وتهدف هذه الجولة إلى الوصول إلى اتفاق حول قائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، ومتطلبات استخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي لتطوير هذه الجدارات.

ومن ثم نتحدد محاور استطلاع الرأي للجولة الثانية بما يلي:

المحور الأول: جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.

المحور الثاني: متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي

للتشخيص التنظيمي.

وإيماناً بقدركم وعلمكم وحرصكم على دعم البحوث العلمية؛ يرجى من سيادتكم التكرم بدعم البحث والباحث بأرائكم،

وتقديم التصح للباحث وتجويد البحث ومضمونه وإثرائه بخبرائكم بما يحقق أهداف البحث..

مع فائق الشكر والتقدير

الباحث/عبد الكريم محمد أحمد حسين
مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة العريش

بيانات السادة الخبراء

الاسم	
الدرجة الأكاديمية/ الإدارية	
الجامعة	
الكلية	
الوظيفة الإدارية	

المحور الأول: جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.

آراء السادة الخبراء	ملاحظات			أولاً: الجدارات الشخصية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية
	١	٢	٣	
				١- الدافعية الشخصية: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:
				أ التحفيز الذاتي للتعامل مع ضغوط العمل المختلفة
				ب الاستقرار في أداء العمل بكفاءة لتحقيق أهداف الجامعات المصرية
				ج سرعة البديهة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل
				د الاصرار على إنجاز المهام المطلوبة بتميز لإثبات الجدارة بالعمل
				٢- الالتزام الأخلاقي: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:



جامعة العريش
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية



					أ	الالتصباط بالأداء الإيجابي بالعمل
					ب	الحفاظ على حقوق الآخرين وأداء الواجبات المطلوبة للعمل
					ج	الالتزام بالقيم الجامعية والمجتمعية
٣- التثقف بالنفس: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:						
					أ	الأقدام نحو استثمار نقاط القوة الشخصية للتغلب على نقاط ضعفها
					ب	أداء تجارب جديدة تؤدي إلى تحقيق النجاح الشخصي والمؤسسي
					ج	المبادرة والإبداع في تطوير إجراءات العمل وجذب الآخرين للمشاركة بهذا التطوير
					د	التعبير عن الأفكار الجديدة للإملاء بالعمل دون خوف من الانتقاد
					هـ	اختيار أفضل البدائل لإيجاد العمل وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية
جدارت شخصية أخرى يمكن ذكرها:						
.....						
.....						
ثانياً: الجدارات المهنية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية:						
آراء السادة الخبراء						
ملاحظات	٤	٣	٢	١		
	٤	٣	٢	١		
١- المسؤولية المهنية: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:						
					أ	التعهد بأداء المهام المكلفين بها داخل الجامعات وخارجها
					ب	الالتزام بالنواتج المهنية للعمل الجامعي
					ج	الولاء للجامعات والحفاظ على سمعتها التنظيمية
٢- التطوير المهني: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:						
					أ	تحديد المهام المهنية ومتطلبات أدائها وتطويرها وفقاً لمعايير محددة
					ب	تعزيز ثقافة الحوار المهني والعمل الجماعي وتحسين العلاقات المهنية
					ج	الالتصباط المهني في تطبيق التفكير والنمو التنظيمي لتطوير الجامعات
					د	تحسين ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية
					هـ	توظيف التطبيقات والمتنصات الرقمية في مجال العمل المهني
٣- الإنجاز المهني: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:						
					أ	تحويل الخطط المؤسسية إلى إنجازات ونتائج ملموسة
					ب	إنتاج معرفة جماعية جديدة لحل المشكلات المهنية
					ج	تحسين مستوى الجودة بالجامعات المصرية
					د	زيادة المعارف والمهارات الرقمية وتحسين التفاعلات الرقمية بين الموارد البشرية
جدارت مهنية أخرى يمكن ذكرها:						
.....						
.....						



جامعة العريش
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية



آراء السادة الخبراء		ملاحظات		
١	٢	٣	٤	٥
ثالثاً: الجدارت الاستراتيجية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية:				
١- التفكير الاستراتيجي: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:				
أ	ب	ج	د	
أ	ب	ج	د	
٢- التصميم الاستراتيجي: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:				
أ	ب	ج	د	
أ	ب	ج	د	
٣- الإيثار الاستراتيجي: تتضمن جدارة الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية على:				
أ	ب	ج	د	
أ	ب	ج	د	
جدارت استراتيجية أخرى يمكن ذكرها:				

المحور الثاني- متطلبات تطوير جدارت الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماركيزي لتقسيم التخصصات (الموارد البشرية - القيم - المهارات- الأسلوب- الاستراتيجية- الأنظمة- الهيكل)

آراء السادة الخبراء		ملاحظات		
١	٢	٣	٤	٥
أولاً: الموارد البشرية:				
١	٢	٣	٤	٥
١	٢	٣	٤	٥
آخرى يمكن ذكرها:				
ثانياً: القيم:				
١	٢	٣	٤	٥
١	٢	٣	٤	٥
آخرى يمكن ذكرها:				
ثالثاً: المهارات:				
١	٢	٣	٤	٥
١	٢	٣	٤	٥
آخرى يمكن ذكرها:				



جامعة العريش
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية



أراء السادة الخبراء				ملاحظات	أراء السادة الخبراء	ملاحظات	أراء السادة الخبراء	ملاحظات	أراء السادة الخبراء	ملاحظات
4	3	2	1							
رابعاً: الأسلوب:										
1 استخدام أساليب الإقناع والتكثير للموارد البشرية الإدارية.										
2 نتي أساليب وسياسات تركز على نتائج عمل الموارد البشرية الإدارية وإحزانهم.										
3 تطبيق أساليب وأليات إدارية ورفعية حديثة لتسيير إجراءات عمل الموارد البشرية الإدارية.										
4 اتباع أسلوب التخطيط والتقييم والتطوير المستمر لجدارات الموارد البشرية الإدارية.										
5 تطبيق نظم العمل القائم على اكتشاف واستثمار المواقف من الموارد البشرية الإدارية.										
6 العمل على تهيئة الاحتياجات التنموية والمهنية والاستراتيجية للموارد البشرية الإدارية.										
اخرى يمكن ذكرها:										
خامساً: الاستراتيجيه:										
1 تسيير الموارد البشرية الإدارية بفهوم الاستراتيجيه واعادتها وتقييمه تطبيقها بالجامعات المصريه.										
2 وضع خطط استراتيجيه طويله المدى تضمن مشاركه الموارد البشرية الإدارية في تحقيق غايات الجامعات المصريه.										
3 تحديد مسؤليه الجدارات العزمه للقيام بالوظائف للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصريه.										
4 نتي استراتيجيات فتره كدم تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصريه.										
اخرى يمكن ذكرها:										
سادساً: الإنظمه:										
1 تسيير الموارد البشرية الإدارية بالإنظمه المختلفه للجامعات المصريه وتقييمه تطبيقها.										
2 وضع نظم لكراس جدارات الموارد البشرية الإدارية ووضع التعليقات التوجيهية للتطوير بما يعكس غايات الجامعات المصريه.										
3 تطبيق الإنظمه الإلكترونيه واستثمار كفايات الحول الرهسي في جميع مجالات عمل الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصريه.										
4 وضع ألية عمل إرشاديه لاستراتيجيات التعامل والتواصل بين الموارد البشرية الإدارية والأخرين من داخل الجامعات المصريه وخارجها.										
5 وجود نظام للتطبيقات العاليه والإداريه وضمن صنع واتخاذ القرارات الأكثر كفاءه وتكليه الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصريه.										
اخرى يمكن ذكرها:										
سابعاً: الهيكل:										
1 وجود هيكل تنظيمي شاملي للجامعات المصريه يحدد العلاقات بين المستويات الإدارية.										
2 بناء هيكل تنظيمي للجامعات المصريه قائم على الجدارات التنمويه والمهنيه والاستراتيجيه للموارد البشرية الإدارية بها.										
3 التطوير المستمر للهيكل التنظيمي للجامعات المصريه بما يتناسب مع متغيرات بيئه عمل الموارد البشرية الإدارية.										
4 البعد عن الشاغل والأزدواجيه في المهام بين الوحدات الإدارية بالجامعات المصريه في الهيكل التنظيمي.										
5 تحقيق التفاعل بين الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيميه للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصريه.										
6 بوضوح الهيكل التنظيمي لسلسل الأعد الفرع بالجامعات المصريه										
اخرى يمكن ذكرها:										
ثامناً: متطلبات عامه لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصريه باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي:										
1 احصاء الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصريه المعهزات التي يتضمونها منغل ماعترتي من أجل تطوير جداراتهم.										
2 تحديد برامج وسياسات تربية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصريه تكافئ بتطوير الجدارات التنمويه والمهنيه والاستراتيجيه.										
3 وجود بيئه عمل إيجابيه قائمه على العوده والعمل بروح الفريق بين الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصريه والأخرين.										
4 تطوير النواتج الجامعيه وتنفيذها من التعديلات الإدارية الروتينييه والمواد النظرية العامه وتحويلها إلى إجراءات تطبيقية عمليه.										
5 الرعيه الصميه والاجتماعيه للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصريه.										
اخرى يمكن ذكرها:										

شكراً لكم على فكريكم الراقى ودعمكم للبحث والباحث

ملحق (٣) استمارة الجولة الثالثة



جامعة العريش
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية



استمارة استطلاع رأي الخبراء (الجولة الثالثة)

سعادة الأستاذ الدكتور /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

يطيب لي أن أقدم بأسمى كلمات التقدير على جهودكم ودعمكم للبحث والباحث في الجولتين الأولى والثانية وتقديم مقترحات كانت لها الأثر في الوصول لهذه الجولة ووضع قائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، والوصول لمتطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماركيزي للتشخيص التنظيمي، واستكمالاً لجولات دلفي أضغ بين أيديكم استمارة استطلاع رأي الخبراء لاستكمال الجولات لبحث علمي بعنوان " تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماركيزي للتشخيص التنظيمي". وتهدف هذه الجولة إلى الوصول إلى اتفاق حول قائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، والوصول لاتفاق حول متطلبات استخدام مدخل ماركيزي للتشخيص التنظيمي لتطوير هذه الجدارات. ومن ثم تتحدد محاور استطلاع الرأي للجولة الثالثة بما يلي:

المحور الأول: قائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.

المحور الثاني: متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماركيزي للتشخيص التنظيمي. وإيماناً بقدركم وعلمكم وحرصكم على دعم البحوث العلمية؛ يرجى من سيادتكم التكرم بدعم البحث والباحث بأرائكم، وتقديم التصح للباحث وتوجيه البحث ومضمونه وإثرائه بخبركم بما يحقق أهداف البحث.

الباحث/عبد الكريم محمد احمد حسين
مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة العريش

مع فائق الشكر والتقدير

بيانات السادة الخبراء

الاسم	
الدرجة الأكاديمية / الإثنية	
الجامعة	
الوظيفة الإدارية	
رقم هاتف (الواحد)	
البريد الإلكتروني	

المحور الأول: قائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية

ملاحظات	آراء السادة الخبراء			الجدارات الفرعية	الدرجة	توصية
	موافق	إلى حد ما	غير موافق			
				1 التحفيز الذاتي للتعامل مع شغوط العمل بالجامعات المصرية	1	الدافعية الشخصية
			ب زيادة التوجه الذاتي نحو التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف العمل بالجامعات المصرية			
			ج سرعة البديهة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل بالجامعات المصرية			
			1 الالتزام بالقيم الجامعية والمجتمعية	2	الالتزام الأخلاقي	
			ب تحمل المسؤولية في التنفيذ الصحيح للوائح والخطط الجامعية			
			ج الحفاظ على سرية وخصوصية المعلومات الجامعية			
			1 الإقدام نحو استثمار نقاط القوة الشخصية للتغلب على نقاط ضعفها	3	الثقة بالنفس	
			ب المبادرة والإبداع في تطوير إجراءات العمل وجذب الآخرين للمشاركة بهذا التطوير			
			ج التعبير عن الأفكار الجديدة للزملاء بالعمل دون خوف من الانتقاد			
			1 التعهد بإداء المهام المكلفين بها داخل الجامعات وخارجها	1	المسؤولية المهنية	
			ب الالتزام باللوائح المهنية للعمل الجامعي			
			ج الولاء للجامعات المصرية والحفاظ على سمعتها التنظيمية			
			1 تحديد المهام المهنية ومتطلبات أدائها وتطويرها بالجامعات المصرية وفقاً لمعايير محددة	2	التطوير المهني	
			ب توظيف التطبيقات والمنتجات الرقمية في مجال العمل المهني بالجامعات المصرية			
			ج تحسين ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية بالجامعات المصرية			
			1 تحويل الخطط الجامعية إلى إجراءات ونتائج ملموسة	3	الإنجاز المهني	
			ب تحسين مستوى الجودة بالجامعات المصرية			
			ج زيادة المعارف والمهارات الرقمية وتحسين التفاعلات الرقمية بين الموارد البشرية بالجامعات المصرية			



جامعة العريش
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية



ملاحظات	آراء السادة الخبراء			الجدارات الفرعية	الدرجة	
	موافق	إلى حد ما موافق	غير موافق			
				1 طرح افكر قابله للتطبيق ذات تاثير فعال على تطوير الجامعات المصريه	1	
			2 التفكير في اجراءات تحقيق الاهداف الاستراتيجيه للجامعات المصريه	التفكير الاستراتيجي		
			3 ايجاد حلول جديده لمشكلات العمل بالجامعات المصريه ومناسبتها للمتغيرات الاجتماعيه والاقتصاديه والبيئيه			
			1 وضع مكونات الخطة الاستراتيجيه بالجامعات المصريه وتضمينها بناء على اسس ومنهجيات علميه	2	2	
			2 تنظيم الجهود الاستراتيجيه لصناعه القرارات الاساسيه لتطوير الجامعات المصريه			التصميم الاستراتيجي
			3 تصميم منظومه رعيه لارشده وحفظ واستخدام وتبادل الوثائق الإداريه بالجامعات المصريه			
			1 إنتاج نماذج عمل جديده بالجامعات المصريه تعتمد على العنونه التنظيميه	3	3	
			2 وضع حلول تكنولوجيه جديده بالجامعات المصريه تتكامل مع المتغيرات المجتمعيه ويمكن تنفيذها بجوده اعلى			الابتكار الاستراتيجي
			3 تبسيط تقويم الخدمات الجامعيه باستراتيجيات رعيه مبتكرة وإبداعيه			
تعليق عام على قائمة جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية						
ملاحظات	موافق	إلى حد ما موافق	غير موافق	الحكم		
				الصياغة القويه لجدارات		
				النماء جدارات الموارد البشرية (شخصيه - مهنيه - الاستراتيجيه) لموضوع البحث		
				قابليه جدارات الموارد البشرية (شخصيه - مهنيه - الاستراتيجيه) بالجامعات المصريه للتطوير باستخدام مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي		
				مقترحات عامه على قائمه جدارات الموارد البشرية الإداريه بالجامعات المصريه		

لغور الثاني- متطلبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي (الموارد البشرية - القيم - المهارات- الأسلوب- الانظمة- الهيكل)

ملاحظات	آراء السادة الخبراء			ملاحظات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصريه باستخدام مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي	أبعاد مدخل ماكيزي للتشخيص التنظيمي	
	موافق	إلى حد ما موافق	غير موافق			
				1 استقطاب الموارد البشرية الإداريه المتميزه للعمل بالجامعات المصريه	أولاً: الموارد البشرية	
			2 التنمية المهنيه المستدامه للموارد البشرية الإداريه بالجامعات المصريه			
			3 فهم طبيعه الوظائف والشخصيات الجامعيه			
			1 وضع إطار قيمي محدد لكل وظيفه إداريه بالجامعات المصريه	ثانياً: القيم	ثانياً: القيم	
			2 التعرف على ماهيه القيم الجامعيه والمجتمعيه الرئيسيه وتأثيرها على الثقافه التنظيميه بالجامعات المصريه			
			3 تحقيق الثقافيه في المعاملات الإداريه والماليه بالجامعات المصريه			
			1 اكتساب الموارد البشرية الإداريه بالجامعات المصريه لمهاره ريادة الاعمال	ثالثاً: المهارات	ثالثاً: المهارات	
			2 اكتساب الموارد البشرية الإداريه بالجامعات المصريه لمهاره التواصل والحوار وتبادل الافكار مع الآخرين			
			3 اكتساب الموارد البشرية الإداريه بالجامعات المصريه لمهاره التعلم التنظيمي			
			1 استخدام اساليب الاهتمام والتقدير للموارد البشرية الإداريه بالجامعات المصريه	رابعاً: الأسلوب	رابعاً: الأسلوب	
			2 تطبيق اساليب واليات إداريه رعيه حثيئه لتبسيط إجراءات عمل الموارد البشرية الإداريه بالجامعات المصريه			
			3 تطبيق نظم العمل القائم على اكتشاف واستثمار المواهب من الموارد البشرية الإداريه بالجامعات المصريه			
			1 تبسيط الموارد البشرية الإداريه بفهموم الاستراتيجيه ومكوناتها وتدريبهم على كفيته صياغتها وكفيته تطبيقها بالجامعات المصريه	خامساً: الاستراتيجية	خامساً: الاستراتيجية	
			2 وضع خطط استراتيجيه طويله المدى تضمن مشاركه الموارد البشرية الإداريه في تحقيق غايات الجامعات المصريه			
			3 تبني استراتيجيات مرنة تدعم تطوير جدارات الموارد البشرية الإداريه بالجامعات المصريه بتبسيط الموارد البشرية الإداريه بالانظمة المختلفه للجامعات المصريه وتكسيها وكفيته تطبيقها			
			1 تطبيق الانظمة الالكترونيه واستثمار تقنيات التحول الرقمي في جميع مجالات عمل الموارد البشرية الإداريه بالجامعات المصريه	سادساً: الأنظمة	سادساً: الأنظمة	
			2 تفعيل نظام المعلومات الماليه والإداريه بضمن صنع واتخاذ القرارات الأكثر كفاءه وإنتاجيه للموارد البشرية الإداريه بالجامعات المصريه			



جامعة العريش
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية



ملاحظات	آراء السادة الخبراء			مطلوبات تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مقياسي للتفخيص التنظيمي	أبعاد مقياسي التفخيص التنظيمي
	موافق	إلى حد ما	غير موافق		
				التطوير المستمر للهيكل التنظيمي للجامعات المصرية بما يتناسب مع متغيرات بيئته عمل البعد عن التداخل والازدواجية بعلاقات العمل بين الوحدات الإدارية بالجامعات المصرية في الهيكل التنظيمي لتحقيق أهدافه	سابقاً: الهيكل
				تحقيق التكامل بين الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية	
				تيسير الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية بإبعاد مقياسي للتفخيص التنظيمي وأهدافه وفلسفته وكيفية استخدامه	ثامناً: متطلبات عامه
				اكتساب الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية المهارات التي يتكسبها مديروها من أجل تطوير جداراتهم	
				تطبيق برامج ومبادرات تدريبية للموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية تخصص بتطوير الجدارات الشخصية والمهنية والإستراتيجية باستخدام مقياسي للتفخيص التنظيمي	
				تطوير لوائح الجامعات المصرية وتنفيذها من التعديلات الإدارية الروتينية والمواد النظرية العامة وتحويلها إلى إجراءات تطبيقية عملية بما يتناسب بأبعاد مقياسي للتفخيص التنظيمي	
				إنشاء صندوق الإبداع لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مقياسي للتفخيص التنظيمي	

شكرًا لكم على فتركم الراقي ودعمكم للبحث والباحث

ملحق (٤)
قائمة الخبراء النهائية (تم ترتيبها هجائياً)

م	الاسم	الدرجة	الوظيفة	الكلية	الجامعة
١	إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ دكتور	رئيس قسم سابق	التربية	حلوان
٢	إبراهيم فريخ حسين	أستاذ مساعد	وكيل الكلية سابقاً	التربية	العريش
٣	إبراهيم محمد عبدالله حسن	أستاذ دكتور	وكيل كلية التربية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة	التربية	العريش
٤	أحمد أحمد الغباشي	مدير عام	أمين عام الكلية	الطب البشري	العريش
٥	أحمد سلمى أرناؤوط	أستاذ مساعد	وكيل كلية الحاسبات والمعلومات ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية	التربية	العريش
٦	أحمد معوض عبد الهادي فايد	أستاذ مساعد	وكيل كلية الاقتصاد المنزلي لشئون التعليم والطلاب	الاقتصاد المنزلي	العريش
٧	أسامة عبد السلام علي	مدرس	لا يوجد	التربية	عين شمس
٨	أسامة علي ذكري	أستاذ دكتور	عميد الكلية	الطب البشري	العريش
٩	أسامة صباح حسن	أستاذ مساعد	مدير مركز القياس والتقويم بالجامعة	التربية	العريش
١٠	أشرف عبد الفتاح وهبة	مدير عام	أمين عام الجامعة	-	العريش

١١	السيد ثابت عبد الخالق	مدير عام	أمين الكلية	العلوم الزراعية البيئية	العريش
١٢	السيد كامل الشربيني	أستاذ دكتور	عميد الكلية ورئيس قسم الصحة النفسية	التربية	العريش
١٣	إيمان محمد عبدالعال لطفى	أستاذ مساعد	وكيل الكلية للدراسات العلية والبحوث	الاقتصاد المنزلى	العريش
١٤	إيهاب إبراهيم منجى الحو	أستاذ مساعد	لا يوجد	التربية	السويس
١٥	حاتم محمد احمد محفوظ	أستاذ دكتور	وكيل كلية التجارة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة	التجارة	العريش
١٦	حسام الدين سيد أحمد رجب	أستاذ دكتور	عميد كلية العلوم سابقًا	العلوم	العريش
١٧	حسن عبد العليم يوسف	أستاذ دكتور	مستشار رئيس جامعه قناة السويس لشئون معهد الدراسات الأفروآسيوية العليا والعميد الأسبق للمعهد	معهد الدراسات الأفروآسيوية العليا	قناة السويس
١٨	حسن مختار حسين سليم	أستاذ دكتور	رئيس قسم سابق	التربية بنين القاهرة	الأزهر
١٩	حشمت عبد الحكم محمدين	أستاذ دكتور	العميد السابق للكلية	التربية بنين القاهرة	الأزهر
٢٠	حميدة بدير مرق	مدرس	مدير مركز ضمان الجودة بالجامعة	العلوم	العريش
٢١	رفعت عمر عزوز	أستاذ دكتور	نائب رئيس جامعه لشئون الطلاب والتعليم	التربية	العريش
٢٢	زكريا محمد زكريا هيبية	أستاذ دكتور	وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب	التربية	العريش
٢٣	شريف عبد الله سليمان المنصوري	أستاذ مساعد	لا يوجد	التربية	عين شمس
٢٤	شعبان حلمي حافظ محمد	أستاذ مساعد	وكيل كلية سابق للدراسات العليا والبحوث	التربية	سوهاج
٢٥	صبري عطية محمد عيد	مدير عام	مدير عام الإدارة القانونية بالجامعة	-	العريش
٢٦	صلاح السيد مصطفى	مدير عام	امين عام جامعه السابق	-	العريش
٢٧	عادل عبد الفتاح سلامة سيد	أستاذ دكتور	ريس قسم ووكيل كلية سابقا	التربية	عين شمس
٢٨	عبدالمقصود عبدالقادر سليمان	أستاذ دكتور	عميد الكلية	التجارة	العريش
٢٩	عثمان محمد عثمان	أستاذ دكتور	عميد الكلية	الأداب	العريش
٣٠	عزت رشاد مرزوق	أستاذ دكتور	عميد سابق ورئيس قسم الأراضي والمياه	العلوم الزراعية البيئية	العريش
٣١	عصام عطية عبد الفتاح عمر	أستاذ مساعد	وكيل دراسات عليا سابق	التربية	العريش
٣٢	كمال عبد الوهاب أحمد محمد	أستاذ دكتور	عميد كلية التربية سابقا	التربية	العريش
٣٣	محمد أحمد محمد نجاتي	أستاذ دكتور	عميد الكلية	العلوم الزراعية البيئية	العريش
٣٤	محمد أحمد ناصف	أستاذ دكتور	لا يوجد	التربية	الزقازيق
٣٥	محمد السيد مصطفى	مدير عام	أمين الكلية	التربية	العريش
٣٦	محمد صبري الانصاري إبراهيم	أستاذ دكتور	رئيس قسم	التربية بقنا	جنوب الوادي

٣٧	محمد فؤاد عبد العزيز سليمان	أستاذ دكتور	عميد الكلية السابق	الأداب	العريش
٣٨	محمود إبراهيم محمود إبراهيم	أستاذ دكتور	عميد معهد الدراسات البيئية	معهد الدراسات البيئية	العريش
٣٩	محمود عطا محمد على مسيل	أستاذ دكتور	لا يوجد	التربية	الزقازيق
٤٠	محمود على السيد	أستاذ دكتور	وكيل الكلية للدراسات العلية والبحوث	التربية	العريش
٤١	مرفت صالح ناصف	أستاذ دكتور	لا يوجد	التربية	عين شمس
٤٢	مهني محمد إبراهيم غنايم	أستاذ دكتور	عميد كلية الآداب بدمياط الأسبق	التربية	المنصورة
٤٣	نبيل سعد خليل	أستاذ دكتور	لا يوجد	التربية	سوهاج
٤٤	نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ دكتور	رئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	التربية	عين شمس
٤٥	نهى محمد العاصي	أستاذ مساعد	رئيس قسم سابق	التربية	قناة السويس
٤٦	هنداوي محمد حافظ	استاذ دكتور	لا يوجد	التربية	حلوان
٤٧	يوسف عبد المعطى مصطفى جوهر	أستاذ دكتور	رئيس قسم الإدارة التربوية	التربية	الفيوم