

# الرشاقة المؤسسية كمدخل في التخطيط لتطوير ادارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية

Institutional Agility as an Input in Planning The  
Development of Human Resources Management in  
Egyptian Universities

**دكتور مصطفى علي أحمد عبد المولى**

دكتور الفلسفة في الخدمة الاجتماعية

تخصص تخطيط اجتماعي



## الملخص

**الاهداف:** استهدفت الدراسة تحديد مستوى الرشاقة المؤسسية بالجامعات المصرية، تحديد مستوى تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، تحديد العلاقة بين استخدام الرشاقة المؤسسية وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، تحديد الصعوبات التي تواجه استخدام الرشاقة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، تحديد مقترحات تفعيل استخدام الرشاقة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، التوصل إلى خطة تنفيذية مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية باستخدام الرشاقة المؤسسية.

**المنهجية:** تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بالإدارة المركزية للموارد البشرية بجامعة أسيوط وعددهم (134) مفردة.

**النتائج:** قبول الفرض الرئيس للدراسة وفروضة الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الرشاقة المؤسسية وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية ".

**الخلاصة:** توصلت الدراسة إلي خطة تنفيذية مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية باستخدام الرشاقة المؤسسية.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة المؤسسية، إدارة الموارد البشرية، الجامعات المصرية.

## Summary

**Objectives:** The study aimed to determine the level of institutional agility in Egyptian universities, determine the level of development of human resources management in Egyptian universities, determine the relationship between the use of institutional agility and the development of human resources management in Egyptian universities, identify the difficulties facing the use of institutional agility in developing human resources management in Egyptian universities, and identify proposals. Activating the use of institutional agility in developing human resources management in Egyptian universities, and arriving at a proposed implementation plan to develop human resources management in Egyptian universities using institutional agility.

**Methodology:** This study is a descriptive study. The study relied on the scientific method using a comprehensive social survey approach for officials in the Central Administration of Human Resources at Assiut University, numbering (134) individuals.

**Results:** Acceptance of the main hypothesis of the study and its sub-hypotheses, which states: "There is a statistically significant, direct, and influential relationship between the use of institutional agility and the development of human resources management in Egyptian universities".

**Conclusion:** The study reached a proposed implementation plan to develop human resources management in Egyptian universities using institutional agility.

**Keywords:** institutional agility, human resources management, Egyptian universities.

أولاً- الإطار النظري :-

(1) - مدخل الدراسة :

اقتصاد المعرفة اليوم يتطلب العمالة المتعلمة القادرة على التكيف بسرعة مع البيئة المتغيرة ولكي تكون الجامعة قادرة على صناعة المستقبل ينبغي أن تتصف بصفات أهمها : الإبداع والتنافسية والشفافية والإنتاج نحو الجودة فحتمية التغيير تفرض على الجامعات أن تكون قادر على المنافسة وليس أمامها خيار سوى مواجهتها والتعامل معها وهذا الأمر يدفع بها للبحث عن كيفية رفع قدراتها التنافسية وبناء مزايا تنافسية تضمن لها التفوق والاستمرار (عمر، 2020، ص43).

ويتفق ذلك مع ما جاء في دراسة كلا من هارش، و فيستينج (2020) على ان الاستكشاف الناجح للقواعد التنافسية ( السرعة والمرونة واستباقية الابتكار والجودة والربحية ) من خلال دمج الموارد القابلة لإعادة التشكيل وأفضل الممارسات في بيئة غنية بالمعرفة لتوفير منتجات وخدمات تعتمد على العملاء في بيئة سوق سريعة التغير .

وكنتيجة لتلك التطورات والتغيرات الضخمة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية والخدمية أمام جملة من التحديات بسبب التحولات الكبيرة التي تركتها آثار هذه التطورات والتغيرات فمن المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعرفي ومن منهج الإنتاج الواسع إلى منهج الإنتاج بناءً على طلبات الزبائن، ومن المحلية إلى الدولية، ومن اقتصاد الحجم كأساس للتنافس إلى اقتصاد واسع النطاق، ومن مبدأ التكلفة المرتفعة إلى مبدأ "الرشاقة" Agility من خلال التنفيذ في وقت أقل للاستجابة والتسليم، ومن دورة حياة طويلة إلى دورة حياة قصيرة للمنتج أو الخدمة (أمين، و عيد، 2021،

ص45)

فالتحول نحو الرشاقة يمثل جهداً من الممكن تجربته، فقد تمت صياغة مفهوم الرشاقة واستخدم أول مرة عام 1990 في الكتاب الكثر مبيعاً بالعالم والذي حمل عنوان "الماكينة التي غيرت العالم" من قبل (Womack, et.al) فمن خلال هذا الكتاب أراد المؤلفون افاقاً ما اسموه بسبات الانتاج الواسع، اذ كان هدفهم تقديم افضل طريقة لتنظيم وادارة عالقات الزبون، سلاسل التجهيز، البحث والتطوير، والانتاج والعمليات. فقد كانت النقطة الاساسية هي "فعل المزيد باقل جهد" واخيراً تطورت هذه المفاهيم لتصنف لاحقاً بالتصنيع الرشيق الذي سرعان ما بدأت فكرته بالانتشار (السبعاوي، و آخرون، 2020، ص 218).

وتؤكد دراسة كلا من صبر، و آخرون (2019) على ان استمرار ونجاح المنظمات في الوقت الحاضر أصبح مقروناً إلى حد كبير بمدى تينبها للرشاقة في هياكلها واعمالها وانشطتها، اذ من خلالها تستطيع المنظمة التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات والمخاطر غير المتوقعة كما وان المنظمات الرشيقة تبحث وتفكر فيما وراء التكيف لتلك التغيرات من حيث اغتنامها للفرص المحتملة التي تساعدها على خلق الميزة التنافسية وتفوقها، ويوضح الجدول رقم (1) الملامح الرئيسية لمنظمة رشيقة: (A.D.S.Thathsara and Jayaranjani Sutha, 2021, p-p 2-3)

| جدول رقم (1) الملامح الرئيسية لمنظمة رشيقة |  |
|--|--|
| السمات الرشيقة                             | اللامح أو المكونات   |
| الاستجابات                                 | - استشعار وإدراك وتوقع التغييرات.<br>- رد فعل فوري للتغيرات.<br>- التعافي من التغييرات.  |
| الكفاءة                                    | - الرؤية الاستراتيجية .<br>- التكنولوجيا المناسبة، أو القدرة التكنولوجية الكافية، جودة المنتجات / الخدمة.<br>- الفعالية من حيث التكلفة.<br>- ارتفاع معدل إدخال المنتجات الجديدة<br>- إدارة التغيير .<br>- الناس ذو معرفة وكفاءة وتمكين .<br>- كفاءة العمليات وفعاليتها (العجاف)<br>- التعاون (داخلي، خارجي) .<br>- اندماج. |
| المرونة                                    | - مرونة حجم المنتج .<br>- مرونة نموذج المنتج/التكوين .<br>- المرونة في القضايا التنظيمية .<br>- مرونة الناس.   |
| السرعة                                     | - السرعة في طرح المنتجات الجديدة في السوق .<br>- السرعة والدقة في تقديم المنتجات والخدمات.<br>- السرعة في العمليات (فترات زمنية تشغيلية قصيرة).  |

ويتفق هذا مع ما جاء في دراسة كلا من بلقرع، و آخرون (2021) لكي تضمن المنظمة البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والمنافسة الشرسة ينبغي عليها التحول من الإدارة المترهلة والثقيلة المنغلقة على نفسها والتمسكة بأساليب الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة للاستجابة لما هو جديد ومميز ومن بين هذه المفاهيم " الإدارة الرشيقة " التي تركز على تحديد الهدر والقضاء عليه.

ويمكن تحديد خمسة مبادئ أساسية تقوم عليها المؤسسات الرشيقة كما يلي :-  
(الفقيه، 2020، ص 184).

- أ - الاستراتيجية (بوصلة المؤسسات ونجمة الشمال التي تدور حولها كل النجوم).
- ب- الهيكل التنظيمي (شبكة لتمكين فريق العمل).
- ج- العمليات والإجراءات (اقرارات سريعة ودوائر للتعلم).
- د- فريق العمل (تفاعلي وتربطه عواطف وروابط قوية).
- هـ- التكنولوجيا (الجيل الجديد يدعم التكنولوجيا).

وتؤكد دراسة كلا من ريفوتسكا، و مارشيكوفا (2021) على ان مبادئ الإدارة الرشيقة تجلب منظورًا جديدًا لثقافة الشركات ويجب أن يكون منخصصو الموارد البشرية هم القوة الدافعة لذلك التغيير والوظيفة الحاكمة لثقافة وتفكير وسلوك رشيق جديد . ولعل من أهم العوامل التي تحقق الرشاقة التنظيمية هو رشاقة الموارد البشرية من خلال ما تمتلكه المنظمة من رأس مال بشري يتضمن المعارف والمهارات والخبرات التي تشكل أحد أهم المزايا التنافسية في المنظمات المعاصرة ( حسنى، 2022، ص 416 ). ويتفق ذلك مع ما جاء بدراسة كلا من جاسم، و تناي (2016) التي كانت أهم توصياتهم كانت ضرورة زيادة الوعي والاهتمام بمفهوم الإدارة الرشيقة كأحد الوسائل التي تحسن الموارد البشرية .

وفي بداية سنة 2012 ركز Josh Bersin في خطاب له - ضمن المؤتمر السنوي للموارد البشرية والذي تنظمه Deloitte بشكل خاص على : كيف يمكن للموارد البشرية أن تساهم في بناء مكان عمل رشيق ( Agile Waork Place ) وهو يرى أن وظيفة الموارد البشرية تعد واحدة من أهم الوظائف التي لها مساهمة كبيرة في تحقيق رشاقة المنظمة ككل كما يعتبر ان مبادئ الرشاقة تعد مفتاح رئيسيا لدعم التعليم المستمر واكتساب المواهب والحفاظ عليها (كاريش، و عيادي، 2020، ص 81).

ويؤكد دراسة كلا من الجافا حسن ، و فاراليباي (2021) على إن علاقة النجاح بين الموارد البشرية والإدارة الرشيقة تحت على الحاجة إلى وجود إطار كامل يمكنه تشكيل إدارة الموارد البشرية لإدارة رشيقة ومع قلة الأبحاث في هذا المجال، لا يوجد نموذج استراتيجي شامل للتغلب على الغموض وتطبيقه في إدارة الموارد البشرية هناك حاجة لأخذ أفضل الممارسات من النهج الرشيق في تطوير البرمجيات واختبارها في إدارة الموارد البشرية، ويوضح الشكل الاتي الممارسات التي يمكن أن تجعل وظيفة إدارة الموارد البشرية أكثر رشاقة :-

ويوضح الشكل رقم (1) ممارسات يمكن أن تجعل وظيفة إدارة الموارد البشرية أكثر رشاقة (الشامسي، و الحموري، 2019، ص 8)



- وكما قال الفيلسوف "تشارلز داروين" البقاء ليس للأقوى ولا للأذكى البقاء للأكثر استجابة للتغيير" وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في القضايا الآتية:
- 1- ما مستوى الرشاقة المؤسسية بالجامعات المصرية.
  - 2- ما مستوى تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.
  - 3- ما العلاقة بين استخدام الرشاقة المؤسسية وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

4- ما الصعوبات التي تواجه استخدام الرشاقة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

5- ما مقترحات تفعيل استخدام الرشاقة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

### (2) - أهمية الدراسة:

تكمن في قدرة الجامعة على استشرف المستقبل واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وسرعة الاستجابة للمتغيرات في بيئتها خارجياً وداخلياً واقتناص الفرص لتحقيق الريادة ويشمل ذلك المرونة المؤسسية والقدرة على تغيير آليات العمل والموارد الداخلية للتواءم مع المتغيرات مما يؤدي الى تحقيق التنافس الابتكاري لديها وتحدد اهمية الدراسة الحالية في الاتى :-

1- فحص ممارسات ادارة الموارد البشرية فى الجامعات المصرية.

2- تحديد كيفية تأثير الرشاقة المؤسسية فى تطوير ادارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

3- التعرف على العلاقة بين الرشاقة المؤسسية وتطوير ادارة الموارد البشرية.

4- التعرف على دور الرشاقة المؤسسية فى تخصيص الموارد بكفاءة لضمان معالجة التحديات فى الوقت المناسب.

5- التعرف على دور ادارة الموارد البشرية فى رفع وعى الموظفين عبر استراتيجيات تتوافق مع واقع المؤسسة وبيئة الموظفين .

### (3) - أهداف الدراسة :

تحدد أهداف الدراسة الحالية فيما يلي :

1- تحديد مستوى الرشاقة المؤسسية بالجامعات المصرية.

2- تحديد مستوى تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

3- تحديد العلاقة بين استخدام الرشاقة المؤسسية وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

4- تحديد الصعوبات التي تواجه استخدام الرشاقة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.



5- تحديد مقترحات تفعيل استخدام الرشاقة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

6- التوصل إلى خطة تنفيذية مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية باستخدام الرشاقة المؤسسية.

#### (4) - فروض الدراسة :

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الرشاقة المؤسسية وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية "

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

1- توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام رشاقة الاستشعار وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

2- توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام رشاقة اتخاذ القرار وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

3- توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام رشاقة الممارسة وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

4- توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام رشاقة الاستراتيجية وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

5- توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام رشاقة تكنولوجيا المعلومات وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

خامسا : مفاهيم الدراسة :-

تعتمد الدراسة الحالية على مجموعة من المفاهيم، ومن أهمها :-

#### (1-5) الرشاقة المؤسسية :

ظهر مصطلح الرشاقة في سنوات التسعينات بالمؤسسات الأمريكية التي عرفت صعوبات في مواجهة تنافسية المؤسسات اليابانية حيث خصصت ميزانية تقدر بـ 8 مليون دولار للبحث عن نموذج تسييري جديد للمؤسسة الأمريكية أكثر مرونة ويمنحها قدرة أكبر على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة بحيث توصف المؤسسة بالرشاقة في حالة تمكنها من تحقيق هدفين : (كاريش، و عيادي، 2020، ص 81)

- التحول إلى مؤسسة ممتدة وهو ما تنتجه مختلف تطبيقات SI التي ظهرت  
( CRM,SCM,ERP )

- قدرة عالية على التحول والتغير المستمر

وتعرف الرشاقة المؤسسية على انها قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في الطلب، سواء من حيث الحجم أو التنوع (Renzl., Mahringer,., Rost,., & Scheible, 2021, p.2)، فتمثل منهج لإدارة المنظمة يدعم مفهوم التحسين المستمر وهو منهج طويل الاجل يسعى الى احداث تغييرات صغيرة وبشكل تدريجي في العمليات من اجل تحسين الجودة وتعظيم الكفاءة (Lechehab & Kamassi,2016, p.58).  
فالإدارة الرشيقة هي طريقة إدارية تتضمن المبادئ الرئيسية للرشاقة من أجل تنظيم العمل وتحسين الكفاءة والأداء في المنظمة، وفي الواقع هي ممارسة أكثر من كونها طريقة أو فلسفة،

وتقوم على ثلاث نقاط أساسية : (Walter, 2017, p.13)

- تجعل الإدارة الميدانية من الممكن الاقتراب قدر الإمكان من الحقائق وتوقعات العملاء من أجل إنشاء دائرة فاضلة تفضي إلى التغيير والتحسين المستمر للجودة داخل المنظمة.
- المشاركة الانشطة للعاملين.
- البحث عن الهدر والقضاء عليه.

كما تعرف الرشاقة المؤسسية على انها قدرة المنظمة على أداء ست عمليات أساسية إدراك وإحساس التغيرات في البيئة ومعالجة التحثير من خلال نقل البيانات إلى معرفة، والاستجابة إما بشكل استباقي أو تفاعلي مع الظروف المتغيرة، ومواءمة الهياكل أو العمليات لدمج التغييرات، والتعلم من التجربة ودمج المعرفة في الفرص المستقبلية وإظهار الكفاءة التي تعمل بها هذه العمليات، وإجراء تبادل المعلومات واتخاذ إجراءات بشأنها في الوقت المناسب والمستويات المناسبة داخل المنظمة" (العزى، 2022، ص 614).

ويتحدد تعريف الرشاقة المؤسسية وفقاً لهذه الدراسة على أنه :-

- فن ومنهج تتألف من مجموعة من الخطوات والإجراءات والعمليات التي تتخذها الجامعات المصرية تتميز بخفة الحركة .

- يقوم به الخبراء والمتخصصون للمساعدة على بناء نماذج الأعمال المتعددة.
  - الاستجابة والتكيف مع المتغيرات السريعة التي تحيط بها والقدرة على استغلال الفرص.
  - تعمل على تعزيز بيئة العمل الإيجابية وتحقيق الغاية التي أنشئت من أجلها الجامعات المصرية من خلال تحقيق ابعادها (رشاقة الاستشعار- رشاقة اتخاذ القرار- رشاقة الممارسة- رشاقة الاستراتيجية- رشاقة تكنولوجيا المعلومات).
- (2-5) إدارة الموارد البشرية :
- تعرف إدارة الموارد البشرية على انها عملية اكتساب وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين، والاهتمام بعلاقاتهم العمالية وصحتهم وسلامتهم، ومعالجة مسائل العدالة. وبشكل أعم فإن إدارة الموارد البشرية تتعلق بجوانب الأشخاص أو العناصر البشرية في الإدارة. (Dessler, 2017, p.39)
- كما تعرف على انها اعتماد وتنفيذ وظائف وأنشطة معينة لاستخدام الموظفين بكفاءة وفعالية في المؤسسة لتحقيق أهدافها، والتي تشمل إرضاء الأطراف المعنية الرئيسية إلى أقصى حد ممكن والمساهمة بشكل إيجابي في البيئة الطبيعية. تنطوي هذه العملية على وضع وتنفيذ وصيانة مستمرة لاستراتيجيات وسياسات وإجراءات وقوانين وممارسات وأنظمة لإدارة الموظفين بشكل استراتيجي ومشارك ومستدام (Opatha, 2021, p.31).
- يشير مصطلح الموارد البشرية الرشيقة وفقا لمعهد HR Tend Institute إلى تصميم وظائف الموارد البشرية بأسلوب جديد يسهل من الاستجابة للتغير في الأنشطة والهياكل وبما يتوافق مع الأوضاع البيئية المستجدة (الشامسي، والحموري، 2019، ص 6).
- ويتحدد تعريف إدارة الموارد البشرية وفقا لهذه الدراسة على أنه :-
- هي المسؤولة عن خبرة الموظف خلال دورة حياة التوظيف بأكملها باعتبارها عامل الجذب الأساسي لاستقطاب الموظف المناسب وتوزيعه بالمكان المناسب.
  - تتميز بالشمول وسرعة الاستجابة للتغيرات بما يتلائم مع الوضع الحالي للجامعة .
  - تحدد الاجراءات والعمليات والانشطة الازمة من خلال مختصين في الموارد البشرية لتحقيق افضل نتائج ممكنه .
  - تشجع العلاقات الاجتماعية مما يساهم في تسهيل التعلم غير النظامي بالتالي تعمل على تحقيق التعلم المستمر .

- تتأقلم مع المستجدات والتغيرات الجديد في المجتمع، وتحدد أبعدها في الآتي (التفكير الاستراتيجي- الهيكل التنظيمي- التطوير التنظيمي- القيادة والحوكمة- التميز المؤسسي).

ثانياً - الإجراءات منهجية الدراسة :-

(1) نوع الدراسة ومنهجها :

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وتعتمد على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسئولين بالإدارة المركزية للموارد البشرية بجامعة أسيوط وعددهم (134) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (2) يوضح توزيع المسئولين مجتمع الدراسة

| م | البيان                                       | عدد المسئولين |
|---|--|---------------|
| 1 | الإدارة العامة لتنمية وإدارة المواهب         | 5             |
| 2 | الإدارة العامة للتطوير المؤسسي               | 18            |
| 3 | الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية       | 91            |
| 4 | الإدارة العامة للاستحقاقات ومزاياها          | 20            |
|   | المجموع                                      | 134           |
|   | عينة الصدق والثبات (خارج إطار مجتمع الدراسة) | 10            |

(2) متغيرات الدراسة ومصادرها:

| عدد العبارات  | المتغير التابع<br>" تطوير إدارة الموارد البشرية "   | عدد العبارات | المتغير المستقل<br>" الرضاقة المؤسسية " |
|---|---|--------------|---|
| 5   | التفكير الاستراتيجي   | 5            | رضاقة الاستشعار                         |
| 5   | الهيكل التنظيمي   | 5            | رضاقة اتخاذ القرار                      |
| 5   | التطوير التنظيمي  | 5            | رضاقة الممارسة                          |
| 5   | القيادة والحوكمة  | 5            | رضاقة الاستراتيجية                      |
| 5   | التميز المؤسسي  | 5            | رضاقة تكنولوجيا المعلومات               |
| 10  | الصعوبات التي تواجه استخدام الرضاقة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية |              |   |
| 10  | مقترحات تفعيل استخدام الرضاقة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية       |              |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى التراث النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.</li> </ul> |   |              |   |

### (3) أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:

#### (1-3) استبيان للمسؤولين حول الرقابة المؤسسية كمدخل في التخطيط لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية:

- قام الباحث بتصميم استبيان للمسؤولين حول الرقابة المؤسسية كمدخل في التخطيط لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وذلك في ضوء الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.
- اشتمل استبيان المسؤولين على صحيفة البيانات الأولية التالية: (النوع، والسن، والمؤهل الدراسي، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل).
- كما اشتمل استبيان المسؤولين على الأبعاد التالية: أبعاد الرقابة المؤسسية بالجامعات المصرية، وأبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، والصعوبات التي تواجه استخدام الرقابة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، ومقترحات تفعيل استخدام الرقابة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.
- اعتمد استبيان المسؤولين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).
- للتحقق من صدق المحتوى "الصدق المنطقي" لاستبيان المسؤولين قام الباحث بالإطلاع على الأدبيات النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك للوصول إلى الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، وذلك لتحديد أبعاد الرقابة المؤسسية والمتمثلة في (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة، ورقابة الاستراتيجية، ورقابة تكنولوجيا المعلومات)، وتحديد أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التفكير الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، والتطوير التنظيمي، والقيادة والحوكمة، والتميز المؤسسي). ثم تم عرض الأداة على عدد (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس تخصص تخطيط اجتماعي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات وارتباطها بأبعاد الدراسة، وقد تم

تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورته النهائية.

- تم حساب ثبات استبيان المسئولين باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (10) مفردات من المسئولين (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وبلغ معامل الثبات (0.918) وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.
- كما أجرى الباحث ثبات إحصائي لاستبيان المسئولين باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارات الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (10) مفردات من المسئولين (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الأداة (0.826) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، كما بلغت قيمة معامل الثبات (0.905)، وتبين أن معاملات الثبات للأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### (4) تحديد مستوى أبعاد استبيان المسئولين:

يمكن تحديد مستوى أبعاد استبيان المسئولين باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، وتم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3-1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (3/2 = 0.67) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

#### جدول رقم (3) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد استبيان المسئولين

| المستوى     | القيم   |
|-------------|---|
| مستوى منخفض | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67    |
| مستوى متوسط | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34 |
| مستوى مرتفع | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3    |

### (5) أساليب التحليل الكيفي والكمي:

تم جمع البيانات في الفترة من 2023/11/1م إلى 2024/1/31م، واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.
- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، ومعادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

### ثالثاً- نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف المسئولين مجتمع الدراسة:

جدول رقم (4) يوضح وصف المسئولين مجتمع الدراسة (ن=134)

| م | المتغيرات الكمية  | سـ | σ    | م | النوع             | ك   | %    |
|---|-------------------|----|------|---|-------------------|-----|------|
| 1 | السن              | 45 | 8    | 1 | ذكر               | 98  | 73.1 |
| 2 | عدد سنوات الخبرة  | 18 | 6    | 2 | أنثى              | 36  | 26.9 |
|   |                   |    |      |   | المجموع           | 134 | 100  |
| م | المؤهل الدراسي    | ك  | %    | م | الوظيفة           | ك   | %    |
| 1 | مؤهل متوسط        | 17 | 12.7 | 1 | رئيس إدارة مركزية | 1   | 0.7  |
| 2 | مؤهل جامعي        | 98 | 73.1 | 2 | مدير عام          | 4   | 3    |
| 3 | دبلوم دراسات عليا | 14 | 10.4 | 3 | مدير إدارة        | 13  | 9.7  |
| 4 | ماجستير           | 4  | 3    | 4 | مدير وحدة أو قسم  | 12  | 9    |
| 5 | دكتوراه           | 1  | 0.7  | 5 | موظف              | 104 | 77.6 |
|   |                   |    |      |   | المجموع           | 134 | 100  |

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن المسئولين (45) سنة، وانحراف معياري (8) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (18) سنة، وانحراف معياري (6) سنوات تقريباً.

- أكبر نسبة من المسؤولين ذكور بنسبة (73.1%)، بينما الإناث بنسبة (26.9%).
- أكبر نسبة من المسؤولين حاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (73.1%)، يليها مؤهل متوسط بنسبة (12.7%)، ثم دبلوم دراسات عليا بنسبة (10.4%)، يليها ماجستير بنسبة (3%)، وأخيراً دكتوراه بنسبة (0.7%).
- أكبر نسبة من المسؤولين موظفين بنسبة (77.6%)، يليها مدير إدارة بنسبة (9.7%)، ثم مدير وحدة أو قسم بنسبة (9%)، يليها مدير عام بنسبة (3%)، وأخيراً رئيس إدارة مركزية بنسبة (0.7%).

المحور الثاني: أبعاد الرقابة المؤسسية بالجامعات المصرية:

(1) رقابة الاستشعار:

جدول رقم (5) يوضح رقابة الاستشعار (ن=134)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات          |    |           |    |      |    | العبارات   | م |
|-------------|-------------------|-----------------|---------------------|----|-----------|----|------|----|--|---|
|             |                   |                 | لا                  |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |  |   |
|             |                   |                 | %                   | ك  | %         | ك  | %    | ك  |  |   |
| 2           | 0.7               | 2.27            | 14.2                | 19 | 44.8      | 60 | 41   | 55 | ترصد الإدارة الأحداث البينية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على إستراتيجيتها | 1 |
| 4           | 0.71              | 2.17            | 17.9                | 24 | 47        | 63 | 35.1 | 47 | تحرص الإدارة على اختيار الخطط المناسبة التي تدعم مركزها التنافسي               | 2 |
| 1           | 0.7               | 2.28            | 14.2                | 19 | 43.3      | 58 | 42.5 | 57 | توفر الإدارة أنظمة تدريب تناسب متطلبات المنافسة                                | 3 |
| 3           | 0.72              | 2.25            | 16.4                | 22 | 41.8      | 56 | 41.8 | 56 | تواكب الإدارة المتطلبات الجديدة لخلق الأداء الوظيفي المناسب مع حداثة التطويرات | 4 |
| 5           | 0.73              | 1.87            | 33.6                | 45 | 45.5      | 61 | 20.9 | 28 | تعمل الإدارة على قياس الفجوة بين الأداء الحالي للموظف والأداء المتوقع          | 5 |
| مستوى متوسط | 0.55              | 2.17            | رقابة الاستشعار ككل |    |           |    |      |    |  |   |

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى رقابة الاستشعار كأحد أبعاد الرقابة المؤسسية بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.17)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:



- الترتيب الأول توفر الإدارة أنظمة تدريب تناسب متطلبات المنافسة بمتوسط حسابي (2.28)، وقد يرجع ذلك إلى وجود خطة سنوية للتدريب معتمدة ومختومة ومتفق عليها مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالقاهرة بالإضافة إلى التطور التكنولوجي والتقدم التقني المستمر مما يؤدي إلى ضرورة توفير أنظمة بالجامعة تساعد على تنمية قدرات الأفراد وتحسين امكاناتهم لمواكبة هذا التطورات وتحسين العملية الإدارية ويتفق ذلك مع دراسة ( هارش، و فيستنج ) .

- يليه الترتيب الثاني ترصد الإدارة الأحداث البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على إستراتيجيتها بمتوسط حسابي (2.27)، ويرجع ذلك إلى التغيرات المتسارعة والمتنوعة في البيئة الخارجية وما تلتزم بها الإدارة من الاحتفاظ بالكوادر البشرية المدربة وإضافة كوادر جديدة في وظائف مستحدثة وتحديث بيئة العمل لمواكبة العصر .  
 - وأخيراً الترتيب الخامس تعمل الإدارة على قياس الفجوة بين الأداء الحالي للموظف والأداء المتوقع بمتوسط حسابي(1.87)، ويرجع ذلك إلى عدم وجود نظام لقياس مدى تقدم أداء الموظفين بالجامعة بالرغم من وجود تقرير تقويم الأداء عن السنة المالية لمرتين على الأقل قبل وضع التقرير النهائي -وجود الإدارة العامة لتنمية وإدارة المواهب المستحدثة لقياس الفجوة بين أداء الموظف من قبل والأداء الحالي وتدريبهم للعمل على تنمية مناطق الضعف وتحسين مناطق القو لبناء قدراتهم وتحسين أدائهم المستقبلي .

## (2) رشاقة اتخاذ القرار:

### جدول رقم (6) يوضح رشاقة اتخاذ القرار (ن=134)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات             |    |           |    |      |    | العبارات | م  |
|-------------|-------------------|-----------------|------------------------|----|-----------|----|------|----|----------|--|
|             |                   |                 | لا                     |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |          |  |
|             |                   |                 | %                      | ك  | %         | ك  | %    | ك  |          |  |
| 2           | 0.61              | 2.44            | 6                      | 8  | 44        | 59 | 50   | 67 | 1        | تحدد الإدارة الفرص التي تساعد على تحقيق أهدافها                          |
| 4           | 0.78              | 1.95            | 32.8                   | 44 | 39.6      | 53 | 27.6 | 37 | 2        | اعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين من المشاركة في عمليات صنع القرار       |
| 3           | 0.61              | 2.4             | 6.7                    | 9  | 46.3      | 62 | 47   | 63 | 3        | تحرص الإدارة على انتقاء البيانات المفيدة لها من غير المفيدة قبل معالجتها |
| 5           | 0.81              | 1.81            | 43.3                   | 58 | 32.1      | 43 | 24.6 | 33 | 4        | عملية اتخاذ القرار جماعية يشترك فيه الموظفون والمدراء                    |
| 1           | 0.61              | 2.57            | 6                      | 8  | 31.3      | 42 | 62.7 | 84 | 5        | يحفظ المدراء بصلاحيه اتخاذ القرار  |
| مستوى متوسط | 0.49              | 2.23            | رشاقة اتخاذ القرار ككل |    |           |    |      |    |          |  |

### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى رشاقة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرشاقة المؤسسية بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.23)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يحتفظ المدرء بصلاحيه اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (2.57)، يرجع ذلك الى ان القرارات التنظيمية التي يصدرها القيادات والمديرين بصفه رسميه كاعضاء مسئولين عن المنصب الإدارى الممنوح لهم من قبل الجامعة لا يبد ان تتميز بالحكمة والمرونة فى تنفيذ القواعد والقوانين لصالح العملاء حيث هناك القرارات اليومية الروتينية وهي التي تتكرر كثيراً في العمل اليومي للجامعة وهي القرارات المجدولة لا تحتاج إلى تحضير وأبحاث مسبقه ومعروفة ومعلن عن اجراءاتها وكيفية حصولها فى ضوء اللوائح والقوانين.

- يليه الترتيب الثاني تحدد الإدارة الفرص التي تساعدها على تحقيق أهدافها بمتوسط حسابي (2.44)، وقد يرجع ذلك إلي أن التخطيط السليم الخاص بأي قرار يقوم على أساس دراسة مناطق القوة ومناطق الضعف والفرص والتهديدات وتتميز الإدارة باتباعها للخطة الاستراتيجية حيث تسعى الى توفير المعلومات التي تكشف حقائق المواضيع والتأكد منها، وطبيعة المشاكل المطلوب تجاوزها عند صناعة القرار واتخاذها مما يساعدها على تحقيق اهدافها.

- وأخيراً الترتيب الخامس عملية اتخاذ القرار جماعية يشترك فيه الموظفون والمدرء بمتوسط حسابي (1.81)، ويرجع ذلك إلى أن القرارات الإستراتيجية ذات الأهمية الكبيرة للجامعة والتي تتعلق بكينائها وتنظيمها وسياستها وأهدافها يتم اتخاذ القرار فيها من قبل اعضاء مجلس الجامعة وعلى الرغم من ذلك لا يبد ان تقوم الجامعة بمشاركة الموظفين واطباء هيئة التدريس والطلاب وكذلك افراد المجتمع المحلى فى عملية اتخاذ القرار واختيار افضل القرارات الممكنة.

### (3) رشاقة الممارسة:

#### جدول رقم (7) يوضح رشاقة الممارسة (ن=134)

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |    |           |    |      |    | العبارات  | م |
|---------|-------------------|-----------------|------------|----|-----------|----|------|----|---|---|
|         |                   |                 | لا         |    | الى حد ما |    | نعم  |    |   |   |
|         |                   |                 | ك          | %  | ك         | %  | ك    | %  |   |   |
| 4       | 0.73              | 2.2             | 18.7       | 25 | 42.5      | 57 | 38.8 | 52 | تقوم الإدارة بتهيئة المناخ المناسب لبناء شراكة مع المنظمات الأخرى | 1 |
| 1       | 0.64              | 2.34            | 9          | 12 | 48.5      | 65 | 42.5 | 57 | تحرص الإدارة على إدخال كلما هو جديد من وسائل للتمييز في الأداء    | 2 |

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات         |    |           |    |      |    | العبارات   | م |
|-------------|-------------------|-----------------|--------------------|----|-----------|----|------|----|--|---|
|             |                   |                 | لا                 |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |  |   |
|             |                   |                 | %                  | ك  | %         | ك  | %    | ك  |  |   |
| 5           | 0.78              | 1.86            | 38.1               | 51 | 38.1      | 51 | 23.9 | 32 | تشجع الجامعة الأفراد بإعطاء التغذية المرتدة حول تقييم الإدارة لأخطائهم | 3 |
| 2           | 0.66              | 2.25            | 11.9               | 16 | 50.7      | 68 | 37.3 | 50 | تعتمد الجامعة على نظام اتصال فعال في التواصل مع عملائها                | 4 |
| 3           | 0.67              | 2.25            | 12.7               | 17 | 50        | 67 | 37.3 | 50 | تعد الإدارة أساليب متعددة للعمل حسب التغيرات البيئية                   | 5 |
| مستوى متوسط | 0.55              | 2.18            | رشاقة الممارسة ككل |    |           |    |      |    |  |   |

### يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى رشاقة الممارسة كأحد أبعاد الرشاقة المؤسسية بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.18)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:
- الترتيب الأول تحرص الإدارة على إدخال كلما هو جديد من وسائل للتمييز في الأداء بمتوسط حسابي (2.34)، ويرجع ذلك لسرعة استجابة الإدارة لما هو جديد ومميز وتركيزها على تحديد الهدر والقضاء عليه وذلك يساعد على تحقيق إدارة الموارد البشرية الرشيقة ويتفق ذلك مع دراسة ( بلقرع، و آخرون ) لتحقيق الإدارة الرشيقة ينبغي التحول من الإدارة المترهلة والثقيلة المنغلقة على نفسها والتمسكة بأساليب الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة التي تركز على تحديد الهدر والقضاء عليه.
  - يليه الترتيب الثاني تعتمد الجامعة على نظام اتصال فعال في التواصل مع عملائها بمتوسط حسابي (2.25)، يرجع ذلك لاعتماد الجامعة على أنظمة إدارية متعددة من أهمها (انظمة الإدارة الالكترونية - نظم المعلومات - نظم الرقابة - نظم الجودة - نظام الساعات المعتمدة بالإضافة الى اعتمادها على نظام هجين يحقق التوازن بين التعليم الرقمي والتقليدي) ووجود بنية تحتية متميزة بها.
  - وأخيراً الترتيب الخامس تشجع الجامعة الأفراد بإعطاء التغذية المرتدة حول تقييم الإدارة لأخطائهم بمتوسط حسابي (1.86)، وقد يرجع ذلك إلى ضرورة مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية بذلك تكتسب الإدارة التغذية العكسية الضرورية لتقييم نتائج الأداء واتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية اذا تطلب الامر ذلك.

(4) رشاقة الاستراتيجية:

جدول رقم (8) يوضح رشاقة الاستراتيجية (ن=134)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات             |    |           |    |      |    | العبارات  | م |
|-------------|-------------------|-----------------|------------------------|----|-----------|----|------|----|---|---|
|             |                   |                 | لا                     |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |   |   |
|             |                   |                 | %                      | ك  | %         | ك  | %    | ك  |   |   |
| 1           | 0.64              | 2.24            | 11.2                   | 15 | 53.7      | 72 | 35.1 | 47 | وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية                           | 1 |
| 3           | 0.73              | 2.12            | 20.9                   | 28 | 46.3      | 62 | 32.8 | 44 | تشير الخطة الإستراتيجية إلى التهديدات التي تنذر بالخطر لاتخاذ القرارات الملائمة لتجنبها       | 2 |
| 2           | 0.76              | 2.2             | 20.9                   | 28 | 38.1      | 51 | 41   | 55 | تدعم الإدارة العليا عملية تعليم الأفراد لتنمية مهاراتهم                                       | 3 |
| 5           | 0.72              | 1.99            | 26.1                   | 35 | 48.5      | 65 | 25.4 | 34 | تسعى الإدارة إلى تحويل المعارف التي يمتلكها الموظفون إلى برامج لغرض المنافسة                  | 4 |
| 4           | 0.76              | 2.04            | 26.9                   | 36 | 41.8      | 56 | 31.3 | 42 | تهتم الجامعة بتطبيق استراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء المالي بها | 5 |
| مستوى متوسط | 0.57              | 2.12            | رشاقة الاستراتيجية ككل |    |           |    |      |    |   |   |

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى رشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الرشاقة المؤسسية بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.12)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:
- الترتيب الأول وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية بمتوسط حسابي (2.24)، يرجع ذلك إلى وضع إدارة الموارد البشرية بالجامعة مؤشرات وضوابط لمعايير الكفاءة والفاعلية مبنية على عناصر مرونة وسرعة الأداء الوظيفي والابتكار والتعلم في ضوء اللوائح والقوانين المنصوص عليها.
  - يليه الترتيب الثاني تدعم الإدارة العليا عملية تعليم الأفراد لتنمية مهاراتهم بمتوسط حسابي (2.2)، وقد يرجع ذلك إلى أهمية تنمية شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه الجامعة والايان بها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمتها مما يخلق جو من التنافس بين الموظفين وتشجيعهم على أداء دورهم بنجاح.
  - وأخيراً الترتيب الخامس تسعى الإدارة إلى تحويل المعارف التي يمتلكها الموظفون إلى برامج لغرض المنافسة بمتوسط حسابي (1.99)، يرجع ذلك إلى ضرورة وجود نظام لحفظ خبرات ومعارف الموظفين للاستفادة منها في التطوير والتحسين المستمر لتناسب

طبيعة عمل الجامعة مما يسهم في تحقيق رضا عملائها، مما يساعد على تحديث وعمل برامج من واقع الخبرات السابقة لأفراد المنظمة وهذا ما أكدته دراسة ( صبر، و آخرون).

(5) رشاقة تكنولوجيا المعلومات:

جدول رقم (9) يوضح رشاقة تكنولوجيا المعلومات (ن=134)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات                    |    |           |    |      |    | العبارات   | م |
|-------------|-------------------|-----------------|-------------------------------|----|-----------|----|------|----|--|---|
|             |                   |                 | لا                            |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |  |   |
|             |                   |                 | %                             | ك  | %         | ك  | %    | ك  |  |   |
| 3           | 0.7               | 2.07            | 20.9                          | 28 | 51.5      | 69 | 27.6 | 37 | توفر الإدارة الوسائل المختلفة للتعليم الإلكتروني لتحديثها                          | 1 |
| 5           | 0.74              | 1.85            | 35.8                          | 48 | 43.3      | 58 | 20.9 | 28 | توفر الإدارة مبرمجين يستطيعون تطوير البرمجيات لتكييفها وفقا لما تحتاج إليه الجامعة | 2 |
| 2           | 0.7               | 2.27            | 14.2                          | 19 | 44.8      | 60 | 41   | 55 | تمتلك الإدارة أجهزة تمكنها من أن تكون رائدة في عملها                               | 3 |
| 1           | 0.7               | 2.28            | 14.2                          | 19 | 43.3      | 58 | 42.5 | 57 | تتوفر في الجامعة بنية تحتية تمكنها من تحقيق التميز في التواصل مع عملائها           | 4 |
| 4           | 0.7               | 1.93            | 28.4                          | 38 | 50.7      | 68 | 20.9 | 28 | الأنظمة في الجامعة تدعم الابتكار حتى لو كانت كلف تجريبها عالية نسبية               | 5 |
| مستوى متوسط | 0.54              | 2.08            | رشاقة تكنولوجيا المعلومات ككل |    |           |    |      |    |  |   |

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى رشاقة تكنولوجيا المعلومات كأحد أبعاد الرشاقة المؤسسية بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.08)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول تتوفر في الجامعة بنية تحتية تمكنها من تحقيق التميز في التواصل مع عملائها بمتوسط حسابي (2.28)، يرجع ذلك إلى وجود مقومات النجاح والاداء الفعال للبنية التحتية بالجامعة مما يساعد على تحقيق بيئة آمنة جاذبة ومحفزة للابتكار العلمي والإبداع الفكري والاداري.

- يليه الترتيب الثاني تمتلك الإدارة أجهزة تمكنها من أن تكون رائدة في عملها بمتوسط حسابي (2.27)، يرجع ذلك إلى نشر ثقافة الجودة بالجامعة وحصول بعض من اداراتها على نظام إدارة الجودة ISO 9001 ومن بينهم الادارة المركزية للموارد البشرية التي

تسعى الى توفير الاجهزة الملائمة لطبيعة عملها على الرغم صعوبة تحديث هذه الاجهزة باجهزة جديدة تواكب العصر وذلك لوجود الروتين التقليدى للاجراءات فى شراء الاجهزة التى تتطلب موافقة عدة جهات مختلف.

- وأخيراً الترتيب الخامس توفر الإدارة مبرمجين يستطيعون تطوير البرمجيات لتكييفها وفقاً لما تحتاج إليه الجامعة بمتوسط حسابي (1.85)، نظراً لوجود قوانين ولوائح حاکمة على تعيين الموظفين جدد بأي جهة حكومية حيث يشترط وجود إعلان رسمي وعدم تقدم معظم المبرمجين لهذه الإعلانات (إن وجدت) لقلّة المرتبات الحكومية مما تضطر الإدارة إلى الاستعانة بالجهات المتميزة في هذا الشأن أو بالشركات الخارجية ذات صلة لتحسين الانظمة الادارية وتطوير أدائها.

▪ مستوى استخدام الرشاقة المؤسسية بالجامعات المصرية ككل:

جدول (10) يوضح مستوى استخدام الرشاقة المؤسسية بالجامعات المصرية ككل  
 (ن=134)

| م | الأبعاد                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى     | الترتيب |
|---|----------------------------|-----------------|-------------------|-------------|---------|
| 1 | رشاقة الاستشعار            | 2.17            | 0.55              | متوسط       | 3       |
| 2 | رشاقة اتخاذ القرار         | 2.23            | 0.49              | متوسط       | 1       |
| 3 | رشاقة الممارسة             | 2.18            | 0.55              | متوسط       | 2       |
| 4 | رشاقة الاستراتيجية         | 2.12            | 0.57              | متوسط       | 4       |
| 5 | رشاقة تكنولوجيا المعلومات  | 2.08            | 0.54              | متوسط       | 5       |
|   | أبعاد الرشاقة المؤسسية ككل | 2.16            | 0.47              | مستوى متوسط |         |

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى استخدام الرشاقة المؤسسية بالجامعات المصرية ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.16)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول رشاقة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (2.23)، يليه الترتيب الثاني رشاقة الممارسة بمتوسط حسابي (2.18)، يليه الترتيب الثالث رشاقة الاستشعار بمتوسط حسابي (2.17)، يليه الترتيب الرابع رشاقة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.12)، يليه الترتيب الخامس رشاقة تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي (2.08).

المحور الثالث: أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية:  
 (1) التفكير الاستراتيجي: جدول (11) يوضح التفكير الاستراتيجي (ن=134)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات              |    |           |    |      |    | العبارات   | م |
|-------------|-------------------|-----------------|-------------------------|----|-----------|----|------|----|--|---|
|             |                   |                 | لا                      |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |  |   |
|             |                   |                 | %                       | ك  | %         | ك  | %    | ك  |  |   |
| 3           | 0.73              | 2.16            | 20.1                    | 27 | 44        | 59 | 35.8 | 48 | تتمى الجامعة التفكير الاستراتيجي لدى أخصائيو الموارد البشرية               | 1 |
| 5           | 0.75              | 2.07            | 24.6                    | 33 | 44        | 59 | 31.3 | 42 | تخصص الجامعة الموارد في سبيل تحقيق الإدارة للميزة التنافسية                | 2 |
| 1           | 0.75              | 2.22            | 19.4                    | 26 | 38.8      | 52 | 41.8 | 56 | تسعى الجامعة إلى اختيار الاستراتيجية الأنسب مع البرامج المصاحبة لها        | 3 |
| 2           | 0.68              | 2.17            | 15.7                    | 21 | 51.5      | 69 | 32.8 | 44 | وجود مخطط لكل من الموارد البشرية ذاتها بغرض تمكين الجامعة من إنجاز أهدافها | 4 |
| 4           | 0.75              | 2.16            | 20.9                    | 28 | 41.8      | 56 | 37.3 | 50 | تعمل على رصد مع تقييم الاتجاهات المستفيدين من نتائج الجامعة                | 5 |
| مستوى متوسط | 0.6               | 2.16            | التفكير الاستراتيجي ككل |    |           |    |      |    |  |   |

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التفكير الاستراتيجي كأحد أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.16)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول تسعى الجامعة إلى اختيار الاستراتيجية الأنسب مع البرامج المصاحبة لها بمتوسط حسابي (2.22)، بإمكان الاستراتيجية الفعالة أن ترفع مستوى رضا الموظفين وتحسن سمعة الجامعة.

- يليه الترتيب الثاني وجود مخطط لكل من الموارد البشرية ذاتها بغرض تمكين الجامعة من إنجاز أهدافها بمتوسط حسابي (2.17)، يرجع ذلك إلى اختيار إطار عمل استراتيجية الموارد البشرية أمراً محورياً لمواعاة عمليات الموارد البشرية مع الأهداف الشاملة للجامعة ويحتاج وضعها إلى تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية.

- وأخيراً الترتيب الخامس تخصص الجامعة الموارد في سبيل تحقيق الإدارة للميزة التنافسية بمتوسط حسابي (2.07)، تسعى الجامعة إلى امتلاك قدرات تنافسية تساعد على تحديد صورتها المستقبلية على الرغم من ذلك لم تتضمن الخطة الإستراتيجية مؤشرات واضحة لقياس التزام إدارة الجامعة بتحقيق أهدافها بشكل محدد، كما لم تكن هناك آليات واضحة لتقييم الخطة وقياس فعاليتها والالتزام بها وفق منهجية مخططة ومنظمة.

(2) الهيكل التنظيمي:

جدول (12) يوضح الهيكل التنظيمي (ن=134)

| م                   | العبارات   | الاستجابات |      |           |      |    |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|---------------------|--|------------|------|-----------|------|----|------|-----------------|-------------------|-------------|
|                     |  | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا |      |                 |                   |             |
|                     |  | ك          | %    | ك         | %    | ك  | %    |                 |                   |             |
| 1                   | يوجد بالجامعة أنظمة تحفيز داعمة للسلوكيات الرشيدة  | 36         | 26.9 | 67        | 50   | 31 | 23.1 | 2.04            | 0.71              | 4           |
| 2                   | تعمل الجامعة بسلاسة من خلال تسطيح هرمية الأنظمة  | 49         | 36.6 | 58        | 43.3 | 27 | 20.1 | 2.16            | 0.74              | 3           |
| 3                   | تتميز الجامعة بالتوسع والانكماش للموارد البشرية حسب الحاجة                                       | 61         | 45.5 | 61        | 45.5 | 12 | 9    | 2.37            | 0.64              | 1           |
| 4                   | وجود الثقة بين الأفراد قادة ومروسين  | 37         | 27.6 | 59        | 44   | 38 | 28.4 | 1.99            | 0.75              | 5           |
| 5                   | تمارس المستويات المختلفة صلاحية اتخاذ القرار التي تمنح لها حسب الأنظمة الرسمية الموجودة بالجامعة | 52         | 38.8 | 68        | 50.7 | 14 | 10.4 | 2.28            | 0.64              | 2           |
| الهيكل التنظيمي ككل |  |            |      |           |      |    |      | 2.17            | 0.57              | مستوى متوسط |

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.17)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول تتميز الجامعة بالتوسع والانكماش للموارد البشرية حسب الحاجة بمتوسط

حسابي (2.37)، يرجع ذلك إلى الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا وقدرة مختص الموارد البشرية بالجامعة في معرفة الأدوار التي يمكن أن تتلشى في السنوات الخمس القادمة وأين تكمن الفرصة لتعديل الدفة وزيادة مهارات الموظفين بسرعة في المجالات المختلفة.

- يليه الترتيب الثاني تمارس المستويات المختلفة صلاحية اتخاذ القرار التي تمنح لها حسب الأنظمة الرسمية الموجودة بالجامعة بمتوسط حسابي (2.28)، وقد يرجع ذلك إلى القرارات التنظيمية التي يصدرها القيادات والمديرين بصفه رسمية كاعضاء مسئولين



عن المنصب الإداري الممنوح لهم من قبل الجامعة وتتضمن قرارات مثل (قرارات علاوة تشجيعية أو علاوة ترقية أو منح اجازة... وغيرها).  
 - وأخيراً الترتيب الخامس وجود الثقة بين الأفراد قادة ومرؤوسين بمتوسط حسابي (1.99)، وقد يرجع ذلك إلى المركزية الشديدة عند تقييم المرؤوسين والانفراد به على الرغم من وجود حرص المشرع على وضع ضمانات معينة تبعد تقارير الكفاية عن التأثير بالأهواء الشخصية والأغراض الخاصة لما لهذه التقارير من الأثر البالغ في الحياة الوظيفية لجميع القيادات والمسؤولين بالجهات الحكومية للدولة، لذلك يجب على إدارة الجامعة إخطار الموظفين الذين يقدر رؤساؤهم أن مستوى أدائهم أقل من المستوى العادي للأداء بأوجه النقص في هذا الأداء قبل تقدير كفايتهم لمساعدتهم على تحديد مناطق الضعف لديهم والعمل على تحسينها.

### (3) التطوير التنظيمي:

#### جدول (13) يوضح التطوير التنظيمي (ن=134)

| م | العبارات  | الاستجابات |    |           |    |      |    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|---|---|------------|----|-----------|----|------|----|-----------------|-------------------|-------------|
|   |   | لا         |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |                 |                   |             |
|   |   | %          | ك  | %         | ك  | %    | ك  |                 |                   |             |
| 1 | تقدم الإدارة برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين أداء الموظفين              | 11.2       | 15 | 43.3      | 58 | 45.5 | 61 | 2.34            | 0.67              | 3           |
| 2 | لدى الإدارة إمكانية للاستجابة باستمرار لطلبات العملاء المتغيرة بكفاءة عالية | 10.4       | 14 | 35.8      | 48 | 53.7 | 72 | 2.43            | 0.68              | 1           |
| 3 | تنجز أقسام الإدارة مهامها بسهولة ويسر                                       | 16.4       | 22 | 39.6      | 53 | 44   | 59 | 2.28            | 0.73              | 4           |
| 4 | توفر الجامعة جهة متخصصة بتقديم الاستشارة في بعض الموضوعات الجوهرية          | 10.4       | 14 | 43.3      | 58 | 46.3 | 62 | 2.36            | 0.66              | 2           |
| 5 | تسعى الجامعة للاستفادة من خبرات الجامعات العالمية المشهود لها بالتميز       | 16.4       | 22 | 44        | 59 | 39.6 | 53 | 2.23            | 0.71              | 5           |
|   | التطوير التنظيمي ككل  |            |    |           |    |      |    | 2.33            | 0.56              | متوسط مستوى |

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التطوير التنظيمي كأحد أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.33)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول لدى الإدارة إمكانية للاستجابة باستمرار لطلبات العملاء المتغيرة بكفاءة عالية بمتوسط حسابي (2.43)، يتبين من ذلك الجهود المتخذة من قبل الجامعة في التطور والتحديث في إدارتها ووحداتها الإدارية بالوقت الحاضر نظراً للتحديات التي تواجهها ولمواكبة التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات في ضوء القرارات الصادرة في هذا الشأن والتي من أهمها قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ( 1146 لسنة 2018م ) بشأن استحداث بعض التقسيمات التنظيمية في وحدات الجهاز الإداري للدولة، والذي سبق ذكره من قبل، وقرار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ( 22 لسنة 2019م ) بشأن التقسيم التنظيمي للموارد البشرية، وتضمن أن تتخذ كل وزارة أو مصلحة أو جهاز حكومي أو وحدة محلية أو هيئة عامة، الإجراءات اللازمة لتطوير أو استحداث تقسيم تنظيمي للموارد البشرية في هيكلها التنظيمي، لتكوين التقسيم التنظيمي للموارد البشرية والذي يتكون من أربعة تقسيمات فرعية يتحدد مستواها التنظيمي وفقاً للهيكل التنظيمي للوحدة وعدد موظفيها واختصاصاتها والتقسيمات هي : التقسيم التنظيمي للتطوير المؤسسي، التقسيم التنظيمي لإدارة وتنمية المواهب، التقسيم التنظيمي للاستحقاقات والمزايا، التقسيم التنظيمي لعمليات الموارد البشرية (الوقائع المصرية، 2019).

- يليه الترتيب الثاني توفر الجامعة جهة متخصصة بتقديم الاستشارة في بعض الموضوعات الجوهرية بمتوسط حسابي (2.36)، تتميز الجامعة بوجود قيادات متميزة بها تقدم الاستشارة اللازمة عند مطالبه بها بشكل رسمي وغير رسمي كما يوجد بها استشاري إدارة عام ومستشاريين لرئيس الجامعة لإبداء الرأي كله في مجال تخصصه سواء الرأي القانوني أو الهندسي أو الإداري.... الخ .

- وأخيراً الترتيب الخامس تسعى الجامعة للاستفادة من خبرات الجامعات العالمية المشهود لها بالتميز بمتوسط حسابي (2.23)، على الرغم من اشتراك الجامعة في العديد من المؤتمرات والندوات والبحوث والأنشطة والمبادرات الدولية وذلك من الناحية الأكاديمية الى انها نادراً ما تشارك في ذلك من الناحية الادارية مما أدى ذلك إلى قلة الاستفادة من خبرات المنظمات العالمية في التعامل مع العمليات الادارية المختلفة لتحقيق التميز الوظيفي والمنافسة بين الجامعات الدولية.

(4) القيادة والحوكمة:

جدول (14) يوضح القيادة والحوكمة (ن=134)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات           |    |           |    |      |    | العبارات | م  |
|-------------|-------------------|-----------------|----------------------|----|-----------|----|------|----|----------|--|
|             |                   |                 | لا                   |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |          |  |
|             |                   |                 | %                    | ك  | %         | ك  | %    | ك  |          |  |
| 4           | 0.71              | 2.13            | 19.4                 | 26 | 48.5      | 65 | 32.1 | 43 | 1        | تتبنى الجامعة نشر ثقافة الرشاقة              |
| 2           | 0.72              | 2.23            | 17.2                 | 23 | 42.5      | 57 | 40.3 | 54 | 2        | تسعى الجامعة إلى ترسيخ قيمة التعلم المستمر   |
| 5           | 0.74              | 2.09            | 23.1                 | 31 | 44.8      | 60 | 32.1 | 43 | 3        | وجود فريق عمل رشيق ذاتية الإدارة بالجامعة    |
| 3           | 0.7               | 2.22            | 15.7                 | 21 | 47        | 63 | 37.3 | 50 | 4        | وجود تواصل قوى فاعل بين الأفراد قادة ومروسين |
| 1           | 0.68              | 2.39            | 11.2                 | 15 | 38.8      | 52 | 50   | 67 | 5        | يوجد توصيف دقيق لجميع الوظائف بالجامعة       |
| مستوى متوسط | 0.57              | 2.21            | القيادة والحوكمة ككل |    |           |    |      |    |          |  |

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى القيادة والحوكمة كأحد أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.21)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول يوجد توصيف دقيق لجميع الوظائف بالجامعة بمتوسط حسابي (2.39)، نصت المادة رقم (75) من قانون الخدمة المدنية رقم (81 لسنة 2016م) والتي نصت على الآتي: تلتزم الوحدات المخاطبة بأحكام هذا القانون بتحديث الهياكل التنظيمية، وبطاقات الوصف، ودورات العمل، وحصر الخدمات التي تقدمها وإجراءاتها وشروطها، وذلك في مدة لا تتجاوز عاماً من تاريخ العمل بهذا القانون، كما تلتزم تلك الجهات بوضع مؤشرات ومعايير الأداء، وطرق تقديم الخدمات العامة سواء بصورة مباشرة أو عن طريق إحدى الجهات غير الحكومية، وسبل تحقيق رضا المواطنين، ويلتزم الجهاز بمتابعة تنفيذ هذه المهام في ضوء المعايير والآليات المنظمة التي يصدرها الوزير المختص، بعد العرض على مجلس الخدمة المدنية.

- يليه الترتيب الثاني تسعى الجامعة إلى ترسيخ قيمة التعلم المستمر بمتوسط حسابي (2.23)، ويرجع ذلك إلى الغاية الخامسة من غايات الخطة الاستراتيجية لجامعة أسيوط 2019م - 2024م ترسيخ القيم والتقاليد الجامعية .

- وأخيراً الترتيب الخامس وجود فريق عمل رشيق ذاتية الإدارة بالجامعة بمتوسط حسابي (2.09) ، يرجع ذلك الى التغيير المستمر فى الاحداث وطبيعة الاعمال وعدم وجود فريق متكامل لدراسة التغييرات بالادارة ويتفق ذلك مع دراسة كلا من (ريفوتسكا، و مارشيكوفا) لابد ان يكون متخصصو الموارد البشرية هم القوة الدافعة لذلك التغيير والوظيفة الحاكمة لثقافة وتفكير وسلوك رشيق جديد.

### (5) التميز المؤسسي:

### جدول (15) يوضح التميز المؤسسي (ن=134)

| م                  | العبارات   | الاستجابات |      |    |      |    |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|--------------------|--|------------|------|----|------|----|------|-----------------|-------------------|-------------|
|                    |  | نعم        |      | لا |      | ك  | %    |                 |                   |             |
|                    |  | ك          | %    | ك  | %    |    |      |                 |                   |             |
| 1                  | لدى الجامعة سمعة قوية تمكنها من التطوير  | 99         | 73.9 | 27 | 20.1 | 8  | 6    | 2.68            | 0.58              | 1           |
| 2                  | تحرص الإدارة على تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بها   | 56         | 41.8 | 52 | 38.8 | 26 | 19.4 | 2.22            | 0.75              | 3           |
| 3                  | لدى الجامعة القدرة على التعامل مع عملها الداخلية والخارجية                                 | 76         | 56.7 | 48 | 35.8 | 10 | 7.5  | 2.49            | 0.63              | 2           |
| 4                  | إن تكامل معلومات العملاء في عمليات العمل لتحقيق التخطيط لدينا يعتبر أفضل مما لدى المنافسين | 41         | 30.6 | 71 | 53   | 22 | 16.4 | 2.14            | 0.67              | 4           |
| 5                  | تتميز الجامعة بامتلاكها موظفين ذوي مهارات برمجية تساعد في تحقيق الأداء بشكل مميز           | 28         | 20.9 | 72 | 53.7 | 34 | 25.4 | 1.96            | 0.68              | 5           |
| التميز المؤسسي ككل |  |            |      |    |      |    |      | 2.3             | 0.53              | مستوى متوسط |

### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التميز المؤسسي كأحد أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.3)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول لدى الجامعة سمعة قوية تمكنها من التطوير بمتوسط حسابي (2.68)، تسعى الحكومة المصرية نحو التطور المستمر وتحفيز المؤسسات والموظفين للتطور من خلال الكثير من الجوائز والتي من أهمها جائزة مصر للتميز الحكومي والتي أطلقت عام 2018 برعاية رئيس جمهورية مصر العربية، بهدف الوصول إلى كيانات إدارية حكومية ذات كفاءة وفاعلية تطبيق مفاهيم الحوكمة، وتسهم في تطوير أداء الحكومة المصرية وهو ما يؤدي إلى زيادة رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية وبالتالي تحقيق أهداف "رؤية مصر 2030م" وهذا ما حققته جامعة أسيوط في تميز الأداء

ونجاحها في حصد عدد من المراكز المتقدمة بين أفضل عشر مراكز على مستوى الجمهورية في حفل جائزة مصر للتميز الحكومي في دورتها الثالثة المنعقدة في مارس ٢٠٢٣م وكانت الجامعة أول من بادرت بتطبيق منظومة الجوائز الداخلية تحقيقاً لرؤية فخامة الرئيس عبد الفتاح السيسي رئيس الجمهورية لتحفيز وتشجيع روح التنافس والتميز المؤسسي.

- يليه الترتيب الثاني لدى الجامعة القدرة على التعامل مع عملها الداخلية والخارجية بمتوسط حسابي (2.49)، يرجع ذلك موقعها المتميز الذي يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية فاعلة يتوافر فيه بنية أساسية وتكنولوجية تساعد على تحقيق رسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية.

- وأخيراً الترتيب الخامس تتميز الجامعة بامتلاكها موظفين ذوي مهارات برمجية تساعد في تحقيق الأداء بشكل مميز بمتوسط حسابي (1.96)، يرجع ذلك الى قلة المبرمجين بالجامعة وعدم وجود مقابل مادي أو معنوي لتحفيزهم للعمل وعملهم على انهم موظفين تقليديين وعدم الاستعانة بهم في تطوير البرامج والاستعانة بالجهات المتميزة في هذا الشأن أو بالشركات الخارجية ذات صلة مما يكلف الجامعة مبالغ طائلة تتحملها دون الحاجة لها لذلك لا بد ان تقوم الجامعة بتطوير قدرات الموظفين الذين لديهم امكانيات في البرمجة وتشجيعهم ماديا ومعنويا للعمل في هذا المجال .

#### ■ مستوى تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية ككل:

جدول (16) يوضح مستوى تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية ككل (ن=134)

| م | الأبعاد                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى     | الترتيب |
|---|---------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|---------|
| 1 | التفكير الاستراتيجي                   | 2.16            | 0.6               | متوسط       | 5       |
| 2 | الهيكل التنظيمي                       | 2.17            | 0.57              | متوسط       | 4       |
| 3 | التطوير التنظيمي                      | 2.33            | 0.56              | متوسط       | 1       |
| 4 | القيادة والحوكمة                      | 2.21            | 0.57              | متوسط       | 3       |
| 5 | التميز المؤسسي                        | 2.3             | 0.53              | متوسط       | 2       |
|   | أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية ككل | 2.23            | 0.49              | مستوى متوسط |         |

#### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.23)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول التطوير التنظيمي بمتوسط حسابي (2.33)، يليه الترتيب الثاني التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (2.3)، يليه الترتيب الثالث القيادة والحوكمة بمتوسط حسابي (2.21)، يليه

الترتيب الرابع الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (2.17)، يليه الترتيب الخامس التفكير الاستراتيجي بمتوسط حسابي (2.16).

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه استخدام الرشافة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية:

جدول (17) يوضح الصعوبات التي تواجه استخدام الرشافة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية (ن=134)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات   |    |           |    |      |    | العبارات   | م  |
|-------------|-------------------|-----------------|--------------|----|-----------|----|------|----|--|----|
|             |                   |                 | لا           |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |  |    |
|             |                   |                 | %            | ك  | %         | ك  | %    | ك  |  |    |
| 1           | 0.67              | 2.37            | 10.4         | 14 | 42.5      | 57 | 47   | 63 | الروتين يؤدي إلى التعقد الإداري بالجامعة                                     | 1  |
| 2           | 0.75              | 2.21            | 19.4         | 26 | 40.3      | 54 | 40.3 | 54 | صعوبة وجود نظام متابعة لأعمال تنفيذ الخطط بموضوعية                           | 2  |
| 3           | 0.72              | 2.13            | 20.1         | 27 | 47        | 63 | 32.8 | 44 | صعوبة تسافر الكوادر البشرية المتخصصة من حيث العدد                            | 3  |
| 3           | 0.73              | 2.29            | 16.4         | 22 | 38.1      | 51 | 45.5 | 61 | المركزية الشديدة في عملية اتخاذ القرارات                                     | 4  |
| 6           | 0.71              | 2.16            | 18.7         | 25 | 47        | 63 | 34.3 | 46 | صعوبة تحليل البيئة الخارجية  | 5  |
| 10          | 0.71              | 2.09            | 20.9         | 28 | 29.3      | 66 | 29.9 | 40 | ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والموظفون بها                           | 6  |
| 8           | 0.69              | 2.1             | 19.4         | 26 | 51.5      | 69 | 29.1 | 39 | ضعف اتخاذ الإدارة للقرارات المناسبة تحت الضغوط                               | 7  |
| 4           | 0.75              | 2.22            | 19.4         | 26 | 39.6      | 53 | 41   | 55 | ضعف قدرات الدعم الفني يؤثر على تحقيق الإدارة لأهدافها وانجاز اعمالها         | 8  |
| 9           | 0.74              | 2.1             | 22.4         | 30 | 44.8      | 60 | 32.8 | 44 | قلة استخدام الإدارة لتطبيقات تكنولوجيا تخدم أهدافها                          | 9  |
| 2           | 0.71              | 2.34            | 14.2         | 19 | 38.1      | 51 | 47.8 | 64 | قلة الدورات التدريبية المنفذة تؤثر على رشافة الممارسة بإدارة الموارد البشرية | 10 |
| متوسط مستوى | 0.54              | 2.2             | الصعوبات ككل |    |           |    |      |    |  |    |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الصعوبات التي تواجه استخدام الرشافة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.2)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الروتين يؤدي إلى التعقد الإداري بالجامعة بمتوسط حسابي (2.37)، يليه الترتيب الثاني قلة الدورات

التدريبية المنفذة تؤثر على رشاقة الممارسة بإدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2.34)، ثم الترتيب الثالث المركزية الشديدة في عملية اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2.29)، وأخيراً الترتيب العاشر ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والموظفون بها بمتوسط حسابي (2.09).

المحور الخامس: مقترحات تفعيل استخدام الرشاقة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية:

جدول (18) يوضح مقترحات تفعيل استخدام الرشاقة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية (ن=134)

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات    |    |           |    |      |    | العبارات  | م  |
|---------|-------------------|-----------------|---------------|----|-----------|----|------|----|---|----|
|         |                   |                 | لا            |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |   |    |
|         |                   |                 | %             | ك  | %         | ك  | %    | ك  |   |    |
| 8       | 0.63              | 2.22            | 11.2          | 15 | 55.2      | 74 | 33.6 | 45 | تعديل الجامعة السياسات في الوقت المناسب أثناء إحداث تغييرات بما يخدم إدارة الموارد البشرية                              | 1  |
| 10      | 0.71              | 2.14            | 18.7          | 25 | 48.5      | 65 | 32.8 | 44 | لدى الجامعة خطة إستراتيجية معلنة مع إمكانية التنفيذ وفقاً للتغيرات المحتملة   | 2  |
| 7       | 0.67              | 2.25            | 12.7          | 17 | 49.3      | 66 | 38.1 | 51 | توفر خدمات إلكترونية لخدمة العملاء  | 3  |
| 5       | 0.69              | 2.28            | 13.4          | 18 | 44.8      | 60 | 41.8 | 56 | تنفيذ دورات تدريبية إستباقية للموظفين في التعامل مع مختلف الأزمات   | 4  |
| 9       | 0.71              | 2.21            | 16.4          | 22 | 46.3      | 62 | 37.3 | 50 | توفر الكفاءات القيادية والإدارية القادرة على التعامل مع الأنظمة الحديثة   | 5  |
| 6       | 0.62              | 2.25            | 9.7           | 13 | 56        | 75 | 34.3 | 46 | دعم وسائل الاتصال بين واضعي الخطط والمنفذين لها لتسهيل نقل الخطط من الواقع النظري إلى الواقع العملي                     | 6  |
| 2       | 0.69              | 2.42            | 11.2          | 15 | 35.8      | 48 | 53   | 71 | توفر المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلم التنظيمي تعم جميع أنحاء الجامعة  | 7  |
| 1       | 0.64              | 2.43            | 8.2           | 11 | 41        | 55 | 50.7 | 68 | بناء نظم جديدة للمعلومات لها علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل بإدارة الموارد البشرية                                      | 8  |
| 4       | 0.65              | 2.31            | 10.4          | 14 | 48.5      | 65 | 41   | 55 | توفير المعلومات بشكل مستمر عن البيئة الخارجية للجامعة للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل | 9  |
| 3       | 0.7               | 2.35            | 12.7          | 17 | 39.6      | 53 | 47.8 | 64 | تقوم الإدارة بإعادة ترتيب إجراءاتها طبقاً لمتطلبات العمل في ضوء المعلومات المستحدثة                                     | 10 |
| متوسط   | 0.52              | 2.29            | المقترحات ككل |    |           |    |      |    |   |    |

### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل استخدام الرشاقة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.29)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول بناء نظم جديدة للمعلومات لها علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل بإدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2.43)، يليه الترتيب الثاني توفر المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلم التنظيمي تعم جميع أنحاء الجامعة بمتوسط حسابي (2.42)، ثم الترتيب الثالث تقوم الإدارة بإعادة ترتيب إجراءاتها طبقاً لمتطلبات العمل في ضوء المعلومات المستحدثة بمتوسط حسابي (2.35)، وأخيراً الترتيب العاشر لدى الجامعة خطة إستراتيجية معلنة مع إمكانية التنفيذ وفقاً للتغيرات المحتملة بمتوسط حسابي (2.14).

### المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

• اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الرشاقة المؤسسية وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية".

جدول (19) يوضح العلاقة بين استخدام الرشاقة المؤسسية وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية

| أبعاد التطوير ككل | التميز المؤسسي | القيادة والحوكمة | التطوير التنظيمي | الهيكل التنظيمي | التفكير الاستراتيجي | المتغيرات التابعة          |  |
|-------------------|----------------|------------------|------------------|-----------------|---------------------|----------------------------|--|
|                   |                |                  |                  |                 |                     | المتغيرات المستقلة         |  |
| **0.711           | **0.508        | **0.637          | **0.598          | **0.655         | **0.706             | رشافة الاستشعار            |  |
| **0.608           | **0.410        | **0.517          | **0.561          | **0.559         | **0.605             | رشافة اتخاذ القرار         |  |
| **0.707           | **0.452        | **0.655          | **0.628          | **0.657         | **0.691             | رشافة الممارسة             |  |
| **0.712           | **0.507        | **0.606          | **0.669          | **0.633         | **0.697             | رشافة الاستراتيجية         |  |
| **0.735           | **0.542        | **0.608          | **0.674          | **0.665         | **0.723             | رشافة تكنولوجيا المعلومات  |  |
| **0.805           | **0.561        | **0.700          | **0.725          | **0.734         | **0.792             | أبعاد الرشافة المؤسسية ككل |  |

المسؤولين (ن=134)

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين استخدام الرشاقة المؤسسية وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية. وأن أكثر أبعاد الرشاقة المؤسسية ارتباطاً بتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية تمثلت فيما يلي: رشافة تكنولوجيا المعلومات، يليه رشافة الاستراتيجية، ثم رشافة الاستشعار، يليه رشافة الممارسة، وأخيراً رشافة اتخاذ القرار. وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردية بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه.



جدول (20) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر استخدام الرشافة المؤسسية على تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية

| معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> | معامل الارتباط<br>R | اختبار (ف)<br>F-Test | اختبار (ت)<br>T-Test | معامل الانحدار<br>B | المتغيرات المستقلة         | المسؤولين<br>(ن=134) |
|---------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------------|----------------------|
| **0.506                         | **0.711             | **135.237            | **11.629             | 0.643               | رشافة الاستشعار            |                      |
| **0.370                         | **0.608             | **77.369             | **8.796              | 0.611               | رشافة اتخاذ القرار         |                      |
| **0.500                         | **0.707             | **132.137            | **11.495             | 0.631               | رشافة الممارسة             |                      |
| **0.508                         | **0.712             | **136.090            | **11.666             | 0.622               | رشافة الاستراتيجية         |                      |
| **0.541                         | **0.735             | **155.552            | **12.472             | 0.672               | رشافة تكنولوجيا المعلومات  |                      |
| **0.647                         | **0.805             | **242.399            | **15.569             | 0.851               | أبعاد الرشافة المؤسسية ككل |                      |

\* \* معنوي عند (0.05)

\* \* معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " استخدام رشافة الاستشعار " والمتغير التابع " تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.506)، أي أن استخدام رشافة الاستشعار تفسر نسبة (50.6%) من التباين الكلي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام رشافة الاستشعار وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " استخدام رشافة اتخاذ القرار " والمتغير التابع " تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.370)، أي أن استخدام رشافة اتخاذ القرار تفسر نسبة (37%) من التباين الكلي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام رشافة اتخاذ القرار وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " استخدام رشاقة الممارسة " والمتغير التابع " تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.500)، أي أن استخدام رشاقة الممارسة تفسر نسبة (50%) من التباين الكلي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية. **مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام رشاقة الممارسة وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية "**.
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " استخدام رشاقة الاستراتيجية " والمتغير التابع " تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.508)، أي أن استخدام رشاقة الاستراتيجية تفسر نسبة (50.8%) من التباين الكلي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية. **مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام رشاقة الاستراتيجية وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية "**.
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " استخدام رشاقة تكنولوجيا المعلومات " والمتغير التابع " تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.541)، أي أن استخدام رشاقة تكنولوجيا المعلومات تفسر نسبة (54.1%) من التباين الكلي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية. **مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام رشاقة تكنولوجيا المعلومات وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية "**.
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " استخدام الرشاقة المؤسسية ككل " والمتغير التابع " تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.647)، أي أن استخدام الرشاقة المؤسسية ككل تفسر نسبة (64.7%) من التباين الكلي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية. **مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي**

مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الرشاقة المؤسسية وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية ".  
 جدول (21) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتباين تأثير أبعاد استخدام الرشاقة المؤسسية على تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية

| معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R | اختبار (ف) F-Test | اختبار (ت) T-Test | معاملات بيتا | معامل الانحدار B | المتغيرات المستقلة        | المسجلين (134=ن) |  |
|------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|--------------|------------------|---------------------------|------------------|--|
| **0.658                      | **0.811          | **49.194          | *2.367            | 0.216        | 0.195            | رشاقة الاستشعار           |                  |  |
|                              |                  |                   | 0.725             | 0.059        | 0.060            | رشاقة اتخاذ القرار        |                  |  |
|                              |                  |                   | *2.450            | 0.214        | 0.191            | رشاقة الممارسة            |                  |  |
|                              |                  |                   | 1.432             | 0.139        | 0.121            | رشاقة الاستراتيجية        |                  |  |
|                              |                  |                   | **3.436           | 0.296        | 0.270            | رشاقة تكنولوجيا المعلومات |                  |  |

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جميع المتغيرات المستقلة " رشاقة الاستشعار، و رشاقة اتخاذ القرار، و رشاقة الممارسة، و رشاقة الاستراتيجية، و رشاقة تكنولوجيا المعلومات " و المتغير التابع " تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية " (0.811)، و هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، و تدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.
- و تشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، و بلغت قيمة معامل التحديد (0.658)، أي أن استخدام الرشاقة المؤسسية ككل (رشاقة الاستشعار، و رشاقة اتخاذ القرار، و رشاقة الممارسة، و رشاقة الاستراتيجية، و رشاقة تكنولوجيا المعلومات) تفسر (65.8%) من التباين الكلي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.
- و تشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير ثلاثة متغيرات مستقلة فقط وهما " رشاقة الاستشعار، و رشاقة الممارسة، و رشاقة تكنولوجيا المعلومات " على المتغير التابع " تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية " يعتبر تأثيراً معنوياً و ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). بينما كان تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى " رشاقة اتخاذ القرار، و رشاقة الاستراتيجية " غير معنوي و غير دال إحصائياً.
- و من خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية حسب الأهمية النسبية، و ذلك كما يلي:

- 1- رشاقة تكنولوجيا المعلومات (بيتا=0.296).
- 2- رشاقة الاستشعار (بيتا=0.216).
- 3- رشاقة الممارسة (بيتا=0.214).
- 4- رشاقة الاستراتيجية (بيتا=0.139).
- 5- رشاقة اتخاذ القرار (بيتا=0.059).

- ويشير ذلك إلى تباين تأثير " رشاقة الاستشعار، ورشاقة الممارسة، ورشاقة تكنولوجيا المعلومات " أكثر من تأثير " رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الاستراتيجية " على تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية .

مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الرشاقة المؤسسية وتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية " .

## المحور السابع: الخطة التنفيذية المقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية باستخدام الرقابة المؤسسية:

| المراحل التخطيطية   | الاهداف   | اجراءات التنفيذ  | وسائل التنفيذ  | المستهدفون  | جهات التنفيذ   | التوقيت الزمني  | معايير التقييم |  |
|---------------------|---|--|--|---|--|---|----------------|--|
| مرحلة وضع الخطة     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ضمان الاتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية.</li> <li>- ضمان التوزيع الصحيح للقوى العاملة.</li> <li>- وضع وتطبيق اجراءات الصحة والسلامة للموظفين.</li> <li>- مشاركة جميع اصحاب المصلحة لخلق مساندة حقيقية في وضع الخطة.</li> <li>- التكيف مع التطورات التكنولوجية التي تطرأ باستمرار.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع رؤية ورؤية واضحة توضح الخطوات الاساسية التي تسير عليها ادارة الموارد البشرية.</li> <li>- تبني استر اتجعية واضحة.</li> <li>- اشارة الموارد البشرية بشارك فيها اعضائها.</li> <li>- تكوين فريق عمل متكامل يتميز بممارسة التفكير الاستراتيجي.</li> <li>- الاتجاه نحو التفكير المستقل والتنبؤ به لتطوير ادارة الموارد البشرية وفق معايير واضحة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاجتماعات.</li> <li>- المناقشات الجامعية.</li> <li>- ورش عمل.</li> <li>- اللجان.</li> <li>- حلقات النقاش.</li> <li>- سلة القرارات.</li> <li>- تحليل المضمون.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- القادات والمسؤولين بالجامعة.</li> <li>- الموظفين بالجامعة.</li> <li>- اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.</li> <li>- طلاب الجامعة وخريجها.</li> <li>- افراد المجتمع.</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الادارة العليا للجامعة.</li> <li>- اعضاء لجنة الخطة الاستراتيجية.</li> <li>- رئيس الادارة المركزية للموارد البشرية.</li> <li>- مديري العموم بالادارة المركزية للموارد البشرية.</li> <li>- الموظفين بإدارة الموارد البشرية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- اعضاء مجلس الجامعة.</li> <li>- اعضاء الفريق الاداري والتنفيذ للخطة الاستراتيجية.</li> <li>- رئيس الادارة المركزية للموارد البشرية.</li> <li>- مديري العموم بالادارة المركزية للموارد البشرية.</li> </ul> | شهر ونص        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- طبقاً لمعايير الموصوفة القياسية الدولية الإيزو.</li> <li>- في ضوء القوانين والوائح المنظمة.</li> <li>- الكتب الدورية والمنشورات ذات صلة.</li> </ul> |
| مرحلة تحديد الأهداف | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد جميع العمليات الاجرائية لإدارة الموارد البشرية.</li> <li>- تحديد الاهداف الادارية والتنظيمية للجامعة.</li> <li>- تحديد الاحتياجات التدريبية ومستويات التوظيف.</li> <li>- تحديد القوى العاملة المختصة والراعية في التطوير بالجامعة.</li> <li>- تحديد البنية العلمية والتكنولوجية المطلوبة لتطوير ادارة الموارد البشرية.</li> <li>- تحديد احتياجات المجتمع وتوفير الفرص المناسبة للأفراد لتطوير مهاراتهم ومواهبهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة الحالة.</li> <li>- الاستبيان واستخراج نتائج لدراسة الوضع الراهن.</li> <li>- حلقات النقاش.</li> <li>- المناقشات الجامعية.</li> <li>- المقابلات.</li> <li>- تحليل المضمون</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- القادات والمسؤولين بالجامعة.</li> <li>- الموظفين بالجامعة.</li> <li>- اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.</li> <li>- طلاب الجامعة وخريجها.</li> <li>- افراد المجتمع.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- اعضاء مجلس الجامعة.</li> <li>- اعضاء الفريق الاداري والتنفيذ للخطة الاستراتيجية.</li> <li>- رئيس الادارة المركزية للموارد البشرية.</li> <li>- مديري العموم بالادارة المركزية للموارد البشرية.</li> </ul> | شهر ونص  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- طبقاً لمعايير الموصوفة القياسية الدولية الإيزو.</li> <li>- في ضوء القوانين والوائح المنظمة.</li> <li>- الكتب الدورية والمنشورات ذات صلة.</li> </ul>  |                |  |

| المراحل التخطيطية | الأهداف   | إجراءات التنفيذ   | وسائل التنفيذ  | المستهدفون   | جهات التنفيذ  | التوقيت الزمني | معايير التقييم  |
|-------------------|---|---|--|--|---|----------------|---|
| مرحلة التنفيذ     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبيق نظم وقواعد وأجرات شئون الموظفين وفقاً لنظام التوظيف المعمول بها بالجامعة.</li> <li>- تطوير روح الفريق والأداء في كل وحدة تنظيمية أي بين الإدارات، الأقسام، المجموعات، وما إلى ذلك.</li> <li>- تجميع وتبويب المعلومات المتعلقة بالاحتياجات الفعلية من القوى العاملة.</li> <li>- تنظيم وحفظ ملفات وسجلات الموظفين والتأكد من استيعابها لجميع البيانات اللازمة.</li> <li>- الاشتراك في إعداد مشروع ميزانية الباب الأول بالتعاون مع إدارة الميزانية والإدارات الأخرى ذات الصلة.</li> <li>- التعرف على مشاكل الموظفين ذات الصلة بأعمال شئون الموظفين وتقديم المشورة حولها للجهات المختصة بعد إجراء الدراسات اللازمة بشأنها.</li> <li>- حصر كافة البيانات عن أوضاع الموظفين وتصنيفها وتحليلها بحيث يسهل الاستفادة منها وذلك بالتعاون مع الإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي.</li> <li>- تقديم المساعدات الاستشارية الفنية اللازمة لكافة الإدارات والأقسام في الجامعة في المسائل التي تتعلق بشئون الموظفين.</li> <li>- التنسيق والتعاون مع الجهات ذات الصلة فيما يخص تحويل الوظائف.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر ثقافة الجودة ووضع إطار تعريفى للجامعة يتضمن التنظيم الإدارى لها ومهام واختصاصات الوحدات المكونة لها وعلاقتها ببعضها بهدف الإلام بنشاطات الجامعة المختلفة وواجبتها وإمكانياتها.</li> <li>- وضع نظام من واقع الخبرات السابقة لأفراد الجامعة لحفظ خبراتهم ومعارفهم لاستفادة منها فى التطوير والتحصين المستمر.</li> <li>- لتناسب طبيعة عمل الجامعة مما يسهم فى تحقيق رضا عمالائها.</li> <li>- وضع برامج تدريبية ناشئة من الاحتياجات التدريبية للموظفين على استخدام الأساليب الحديثة الداعسة للتطور وتحقيق استجابة سريعة للتحولات الجارية.</li> <li>- إعداد صف ثاني من القيادات وتبني الأفكار الابتاعية فى التنفيذ.</li> <li>- تشجيع الموظفين على المشاركة فى اتخاذ القرارات وتحمل المسئولية.</li> <li>- الاعتماد على العمل الفريقى وتبني سياسة عادلة بين الموظفين لتوزيع المكافآت والحوافز.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاجتماعات.</li> <li>- المناقشات.</li> <li>- الجامعية.</li> <li>- الندوات.</li> <li>- والمؤتمرات.</li> <li>- ورش عمل.</li> <li>- الجان.</li> <li>- حلقات النقاش.</li> <li>- سلة القرارات.</li> <li>- التدريب.</li> <li>- الوظيفى</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- القيادات.</li> <li>- والمنسولين.</li> <li>- بالجامعة.</li> <li>- الموظفين.</li> <li>- بالجامعة.</li> <li>- اعضاء هيئة التدريس.</li> <li>- ومعاونيه.</li> <li>- طلاب الجامعة.</li> <li>- وخريجيه.</li> <li>- افراد المجتمع.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- اعضاء الفريق الإدارى والتنفيذى للخطمة والاستراتيجية.</li> <li>- رئيس الإدارة المركزية للموارد البشرية.</li> <li>- مديري العموم بالإدارة المركزية للموارد البشرية.</li> <li>- الموارد البشرية العامة.</li> <li>- نظام المعلومات والتحول الرقمى</li> </ul> | سنوى           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- طبقاً لمعايير المراجعة القياسية الدولية.</li> <li>- الإنجاز.</li> <li>- فى ضوء القوانين والنواح المنظمة.</li> <li>- الكتب الدورية والمنشورات ذات صلة.</li> </ul> |

| المراحل التخطيطية | الاهداف   | اجراءات التنفيذ   | وسائل التنفيذ   | المستهدفون  | جهات التنفيذ  | التوقيت الزمني   | معايير التقييم  |
|-------------------|---|---|---|---|---|--|---|
| مرحلة المتابعة    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة فاعلية البرنامج بطريقة منهجية.</li> <li>- تصميم خطة للمتابعة الدورية لما تم تنفيذه.</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع اليات واضحة ومتابعة تنفيذ البرامج التربوية.</li> <li>- مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الاهداف الموضوعية.</li> <li>- بذلك تكتسب الإدارة التغذية العكسية الضرورية لتقييم نتائج الأداء واتخاذ الاجراءات التصحيحية اذا تطلب الامر ذلك</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاجتماعات.</li> <li>- المناقشات الجامعية.</li> <li>- التقارير الدورية.</li> <li>- المراجعة الداخلية والخارجية.</li> <li>- اللجان المتخصصة.</li> <li>- استخدام لوحات نشر الكرونية بهدف تقديم تغذية راجعة استراتيجيه حول كفاءة الأداء الحالي</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- القيادات والمسؤولين بالجامعة.</li> <li>- الموظفين بالجامعة.</li> <li>- اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- وزارة التعليم العالي.</li> <li>- الجهاز المركزي للمحاسبات.</li> <li>- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.</li> <li>- الإدارة العامة للحوكمة والتفتيش الداخلي</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- عملية منهجية مستمرة تجري في جميع مراحل الخطة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- طبقا لمعايير الموصفة القياسية الدولية الأيزو.</li> <li>- في ضوء القوانين واللوائح المنظمة.</li> <li>- الكتب الدورية والمنشورات ذات صلة.</li> </ul> |
| مرحلة التقييم     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد تقارير دورية عن نشاطات الإدارة ولجاراتها ومقترحات تطوير العمل بها.</li> <li>- تحديد اى مدى تم نجاح الخطة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع برامج يساعد افراد الجامعة على تقييم ذاتيا واستخدام أنظمة لتقييم الموظفين مثل Zoho People</li> <li>- وضع برامج التقييم الإلكتروني لكل مرحلة من مراحل الخطة.</li> <li>- إعداد تقارير حول جوانب القوة والضعف بالأدارة وكيفية الاستفادة من الفرص وتحسين المخاطر المستقبلية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستبيانات.</li> <li>- المقالات الشخصية.</li> <li>- الملاحظة المنظمة.</li> <li>- المقابلات العملية.</li> <li>- السجلات الوقائية.</li> <li>- قوائم الملاحظة.</li> <li>- موازين التقييم.</li> <li>- تقارير كفاية الاداء.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- القيادات والمسؤولين بالجامعة.</li> <li>- الموظفين بالجامعة.</li> <li>- اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.</li> <li>- طلاب الجامعة وخريجها.</li> <li>- أفراد المجتمع.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- وزارة التعليم العالي</li> <li>- الجهاز المركزي للمحاسبات</li> <li>- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة</li> <li>- الإدارة العامة للحوكمة والتفتيش الداخلي</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- عملية منهجية مستمرة تجري في جميع مراحل الخطة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- طبقا لمعايير الموصفة القياسية الدولية الأيزو.</li> <li>- في ضوء القوانين واللوائح المنظمة.</li> <li>- الكتب الدورية والمنشورات ذات صلة.</li> </ul> |

## المراجع

- أمين. مصطفى أحمد، و عيد. محمود عمر أحمد ( 2021 ). تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 22، العدد 4.
- بلقرع. بن يحيى، و آخرون ( 2021 ). أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين "دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بإجلفة"، المجلد 9، العدد 3، مجلة التنظيم والعمل، الجزائر.
- جاسم. رعد جمال، و تنائي. غني دحام ( 2016 ). انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ( بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق ) زين اسيا سيل، العدد 94، المجلد 22، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والإدارية.
- الجريدة الرسمية ( 2016 ). قانون رقم ( 81 لسنة 2016 ) بإصدار قانون الخدمة المدنية، العدد 43 مكرر ( أ ) ، جمهورية مصر العربية .
- حسنى، محمد شمس ( 2022 ). الدور الوسيط للموارد البشرية الرشيقة في العالقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة " دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد المصرى، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 2.
- السبعوي. اسراء وعبدالله قاسم و آخرون ( 2020 ). دور اسلوب الإدارة الرشيقة في تطبيق نظام ادارة الجودة الخاص بقطاع النفط والغاز ISO/TS 29001:2010 "دراسة استطلاعية في مصفى القيارة"، المجلد 13، العدد 26، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
- الشماسي. عائشة سلطان، و الحموري. صالح سليم ( 2019 ). الرشاقة في إدارة الموارد البشرية، الإصدار 8، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية - دولة الإمارات العربية المتحدة .
- صبر. رنا ناصر، و آخرون ( 2019 ). دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون - بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة ( TBI )، المجلد 15، العدد 59، المجلة العراقية للعلوم الإدارية.
- عمر. دعاء محمد سيد ( 2020 ). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، المجلد 3، العدد 1، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي.
- العنزى، يوسف عبد الله هيكال ( 2022 ). دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية - المجلد 13 - العدد 3، كلية التجارة، جامعة السادات.
- الفقيه، منال أحمد علي ( 2020 ). دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 13.
- كاريش. صليحة، و عيادي. فايزة ( 2020 ). متطلبات تطبيق مقاربة الرشاقة فى إدارة الموارد البشرية، العدد الأول، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربى، برلين، ألمانيا.
- الوقائع المصرية ( 2019 ). قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ( 22 لسنة 2019م ) بشأن التقسيم التنظيمى للموارد البشرية، العدد 112 ( تابع )، جمهورية مصر العربية.
- A. D. S. Thatsara and Jayaranjani Sutha (2021). **Investigating the Influence of E-HRM Practices on Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Agility (With Special Reference to Financial Institution)**, International Journal of Engineering and Management Research, Volume-11, Issue-1.
- Al jafa Hasan, J. F., & Várallyai, L. (2021). **The role of agile management in HRM environment change**, Journal of Agricultural Informatics, Vol. 12, No. 2.
- Dessler, G (2017). **Human Resource Management, 15th ed, Boston: Pearson Education**, United States, ISBN 978-0-13-423545-5.



- Katharina Harsch and Marion Festing (2020). **Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration**, Volume 59, Issue1.
- Lechehab. Sadek, & Kamassi. Ahmed,(2016). " **The Benefits of Implementing Lean Management System at IKEA Malaysia Company** ", El-Bahith Review Vol 16, No 16.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2021). A Simplified Study of Definitions of Human Resource Management. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, Vol. 11, No. 1.
- Renzl, B., Mahringer, C., Rost, M., & Scheible, L. (2021). **Organizational agility: Current challenges and future opportunities**, Journal of Competences, Strategy & Management, Vol. 11, No. 51.
- Revutska, O., & Maršíková, K. (2021). **Agile approach in human resource management: focus on generation Y**, E&M Economics and Management, Vol. 24, No. 2.
- Walter, m. v. (2017). **Demarche d'amelioration de la qualite des activites pharmaceutiques dans les essais cliniques: nouvelle approche par le lean management** . thèse . université d'aix-marseille– faculté de pharmacie

