

**استخدام نموذج ماكينزي 7S لتطوير
لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة
بجامعة الأزهر من منظور الخدمة الاجتماعية**

إعداد

د/ وائل المحضر أنور أحمد

مدرس بقسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع، كلية التربية،
جامعة الأزهر، بالدقهلية، مصر

د/ هاني علي زكي الشربيني

مدرس بقسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع، كلية التربية،
جامعة الأزهر، بالدقهلية، مصر

استخدام نموذج ماكينزي 7S لتطوير لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة

بجامعة الأزهر من منظور الخدمة الاجتماعية

وائل المحضر أنور أحمد المحضر* هاني على زكي الشربيني^١

^١ قسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع، كلية التربية، جامعة الأزهر،
الدقهلية، مصر

* البريد الإلكتروني: dr.wael321@azhar.edu.eg

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع أداء لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكينزي 7S، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) لدى عينة الدراسة تعزي للمتغيرات (نوع الكلية، الدرجة الأكاديمية، الموقع الجغرافي للكلية)، وكذلك وضع تصور مقترح لتطوير دور لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكينزي 7S، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة بأسلوب العينة العشوائية غير المنتظمة وتكونت عينة الدراسة من (٧٥) من أعضاء ومنسقي لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكليات جامعة الأزهر، وأسفرت نتائج الدراسة أن بُعد الاستراتيجية جاء مرتفعاً، وبُعد الهيكل جاء مرتفعاً، وبُعد النظم جاء مرتفعاً، وبُعد القيم جاء متوسطاً، وبُعد جاء الإدارة متوسطاً، وبُعد الكادر البشري جاء مرتفعاً، وبُعد المهارات جاء متوسطاً، كما أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المقياس والمقياس ككل تعزي لمتغيرات الدراسة (نوع الكلية -الدرجة الأكاديمية -الموقع الجغرافي للكلية)، ثم انتهت الدراسة بوضع تصور مقترح

لتطوير لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر في ضوء نموذج
ماكينزي 7S من منظور الخدمة الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: تطوير، خدمة المجتمع، تنمية البيئة، نموذج ماكينزي،
الخدمة الاجتماعية.

Using the McKinsey 7S Model to Develop the Community Social and Environmental Development Committee at Al-Azhar University from a Social Work Perspective

Wael El-Mahdar Anwar Ahmed^{1*} Hani Ali Zaki El-Sherbiny¹

Department of Social Work and Community
Development, Faculty of Education, Al-Azhar University,
Dakahlia, Egypt

E-mail: dr.wael321@azhar.edu.eg

Abstract:

This study aimed at determining the actual performance of Al-Azhar University's community social and environmental development committee in light of McKinsey's 7S Model, revealing any significant differences at the level of (0.01) among the study sample according to faculty type, academic degree, and the faculty's geographical location, as well as preparing a proposal for developing Al-Azhar University's community social and environmental development committee in light of McKinsey's 7S Model. The study followed the case study approach using the irregular random sample method. The study sample included (75) members and coordinators of the community social and environmental development committee at Al-Azhar university faculties. The results of the study revealed that the strategy, structure, systems, and human cadre dimensions were high. The values, management, and skills dimensions were average. The results also revealed that there were no statistically significant differences in the scale's dimensions, neither the total degree according faculty type, academic degree, or the faculty's

geographical location, Then the study ended by developing a proposed vision for developing the Community Social and Environmental Development Committee at Al-Azhar University in light of the McKinsey 7S model from a social Work perspective.

Key Words: Development, Community Social, Environmental Development, McKinsey's Model, Social Work.

مدخل مشكلة الدراسة:

يلعب التعليم بجميع مراحلها بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة دورا عاما في تنمية المجتمع، حيث يعتمد بناء المجتمع المنتج علي توفير القوي البشرية المؤهلة والقادرة علي الانتاج وتحقيق التنمية الشاملة، ومن ثم ترص الدولة علي وضه التعليم في طليعة أولوياتها باعتباره ركيزة التقدم ومواجهة تحديات العصر بمختلف صورها، والنظر إلي التعليم علي أنه صمام الأمن القومي للمجتمع.

لذلك تقوم الدول الراغبة في تحقيق أهداف المشروع التنموي الذي تسعى إليه للوصول للرفاهية المجتمعية إلى توفير أنظمة تعليمية جيدة بمكوناتها المختلفة، لأنها الأساسي من وجود مثل هذه الأنظمة التعليمية، وبذلك يتاح لنظام التعليم بمراحلها ومستوياته المختلفة وخاصة التعليم الجامعي الارتباط القوي ببرامج ومشروعات التنمية المستدامة في المجتمع وفقاً لرؤية الدولة وتوجهاتها التنموية، ويعود التأكيد على مرحلة التعليم الجامعي خاصة، نظرا لأدواره وارتباطاته القوية والمتشعبة بقضايا التنمية في قطاعات المجتمع المختلفة (الحوت والعزب، ٢٠١١، ص ٩).

وتعد الجامعات في مقدمة المؤسسات التعليمية والتربوية والاجتماعية التي تتميز بتقديم دور اجتماعي متميز يجعلها في صدارة مؤسسات المجتمع، حيث تحتوي علي تركز للتجمع العلمي والمعرفي وتحت لوائها علماء وباحثين وطلاب يسهمون بتطلعاتهم وأفكارهم وابعادهم إلي تحقيق التنمية في أبعاديها داخل المجتمع، واقع علي عاتقهم مسؤوليات كبيرة تجاه المجتمع وبنائه، والتي علي رأسها دورها وإسهامها في خدمة المجتمع، حيث تعد وظيفة أساسية من وظائف الجامعة (الأحمدي، ٢٠١٦، ص ٦٣٦).

وانطلاقاً من ذلك فإن دور الجامعة يكمن في تطوير عملية التنمية بما يسند إليها من وظائف متعددة من شأنها تلبية حاجات الفرد ومتطلبات المجتمع، حيث تشكل الجامعة ركناً أساسياً من أركان المجتمع المتطور المنفتح علي الفكر المعلوماتي والتكنولوجي الحديث، حيث يعد هذا تأكيداً لأهميتها وضرورتها الحضارية بما تقدمه للمجتمع من خدمات علمية وتربوية واجتماعية تسهم في التطور الاجتماعي والاقتصادي داخل المجتمع في شتي المجالات، فالجامعة في اي مجتمع لا يمكن أن تؤدي تلك الأدوار بدون تحقيق التفاعل بين الفرد والبيئة الاجتماعية المحيطة بها (العسكري، ٢٠٠٧).

وتكتسب الجامعة أهميتها من خلال الوظائف والأدوار التي تؤديها داخل المجتمع، وكلما تحققت هذه الوظائف والأدوار بصورة مناسبة كلما كان هناك مردوده الايجابي علي الجوانب المختلفة للتنمية التي تشهدها الجامعة وتصبوا إليها، خاصة وأن المجتمع يعلق علي التعليم الجامعي أهمية كبيرة لاجتياز مراحل النمو لتحقيق الرقي والتقدم الحضاري، فأخذ يوليه من الأهمية والرعاية النصيب الأكبر في خططها التنموية وتهتم بإعادة النظر في جميع مدخلاتها من أجل الاستجابة لمتغيرات الألفية الثالثة (عوض، ٢٠٠٣، ص ٢).

ويرتبط المجتمع بما يحتويه من عقبات ومشكلات تعوق تقدمه نحو التنمية المنشودة بالجامعة ارتباطاً وثيقاً لمواجهة تلك العقبات والمشكلات من أجل تحقيق أغراضه التنموية، وهي كمؤسسة اجتماعية تؤثر في المجتمع من خلال ما تقدمه من وظائف، وأيضاً تتأثر بما يحيط بها من مناخات تفرضها أوضاع المجتمع وحركاته، وهذا الترابط الوثيق بين الجامعة والمجتمع يفرض علي الجامعة أن تحدث دائماً في برامجها وبنياتها وبحوثها

وظائفها بصورة مستمرة تتناسب مع التغيرات التي تحدث داخل المجتمع المحيط، وكلما كانت الجامعة أكثر التحاماً بمجتمعها كانت أكثر قدرة علي تحقيق وظائفها والاستجابة إلي مطالب المجتمع منها من إحداث تغيرات مرغوبة تتماشى مع الرؤية التنموية داخل المجتمع، وهذا يفرض عليها أن تكون أكثر ارتباطاً بحياة الناس ومشكلاتهم وحاجاتهم وآمالهم، بحيث يصبح الهدف الاول لها خدمة المجتمع والنهوض به في مختلف المجالات والتخصصات (عبد الحميد، ٢٠٠٠، ص ١٥٨).

لذلك تعد وظيفة خدمة المجتمع وتنمية البيئة من أهم الوظائف المسندة للجامعة بتخصصاتها المختلفة في شتي المجالات، فمن خلال تلك الوظيفة تتفاعل الجامعة مع المجتمع المحيط الذي تنتمي إليه، كما أنها بمثابة الترجمة الفعلية للوظائف الأخرى للجامعة من تعليم وإعداد كوادر بشرية وغيرها، لذلك يتجسد الهدف الأساسي للجامعة من خلال انشطتها المختلفة في إعداد ما يطلبه ويحتاجه المجتمع من كوادر بشرية وطاقات إبداعية قادرة علي تحقيق أهداف المجتمع، وأيضاً إعداد قيادات اجتماعية واقتصادية وسياسية وفي شتي التخصصات، فضلاً عن تقديم البحوث العلمية التي تسهم في خدمة المجتمع (عمار، ٢٠٠٩، ص ٤٣).

وفي مصر ينص قانون تنظيم الجامعات علي هدف خدمة المجتمع ويحدد وظيفة الجامعة بأنها تختص بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً متوخية في ذلك المساهمة في رقي الفكر وتقديم العلم وتنمية القيم الانسانية، وتزويد البلاد بالمختصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات لتساهم في بناء وتدعيم المجتمع وخدمة الإنسانية (بكري وزغلول، ٢٠٠٦، ص ٤)، كما نصت المادة رقم (١٩) بالقانون رقم (٨٢) لسنة

٢٠٠٠م علي تشكيل مجلس أعلى لشؤون التعليم والطلاب ومجلس أعلى للدراسات العليا والبحوث، ومجلس أعلى لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، لمعاونة المجلس الأعلى للجامعات في ممارسة اختصاصاته، ويشكل كل مجلس من هذه المجالس برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي أو من ينوب عنه، وعضوية نواب رؤساء الجامعات المتخصصين، وأمين المجلس الأعلى للجامعات، ويحدد المجلس الأعلى للجامعات المسائل التي تدخل في اختصاصات كل من هذه المجالس (بكري وزغلول، ٢٠٠٦، ص ٧).

وانطلاقاً من أهمية دور جامعة الأزهر في خدمة المجتمع وتنمية البيئة فقد أنشأت لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة وذلك طبقاً لقرار مجلس الجامعة الصادر في ٢٥/٨/٢٠١٠م، برئاسة أ.د/ نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، وعضوية كلاً من الأمين العام للجامعة، والأمين العام المساعد، ومدير رعاية الطلاب، ومقرر النشاط، كما تم تشكيل اللجنة التنفيذية للجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة تبعاً لقرار فضيلة الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الأزهر برقم (٥٨١) لعام ٢٠١٤م، وذلك لتحقيق دور الجامعة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة ووضعها علي طريق الجودة والاعتماد الأكاديمي (لجنة خدمة المجتمع، ٢٠١٦، ص ٣).

ولقد أكدت دراسة (Burcea & Paul, 2011) على أن درجة معرفة ومشاركة الطلاب بالأنشطة المجتمعية محدودة نتيجة لقلة الأنشطة المقدمة من قبل الجامعة في هذا النشاط، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل علي توعية الطلاب بمفاهيم وأنشطة العمل المجتمعي من خلال زيادة أنشطة الجامعة في هذا المجال.

وتقوم اللجنة الخاصة بقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة في الجامعة بدراسة أحوال المجتمع المحيط للتعرف علي أهم المشكلات والعقبات

الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تحول دون تحقيق أهداف التنمية المنشودة، وذلك لمحاولة تلبية احتياجات المجتمع والمساهمة في مواجهة تلك المشكلات والعقبات، من أجل تحقيق التنمية الشاملة والارتقاء بالخدمات المجتمعية وتحقيق التنمية المستدامة (قطاع خدمة المجتمع، ٢٠١٩، ص ٤) بما يتفق مع السياسة العامة للدولة في وضع الخطط الاستراتيجية لخدمة وتنمية المجتمع وفق رؤية الجامعة ورسالتها.

ولقد جاء في هذا الإطار دراسة Doval & Doval (٢٠١٠) دراسة دوفال، دوفال، والتي توصلت إلي أن هناك رضا من أصحاب العمل حول العملية التعليمية للجامعة والخدمات التي تقدمها وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة، وأن الطلاب وأصحاب الأعمال هو المصدر الدائم لتحسين حوكمة الجامعة وجودة البرامج والبحث العلمي والأنشطة الداعمة لها، وأن الشراكة والتواصل الدائم مع المجتمع هي الأدوات الرئيسة لقياس الدور الاجتماعي للجامعة ومصادر تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المشاركة في مشاريع البحث والابتكار، وتطوير التعاون مع الشركاء من البيئة الصناعية وبيئة الأعمال، وزيادة مشاركة الطلاب في إدارة الجامعة.

ولقد أكدت دراسة (عليو والسيد، ٢٠٢٢) على أن دور لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة متوسط إلي محدود في التأثير علي الأنشطة الجماعية للمشاركة في تنمية المجتمع، وأن أهم المعوقات التي تواجه اللجنة هي عدم وجود لجنة متخصصة في الأنشطة الجماعية، والانشغال بالدراسة وتكدس الجدول الدراسي، ونقص الأدوات والمنشآت والتجهيزات اللازمة.

ورغم التطور الذي طرأ بعمل لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة نتيجة لتبني الجامعة خارطة رؤية مصر ٢٠٣٠، إلا أن الواقع الفعلي والحالي

لدور اللجنة لدى الجامعات المصرية عموماً قاصرة أو مهمشة، ففي معظم الجامعات المصرية لا توجد خطط موضوعية إجرائياً ومحددة بفترات زمنية سواء فترة سنوية، أو فترة خماسية، أو فترة عشرية، للممارسة أعمال لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة برؤية واقعية في ممارسات حقيقية وجادة، وانخفاض توفر التنسيق والتعاون بينها وبين مؤسسات المجتمع المختلفة، بالإضافة إلي وجود عدد من المعوقات الادارية والتنظيمية والمالية التي تؤول إلي ضعف دور الجامعة بالقيام بدورها المجتمعي تجاه المجتمع. (العصامي، ٢٠٢٠، ص ٢١ - ٢٢).

حيث أكدت دراسة (عبد الناصر ٢٠٠٤)، على وجود مشكلات وضعف في أداء خدمة المجتمع للجامعات المصرية بسبب حداثة الاهتمام بتلك الوظيفة، وأن الجامعات المصرية تعاني من هيمنة عليها من قبل الدولة مما يؤدي إلي إضعاف استقلالها والتأثير سلباً علي تحقيق أهدافها، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء مجلس تنسيق لأنشطة الوحدات والمراكز الخاصة بخدمة المجتمع في الجامعات لتقويم أداء لجان العمل وخدمة المجتمع.

وكذلك دراسة (القيزاني ٢٠١٧) والتي أكدت على ضعف الأداء ككل لدور جامعة المرقب في تنمية المجتمع المحلي في جميع مجالات تنمية المجتمع المحلي، باستثناء مجال تنمية مفاهيم وقيم المواطنة الصالحة الذي سجل درجة متوسطة، كما تمثلت أهم المعوقات في: عدم توفر التمويل اللازم للاستفادة من الخدمة الجامعية، وندرة تطبيق النتائج والتوصيات التي تسفر عنها نتائج البحوث التطبيقية، وقلة الدعم المادي لأنشطة التنقيف المجتمعي في الجامعة، وأيضاً ضعف العلاقة بين إدارة الجامعة ومؤسسات

المجتمع المحلي، وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد تشريعات خاصة تنظم دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع المحلي.

أيضاً دراسة (زيدان ٢٠١٨) أكدت على ضعف دور لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة في توظيف رأس المال الاجتماعي، وإلى وجود العديد من المعوقات التي تعوق عمل لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة ومن أهمها عدم المشاركة الأنشطة الطلابية في برامج تنمية المجتمع المحلي.

ودراسة (بسطويسي ٢٠١٨) أكدت على وجود قصور وضعف في التخطيط لنجاح دور خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكليات التربية، وكذلك ضعف البرامج التنموية المقدمة للطلاب من قبل كليات التربية، وأوصت الدراسة بضرورة أن تكون البرامج التنموية متنوعة بحسب الفئات المستهدفة من قبل كليات التربية، والتي تتسم بالمرونة في المكان والزمان.

كذلك دراسة (العصامي ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن من أهم الأدوار التي يجب أن تقوم بها كليات التربية النوعية في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة يتمثل في إعداد القوي البشرية المؤهلة والمدربة لنجاح عملية التنمية بالمجتمع، والعمل على ترقية وربط البحث العلمي بخدمات المجتمع المحلي عن طريق توجيه الأبحاث لحل مشكلات المجتمع، وأيضاً العمل على نشر الوعي البيئي بالمجتمع من خلال توعية الطلاب بمسئولياتهم تجاه المجتمع، وكذلك نشر الثقافة العامة بالمجتمع من خلال نشر التعليم والقضاء على الجهل والامية داخل المجتمع، وأوصت بضرورة توفير الدعم المادي للجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة للقيام بأنشطتها تجاه المجتمع.

ونتيجة لهذا القصور في دور لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة تسعى الدراسة الحالية في محاولة لتطوير عمل اللجنة، حيث إن الخدمة

الاجتماعية كعلم ومهنة لها طرق ومجالات وتخصصات دقيقة تستطيع من خلالها تطوير العلاقات الاجتماعية بين الجامعة والمجتمع المحيط، فهي من المهن الضرورية التي لها دور مهم لا يمكن الاستغناء عنه لإحداث التنمية وذلك من خلال وضع تصور مقترح لتطوير لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر باستخدام نموذج ماكينزي 7s.

حيث إن نموذج ماكينزي 7S من أهم الأساليب الحديثة لرفع كفاءة الأداء المؤسسي وتنمية فاعليتها، فلقد أسفرت نتائج دراسة (Zhao & Choma, 2012) أن تطبيق نموذج ماكينزي ساهم في أداء ٤٣ شركة أمريكية وجعلها أكثر قوة.

ويقوم نموذج ماكينزي 7S بدور مهم وفَعَال في تطوير الأداء المؤسسي، حيث تم تطبيقه في مؤسسات حكومية ومؤسسات عامة وأسفر عن نتائج فعّالة، وهذا بسبب تحليله للبيئة الداخلية لتلك المؤسسات لتحديد جوانب الخلل وأوجه القصور بالمؤسسة، وهو من أكثر أدوات التخطيط الاستراتيجي انتشاراً، حيث إنه يعمل على تسهيل التغيير التنظيمي والمساهمة في تنفيذ الاستراتيجيات الحديثة، ويسهل عملية الدمج بين المؤسسات وبعضها البعض (Ravnafar, 2015, 2).

ولقد أكدت دراسة (Cox et al, 2018) على وجود دور إيجابي لنموذج ماكينزي على الخدمات الجامعية التي تقدمها المكتبة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من النموذج في تجويد كافة الخدمات التي تقدمها الجامعة.

هذا ولقد استهدفت دراسة (الحوالدة والسرحان، ٢٠١٨) تحديد واقع استخدام الجامعات الحكومية لمؤشرات التميز في ضوء نموذج ماكينزي، ودراسة (خليل، ٢٠١٩) والتي هدفت إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتحقيق

الميزة التنافسية بالجامعات المصرية بواسطة نموذج ماكينزي 7S لتحليل البيئة الداخلية.

ومن هنا تتضح أهمية استخدام نموذج ماكينزي 7S في تحليل السياق الداخلي للمؤسسات ولا سيما المؤسسات التعليمية وما تتضمنه من إدارات وهيكل تنظيمية والتي من بينها لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

ولقد أكدت دراسة (Hogarth, Others, 2012) أن برامج خدمة المجتمع والتعليم الخدمي التي تقدمها الجامعة تساعد بحد كبير في بناء علاقات قوية مع المؤسسات الأكاديمية والخدمية الأخرى داخل المجتمع، وهذه البرامج تساعد الهيئة الإدارية العاملة في الجامعة وكذلك أعضاء هيئة التدريس والطلبة علي إيجاد فرص حقيقية ومتوفرة للعمل في خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحلية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات جديدة في تحديد الاحتياجات، والتعرف علي مشكلات المجتمع، والسعي لحلها.

من هنا كان لزاماً على مهنة الخدمة الاجتماعية أن تقوم بوضع تصور مقترح لتطوير أداء لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر بشكل خاص، ومن الممكن تعميمه على الجامعات المصرية الأخرى.

من خلال ما تم عرضه من أدبيات نظرية ودراسات سابقة تناولت دور لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة من شتي النواحي والتخصصات، وما توصلت إليها من نتائج وأوصت به من توصيات، ومن خلال ملاحظة الباحثين للدور المجتمعي للجنة، حيث إنها عضوين بلجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكلية التربية جامعة الأزهر بتفهننا الأشراف، ويعمل أحد الباحثين أيضًا نائب مدير وحدة الجودة والاعتماد بنفس الكلية، حيث تبين وجود بعض القصور في أداء لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بسبب حداثة عمل اللجنة للقيام بمهامها المجتمعية منذ قرار إنشائها عام ٢٠١٠،

وحتى تشكيل اللجنة التنفيذية لها عام ٢٠١٤، وحتى الوقت الحالي، ولذلك فقد تمثلت مشكلة الدراسة في تساؤل رئيس مؤداه (ما التصور المقترح لتطوير لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر باستخدام نموذج ماكينزي 7S؟).

أهمية الدراسة:

١- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية دور جامعة الأزهر داخل المجتمع، حيث تعتبر منارة خدمية وعلمية مهمة ومؤثرة داخل المجتمع المصري خاصة والإسلامي والعربي عامة، لذلك تحتاج إلي اهتمام وعناية خاصة حتي تصبح مستعدة وقادرة علي تطوير أدائها الاجتماعي والخدمي داخل المجتمع بما يتماشى مع احتياجاته ومتطلباته المتنوعة والمتجددة.

٢- يمكن لهذه الدراسة أن تسهم في تحديد أوجه القصور والقوة في دور لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي 7S لمحاولة تطوير دور اللجنة.

٣- تنطلق هذه الدراسة من أهمية الخدمة المجتمعية كأحد اهتمامات وحدة ضمان الجودة داخل جامعة الأزهر في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وما يتطلب ذلك من تطوير لعمل اللجنة.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة الحالية من تحقيق الهدف الرئيس وهو محاولة وضع (تصور مقترح لتطوير لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر باستخدام نموذج ماكينزي 7S) وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١- تحديد واقع أداء لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكينزي 7S.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) لدى عينة الدراسة تعزي للمتغيرات (نوع الكلية، الدرجة الأكاديمية، الموقع الجغرافي للكلية).

٣- وضع تصور مقترح لتطوير دور لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكينزي 7S من منظور الخدمة الاجتماعية.

تساؤلات الدراسة:

١- ما واقع أداء لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكينزي 7S؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) لدى عينة الدراسة تعزي للمتغيرات (نوع الكلية، الدرجة الأكاديمية، الموقع الجغرافي للكلية).

التراث النظري للدراسة:

١- الجامعة:

أ- وظائف الجامعة:

تعمل الجامعة علي خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحلية من خلال ما تقوم به من وظائف والتي من اهمها ما يلي:

١- **التدريس:** تتلخص في أن تقوم مؤسسات التعليم العالي بنشاطات تعليمية متخصصة لإعداد الدارسين وتأهيلهم في مجالات الحياة العلمية المختلفة، والاستفادة من ثمار المعرفة والانتاج الفكري، والتراث العلمي

والحضاري، وتنمية الثروة البشرية ورفع كفاءتها الانتاجية للمساهمة في خدمة المجتمع والبيئة (الخطيب، ٢٠٠٦، ص ٦٥).

٢- **البحث العلمي:** ويستهدف تنمية المعرفة وتطويرها وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المجتمع في مختلف المجالات، ويشمل إعداد وتدريب مجموعة من البشر المتميزين لإجراء هذه البحوث، وإعداد القائمين بالتدريب والتعليم علي مستوى الجامعات (الرواشدة، ٢٠١١، ص ١٨٤).

٣- **خدمة المجتمع:** تستهدف المساهمة المباشرة في مواجهة مشكلات وعقبات المجتمع واقتراح الحلول المختلفة لها، ويتم ذلك من خلال دراسة مشكلات المجتمع بأسلوب علمي مناسب، وكلما كانت الجامعة أكثر معرفة بمشكلات المجتمع كلما كانت أكثر قدرة علي تحقيق وظائفها، والاستجابة إلي مطالبه، وهذه المعرفة تفرض علي التعليم الجامعي أن يكون وثيق الصلة بحياة الناس ومشكلاتهم وآمالهم، بحيث يصبح الهدف الأول للتعليم الجامعي تطوير المجتمع والنهوض به إلي أفضل المستويات التقنية والاقتصادية والصحية والاجتماعية والثقافية (البستان، ٢٠١١، ص ٩٨).

٢- **لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة:**

أ- **تعريف لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة:**

يمكن تعريف لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة علي أنها: تلك الوحدة التي يمكن من خلالها استغلال موارد الجامعة والكليات التابعة لها والتي يمكن من خلالها كيفية تزويد أفراد المجتمع وجميع هيئاته ومؤسساته من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تلك الموارد والخدمات المختلفة، والتي تقدمها الجامعة بالعديد من الوسائل والأساليب المتعددة وتتناسب مع

احتياجات وظروف أفراد المجتمع الفعلية (Issan & Osman, 2020, P2).

وتعرف أيضاً بأنها مجموعة الأنشطة والخدمات المهنية والعلمية المقدمة من الجامعة والتي تقدم علي أساس من الدلائل والحقائق العلمية، بحيث تتضمن العديد من المهارات المقدمة فيها لإشباع الاحتياجات الانسانية للأفراد داخل المجتمع، من اجل تحقيق مبدأ الرفاهية الشخصية والاجتماعية، والعمل علي استثمار وتنمية قدرات الأفراد والجماعات فيها، ومساعدتهم في توجيه شؤون حياتهم بأنفسهم (العسولي، ٢٠١٢، ص١٦٦). كما تعرف لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بأنها مجموعة الانشطة المقدمة من قبل الجامعة والتي تعمل علي تحديد الاحتياجات الحياتية لأفراد المجتمع والمؤسسات والجماعات، والتي يتم من خلال ترتيب أولوياتها تصميم البرامج والأنشطة والبرامج لمقابلة تلك الاحتياجات عن طريق الجامعة ومراكزها البحثية المختلفة وكلياتها المختلفة، بهدف إحداث تغيرات سلوكية وتنموية مرغوب فيها (الضبياني، العنسي، شداد، ٢٠١٨، ص١١).
ب- مجالات لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

تتعدد وتتنوع مجالات خدمة الجامعة للمجتمع المحيط بها وفقاً للعديد من الظروف والعوامل أهمها الامكانيات المادية والقدرة العلمية لكل جامعة علي حده من جهة، وكذلك ظروف المجتمع واستعداداته وتقبله لدور الجامعة المجتمعي من جهة أخرى، وتكمن مجالات خدمة الجامعة للمجتمع في مدي جدية البحوث التطبيقية لمقابلة احتياجات المجتمع وحل مشكلاته، والاستشارات العلمية المنطقية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في شتي التخصصات للمؤسسات الحكومية والأهلية المنتشرة بالمجتمع المحيط، بالإضافة إلي تنفيذ وتنظيم البرامج التأهيلية والتدريبية للعاملين بتلك

المؤسسات المختلفة، مما يؤدي إلي تحقيق النمو المهني لهم وعائد ذلك علي تلك المؤسسات في خدمة المجتمع (حريري، ٢٠٢٠، ص ١٧٢).

وهناك العديد من التصنيفات لمجالات لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة لعل من أهمها:

- مجالات لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة داخل الجامعة: وهي عبارة المشاركة والانخراط في الأنشطة غير الدراسية (اللامنهجية)، وتنشيطها وتوجيهها وفق مجالات اهتمام الطلاب، وكذلك اهتمامات أعضاء هيئة التدريس، وهوايتهم في الشؤون الرياضية والاجتماعية والثقافية والفنية، وغير ذلك من الأنشطة، او القيام بمعسكرات للخدمة العامة موجهة لخدمة البيئة المحيطة (حريري، ٢٠٢٠، ص ١٧٢).

- مجالات لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة خارج الجامعة وتتمثل فيما يلي: (عامر، ٢٠١٢، ص ٣٧)

- برامج الدورات التدريبية: وهي عبارة عما تقدمه الجامعة بكلياتها المختلفة لمؤسسات المجتمع وأفراده من دورات تدريبية وتعليمية.
- الدراسات والبحوث: وهي عبارة عما تقدمه الجامعة من بحوث ودراسات تطبيقية موجهة لحل المشكلات المجتمعية والبيئية للمجتمع المحيط.
- الاستشارات العلمية: وهي عبارة عما يقدمه أساتذة الجامعات حسب تخصصاتهم المختلفة للمؤسسات الحكومية والخاصة، وكذلك للأفراد الذين يحتاجون مثل تلك الاستشارات.
- الاحتفال بالمناسبات العامة والرسمية: من خلال ما تقوم به الجامعة من اقامة الاحتفال بالمناسبات العامة، ذات الطابع الديني والبيئي والوطني، وذلك من خلال عقد الندوات والمؤتمرات، وعرض الملصقات الخاصة بذلك.

أ- أهداف لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

تحدد أهداف الجامعة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة في ثلاث أهداف رئيسية وهم: (عطوة، ٢٠١٧، ص ٧٢)

- الأهداف المعرفية: وهي الأهداف التي تتناول بكل ما يتعلق بالمعرفة تطويراً وانتشاراً.

- الأهداف الاقتصادية: وهي الأهداف التي تعمل علي تطوير النواحي الاقتصادية بالمجتمع، وإمداده بكل ما يحتاجه المجتمع من موارد بشرية مدربة ومؤهلة لإدارة النشاط الاقتصادي.

- الأهداف الاجتماعية: وهي الأهداف التي تعمل علي استقرار المجتمع ومواجهة ما يواجهه من مشكلات اجتماعية، وذلك من خلال تكوين عقلية واعية بمشاكل المجتمع، وكذلك ربط الجامعة بالمؤسسات الانتاجية، وأخيراً إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بالمشكلات المجتمعية والبيئية.

د- مهام لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

تتولى لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة المهام الآتية: (لجنة خدمة المجتمع، ٢٠٢١، ص ٣)

- دراسة احتياجات المجتمع المحيط بالكلية ووضع مقترحات لتلبيتها (وفقاً لطبيعة أنشطة الكلية أو الإمكانيات المتاحة).

- إعداد الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق دور الكلية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

- إنشاء وإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص التي تقدم خدماتها لغير الطلاب.

- إعداد وتنفيذ برامج تدريب أفراد المجتمع على استخدام الاساليب الفنية والعلمية الحديثة وتعليمهم ورفع كفاءتهم الانتاجية في شتى المجالات المرتبطة.
 - تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والمحاضرات التي تستهدف خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
 - إعداد قاعدة بيانات بالقطاعات الإنتاجية والخدمية والأطراف المجتمعية المستفيدة من الكلية وتفعيل العلاقات المتبادلة معها.
 - تعزيز التعاون مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع وترجمة هذا التعاون إلى شراكة أو اتفاقيات أو استشارات أو مشروعات في مجالات الاهتمام المختلفة.
- هـ - آليات خدمة الجامعة للمجتمع وتنمية البيئة:

تتمثل آليات الجامعة في تحقيق أهدافها ومجالات عملها فيما يلي:
(العصامي، ٢٠٢٠، ص ٣٨)

- إعداد وإنشاء المراكز البحثية: وهي المراكز الموكلة إليها تجهيز وإعداد الدراسات والبحوث التطبيقية لمواجهة المشكلات المجتمعية، ومن دورها إعداد المؤتمرات والندوات العلمية المساعدة لذلك.
- إعداد وتجهيز الكوادر البحثية والعلمية: والمتمثلة في أعضاء هيئة التدريس، الهيئة المعاونة، الخريجين، الطلاب، والعاملين، والذي يساعد كل منهم في خدمة المجتمع.
- إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص: والتي أنشئت بغرض التعليم والتدريب والبحث العلمي ومجال خدمة المجتمع، وكيفية توفير الموارد المادية التي من خلالها تستطيع الاستمرارية في أداء مهامها، مما يمنحها استقلالاً إدارياً وفنياً ومالياً لتحقيق أهدافها.

- تولي إدارة التدريب والتعليم: وهي تلك القطاعات التي تتعامل مع المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة والتي تسعى لتنمية مواردها البشرية من خلال التدريب والتعليم الموجه في شتي التخصصات.

٣- نموذج ماكينزي (7S):

تعريف نموذج ماكينزي:

هو أحد النماذج الحديثة في الإدارة، ويستخدم في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة باستخدام عناصره السبعة وهي {الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين}، وذلك بغرض تحديد الاحتياجات، والمحافظة على سير العمل، وتحسين الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة (Yuwantari, et, al, 2020, p491).

ويعرف بأنه أسلوب يقوم على تحليل وضع المؤسسة الحالي وتقييمه، ورصد التغييرات بهدف مساعدة المؤسسة على إحداث التغييرات، وذلك بغرض تحقيق أهدافها (Naipinit, et, al, 2014).

ويقصد به إجرائياً: ذلك النموذج الاستراتيجي لتشخيص وتقييم البيئة الداخلية للجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وذلك من خلال {الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين}، وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة.

أهداف نموذج ماكينزي:

- ١- تطوير أداء المؤسسة وتحسينه.
- ٢- تحديد أكثر الطرق ملائمة لتطبيق الاستراتيجية المقترحة.
- ٣- توضيح الآثار المتوقعة للتغييرات المستقبلية بالمؤسسة (Baishya, 2015, p166).

هذا ويسعى نموذج ماكينزي إلى التطوير في كافة جوانب الأداء، وذلك من خلال تنفيذ الاستراتيجيات الحديثة ومواجهة أوجه الضعف، بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

أبعاد نموذج ماكينزي: (Paym & Zare, 2011, p34)

- الاستراتيجية: تلك الخطة التي وضعتها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل.
 - الهيكل: وهو أكثر العناصر وضوحًا ويمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
 - النظم: هي الإجراءات التي توضح الأنشطة اليومية للمؤسسة، وآلية اتخاذ القرار.
 - القيم: هي الأساس لكل مؤسسة، وذلك لأنها المعايير التي توجه سلوك العاملين، وإجراءات المؤسسة.
 - الإدارة: وهو الطريقة أو الوسيلة التي يستخدمها المدير في الإدارة، وكيفية التفاعل والإجراءات التي يتخذها وقيمتها الرمزية.
 - العاملون: وهو ما يتعلق بالنوع والعدد الذي تحتاجه المؤسسة، وآلية تدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم.
 - المهارات: وهي القدرات والكفاءات التي تتوفر بالمؤسسة، حيث إنه سؤال يطرح نفسه أثناء التغيير التنظيمي وتبني الاستراتيجيات الجديدة.
- الاجراءات المنهجية للدراسة:

- ١- نوع الدراسة: هذه الدراسة تنمي إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية والتي تستهدف التحليل الكمي والكيفي للظاهرة موضوع الدراسة
- ٢- المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بأسلوب العينة العشوائية غير المنتظمة لمنسقي لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكليات جامعة الأزهر.

٣- أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس ماكينزي 7S، والذي يتكون من

الأبعاد الآتية:

- البُعد الأول: الاستراتيجية ويتكون من (٧) عبارات.
- البُعد الثاني: الهيكل ويتكون من (٧) عبارات.
- البُعد الثالث: النظم ويتكون من (٧) عبارات.
- البُعد الرابع: القيم ويتكون من (٧) عبارات.
- البُعد الخامس: الإدارة ويتكون من (٧) عبارات.
- البُعد السادس: العاملون ويتكون من (٧) عبارات.
- البُعد السابع: المهارات ويتكون من (٧) عبارات.

صدق المقياس:

١- الصدق الظاهري:

تمَّ عرض المقياس على عدد (١٠) من المتخصصين من أساتذة

الخدمة الاجتماعية، وقام الباحثان بتعديل وإضافة وحذف العبارات التي تم

الاتفاق على تعديلها أو إضافتها أو حذفها بنسبة (٨٠ %).

٢- صدق الاتساق الداخلي:

جدول (١) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

الْبُعد الرابع		الْبُعد الثالث		الْبُعد الثاني		الْبُعد الأول	
ر	م	ر	م	ر	م	ر	م
**٠.٧٥٢	١	**٠.٧٧٣	١	**٠.٨٥٥	١	**٠.٨٥٩	١
**٠.٨٠٣	٢	**٠.٦٤٢	٢	**٠.٧٣١	٢	**٠.٧١٣	٢
**٠.٧٦٨	٣	**٠.٨٦١	٣	**٠.٧٠٧	٣	**٠.٦١٦	٣
**٠.٧٢٨	٤	**٠.٧٢٩	٤	**٠.٨٣١	٤	**٠.٦٨٩	٤
**٠.٧٨٨	٥	**٠.٧٢١	٥	**٠.٨٣٠	٥	**٠.٨٢١	٥
**٠.٦٩٩	٦	**٠.٧٦٣	٦	**٠.٦٥٦	٦	**٠.٧٣٦	٦
**٠.٦٨٧	٧	**٠.٦١١	٧	**٠.٨٧٠	٧	**٠.٨٦٢	٧
		الْبُعد السابع		الْبُعد السادس		الْبُعد الخامس	
		ر	م	ر	م	ر	م
		**٠.٧٨٩	١	**٠.٧٩٤	١	**٠.٦٢٨	١
		**٠.٨٠٨	٢	**٠.٨٢٨	٢	**٠.٥٦٠	٢
		**٠.٨١٤	٣	**٠.٧٥٥	٣	**٠.٦٦٠	٣
		**٠.٧١١	٤	**٠.٧٥٩	٤	**٠.٧٦٩	٤
		**٠.٧٧٦	٥	**٠.٨٤٥	٥	**٠.٦٨٩	٥
		**٠.٧٢٩	٦	**٠.٧٨٨	٦	**٠.٧٣٣	٦
**٠.٦٦٠	٧	**٠.٧٧٦	٧	**٠.٧٧٣	٧		

* * وجود دلالة عند مستوى (٠.٠١)

يلاحظ من الجدول رقم (١) أن معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

كما تمَّ استخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمقياس وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٢) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمقياس

معامل الارتباط	المحور
**٠.٧٦٧	البُعد الأول
**٠.٧٧٥	البُعد الثاني
**٠.٨٠١	البُعد الثالث
**٠.٧٧٩	البُعد الرابع
**٠.٨٢٣	البُعد الخامس
**٠.٧٤٦	البُعد السادس
**٠.٨١٦	البُعد السابع

* *وجود دلالة عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول رقم (٢) أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد المقياس بالدرجة الكلية للمقياس جاءت بقيم مرتفعة، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للمقياس، مما يجعل المقياس صالحاً للتطبيق الميداني.
ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات المقياس تمَّ استخدام معادلة ألفا كرونباخ لعينة استطلاعية مكونة من (١٥) من مجتمع الدراسة من غير عينة الدراسة ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة:

جدول (٣) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لأبعاد المقياس

المحور	معامل الفاكرونباخ
البُعد الأول	٠.٨٥
البُعد الثاني	٠.٧٢
البُعد الثالث	٠.٧٣
البُعد الرابع	٠.٧٦
البُعد الخامس	٠.٨٧
البُعد السادس	٠.٨١
البُعد السابع	٠.٧٩
المقياس ككل	٠.٨٣

يتضح من الجدول رقم (٣) أن قيم معاملات الثبات جاءت بقيم عالية وبلغ معامل الثبات الكلي (٠.٨٣)، مما يدل على ثبات المقياس، الأمر الذي يدل على إمكانية الاعتماد على نتائجه.

خصائص عينة الدراسة:

جدول (٤) يوضح استجابات عينة الدراسة طبقاً لنوع الكلية

نوع الكلية	ك	%
نظرية	٤٩	٦٥.٣٣
عملية	٢٦	٣٤.٦٧
مجموع	٧٥	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٤) أنَّ عينة الدراسة حسب متغير نوع الكلية جاء في الترتيب الأول الكليات النظرية بنسبة مئوية (٦٥.٣٣%)، وجاء في الترتيب الثاني الكليات العملية بنسبة مئوية (٣٤.٦٧%).

جدول (٥) يوضح استجابات عينة الدراسة طبقاً للدرجة الأكاديمية

الدرجة الأكاديمية	ك	%
مدرس	٢٠	٢٦.٦٧
أستاذ مساعد	٣٩	٥٢.٠٠
أستاذ	١٦	٢١.٣٣
مجموع	٧٥	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٥) أنّ عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الأكاديمية جاء في الترتيب الأول أستاذ مساعد بنسبة مئوية (٥٢.٠٠٪)، وجاء في الترتيب الثاني مدرس بنسبة مئوية (٢٦.٦٧٪)، وجاء في الترتيب الثالث أستاذ بنسبة مئوية (٢١.٣٣٪).

جدول (٦) يوضح استجابات عينة الدراسة طبقاً للموقع الجغرافي للكلية

الموقع الجغرافي	ك	%
قبلي	٢٦	٣٤.٦٧
القاهرة	٢٨	٣٧.٣٣
بحري	٢١	٢٨.٠٠
مجموع	٧٥	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٦) أنّ عينة الدراسة حسب متغير الموقع الجغرافي للكلية جاء في الترتيب الأول كليات القاهرة بنسبة مئوية (٣٧.٣٣٪)، وجاء في الترتيب الثاني كليات الوجه القبلي بنسبة مئوية (٣٤.٦٧٪)، وجاء في الترتيب الثالث كليات الوجه البحري بنسبة مئوية (٢٨.٠٠٪).

٤- مجالات الدراسة:

- المجال المكاني: تحدد المجال المكاني لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر.

- المجال البشري: عينة عشوائية من منسقي لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكليات جامعة الأزهر وعددهم (٧٥) مفردة من (٧٥) كلية من كليات الجامعة، حيث إن كل كلية بها منسق واحد فقط، ودوره التواصل بين اللجنة الرئيسية بإدارة الجامعة واللجنة بكليته.
- المجال الزمني: استغرقت الدراسة الفترة الزمنية من ٢٣/٧/٢٠٢٤ وحتى ٢٠/٨/٢٠٢٤.

٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 25) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط (بيرسون) للثبات.
- معامل (ألفا كرونباخ) للثبات.
- حساب التكرارات.
- حساب النسبة المئوية.
- حساب المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- اختبار (ت).
- تحليل One Way AVOVA.

نتائج الدراسة الميدانية:

البعد الأول: الاستراتيجية:

جدول (٧) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة عن

بُعد الاستراتيجية ن=٧٥

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	توظيف مهارات التفكير الاستراتيجي لطرح أفكار وبرامج تحقق لميزة التنافسية للجنة.	٢.١٣	٠.٨١١	٧
٢	توظيف الأوضاع الداخلية باللجنة من أجل صياغة الرؤية الاستراتيجية المستقبلية لها.	٢.٤٤	٠.٥٩٨	٣
٣	مشاركة جميع الأعضاء في صياغة الرؤية الاستراتيجية للجنة.	٢.١٦	٠.٧٥٤	٦
٤	استثمار الفرص المتاحة لتوضيح رؤية اللجنة وأهدافها للأطراف المعنية.	٢.٥١	٠.٦٤٥	١
٥	تخطيط الأداء الاستراتيجي بتحديد معايير الأداء المطلوبة في تنفيذ المهام المرتبطة بتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للجنة.	٢.٤٣	٠.٧٠١	٤
٦	مشاركة جميع الأعضاء في صياغة أهداف واضحة وقابلة للتحقيق وفق خطة زمنية محددة للجنة.	٢.٢٧	٠.٨١١	٥
٧	توجد مؤشرات محددة لقياس درجة التقدم في تحقيق الخطة الاستراتيجية.	٢.٤٥	٠.٧٠٣	٢
	إجمالي الاستجابات (٥٢٥)	٢.٣٤	٠.٧١٧	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (٧) أن إجمالي بُعد الاستراتيجية جاء مرتفعاً بمتوسط (٢.٣٤)، وانحراف معياري (٠.٧١٧)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات من (٢.١٣) إلى (٢.٥١) أي ما بين متوسطة ومرتفعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عليو والسيد، ٢٠٢٢) والتي أكدت على أن دور لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة متوسط في التأثير علي الأنشطة الجماعية للمشاركة في تنمية المجتمع، كما أكدت دراسة (سليم والسيد، ٢٠٢٠) على أهمية ممارسة الرقابة الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي بدرجة مهم جداً.

وقد يرجع ذلك إلى حرص لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر على أن تكون رؤيتها الاستراتيجية معلنة ومحددة، كونها تمثل جامعة

الأزهر ذات الفكر الوسطي، والتي تحرص دائماً على تقديم خدماتها لكافة فئات المجتمع دون تمييز.

حيث جاء في الترتيب الأول العبارة (استثمار الفرص المتاحة لتوضيح رؤية اللجنة وأهدافها للأطراف المعنية) بمتوسط (٢.٥١) وانحراف معياري (٠.٦٤٥)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة (توجد مؤشرات محددة لقياس درجة التقدم في تحقيق الخطة الاستراتيجية) بمتوسط (٢.٤٥) وانحراف معياري (٠.٧٠٣)، كما جاء في الترتيب الثالث العبارة (توظيف الأوضاع الداخلية باللجنة من أجل صياغة الرؤية الاستراتيجية المستقبلية لها) بمتوسط (٢.٤٤) وانحراف معياري (٠.٥٩٨)، بينما جاء في الترتيب الرابع العبارة (تخطيط الأداء الاستراتيجي بتحديد معايير الأداء المطلوبة في تنفيذ المهام المرتبطة بتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للجنة) بمتوسط (٢.٤٣) وانحراف معياري (٠.٧٠١)، هذا وقد جاء في الترتيب الخامس العبارة (مشاركة جميع الأعضاء في صياغة أهداف واضحة وقابلة للتحقيق وفق خطة زمنية محددة للجنة) بمتوسط (٢.٢٧) وانحراف معياري (٠.٨١١)، في حين جاء في الترتيب السادس العبارة (مشاركة جميع الأعضاء في صياغة الرؤية الاستراتيجية للجنة) بمتوسط (٢.١٦) وانحراف معياري (٠.٧٥٤)، وقد جاء في الترتيب السابع العبارة (توظيف مهارات التفكير الاستراتيجي لطرح أفكار وبرامج تحقق لميزة التنافسية للجنة) بمتوسط (٢.١٣) وانحراف معياري (٠.٨١١).

البعد الثاني: الهيكل

جدول (٨) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة عن

بُعد الهيكل ن=٧٥

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	مراعاة العدالة في توزيع المهام بين جميع الأعضاء .	٢.١٦	٠.٨٠٦	٧
٢	الحرص على وصف المهام والتكليفات بما يتفق مع إجراءات تقييم الأداء.	٢.٢٥	٠.٧٧٣	٦
٣	الشفافية والوضوح مع أعضاء اللجنة في التعامل مع القضايا المتنوعة.	٢.٤٠	٠.٧١٧	٢
٤	دعم الشراكة والتنسيق بين اللجنة واللجان الأخرى.	٢.٣٦	٠.٧٢٩	٤
٥	توافر المرونة اللازمة بين الأعضاء ومجلس الإدارة لاستثمار الفرص المتاحة.	٢.٣٢	٠.٧٠١	٥
٦	توفير المناخ التنظيمي المناسب داخل اللجنة بما يحقق الأهداف الاستراتيجية المطلوبة.	٢.٤٩	٠.٦٨٥	١
٧	توجد آليات واضحة ومحددة لتنسيق العمل بين الأعضاء .	٢.٣٧	٠.٧٦٧	٣
	إجمالي الاستجابات (٥٢٥)	٢.٣٣	٠.٧٣٩	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (٨) أن إجمالي بُعد الهيكل جاء مرتفعاً بمتوسط (٢.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٧٣٩)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات من (٢.١٦) إلى (٢.٤٩) أي ما بين متوسطة ومرتفعة. وقد يرجع هذا إلى أن الهيكل التنظيمي للجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر يتلاءم مع حجم الأنشطة الأساسية والداعمة التي تقدمها اللجنة في كافة أنحاء الجمهورية.

ولقد أوصت دراسة (Hassan, 2017) أنه من الضروري لأي منظمة أن تسعى إلى تحقيق النجاح في خطتها الاستراتيجية، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد، والتركيز على الهيكل التنظيمي، والمهارات والتي توائم خطة تنفيذ الاستراتيجية.

حيث جاء في الترتيب الأول العبارة (توفير المناخ التنظيمي المناسب داخل اللجنة بما يحقق الأهداف الاستراتيجية المطلوبة) بمتوسط (٢.٤٩) وانحراف معياري (٠.٦٨٥)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة (الشفافية والوضوح مع أعضاء اللجنة في التعامل مع القضايا المتنوعة) بمتوسط (٢.٤٠) وانحراف معياري (٠.٧١٧)، كما جاء في الترتيب الثالث العبارة (توجد آليات واضحة ومحددة لتنسيق العمل بين الأعضاء) بمتوسط (٢.٣٧) وانحراف معياري (٠.٧٦٧)، بينما جاء في الترتيب الرابع العبارة (دعم الشراكة والتنسيق بين اللجنة واللجان الأخرى) بمتوسط (٢.٣٦) وانحراف معياري (٠.٧٢٩)، هذا وقد جاء في الترتيب الخامس العبارة (توافر المرونة اللازمة بين الأعضاء ومجلس الإدارة لاستثمار الفرص المتاحة) بمتوسط (٢.٣٢) وانحراف معياري (٠.٧٠١)، في حين جاء في الترتيب السادس العبارة (الحرص على وصف المهام والتكليفات بما يتفق مع إجراءات تقييم الأداء) بمتوسط (٢.٢٥) وانحراف معياري (٠.٧٧٣)، وقد جاء في الترتيب السابع العبارة (مراعاة العدالة في توزيع المهام بين جميع الأعضاء) بمتوسط (٢.١٦) وانحراف معياري (٠.٨٠٦).

البعد الثالث: النظم

جدول (٩) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة عن

بُعد النظم ن=٧٥

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تحفيز الأعضاء على ابتكار أفكار جديدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	٢.٤٧	٠.٧٤١	٢
٢	تركيز الجهود في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.	٢.٣٥	٠.٧٠٧	٤
٣	ربط غايات اللجنة وأولوياتها بالبرامج والمشروعات الجديدة.	٢.٥٣	٠.٦٦٤	١
٤	توظيف قواعد البيانات التكنولوجية لإدراك التغييرات البيئية وتأثيراتها على المهام المسندة للأعضاء.	٢.٤٤	٠.٧٠٢	٣
٥	توظيف الخبرات والكفاءات الموجودة من أجل اكتشاف منافسين جدد.	٢.٢٣	٠.٧٢٧	٦
٦	القدرة على تحديد احتياجات الأعضاء أثناء تنفيذ الرؤية الاستراتيجية.	٢.٠٩	٠.٨٢٥	٧
٧	مقارنة أداء اللجنة الحالي مع الأداء السابق.	٢.٢٤	٠.٨١٩	٥
	إجمالي الاستجابات (٥٢٥)	٢.٣٣	٠.٧٤٠	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (٩) أن إجمالي بُعد النظم جاء مرتفعاً بمتوسط (٢.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٧٤٠)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات من (٢.٠٩) إلى (٢.٥٣) أي ما بين متوسطة ومرتفعة. وقد يرجع الأمر هنا إلى الوعي الكافي بدور النظم الإدارية باللجنة، ودورها البارز والحيوي في تيسير وتسهيل عملية صنع القرار واتخاذها بالشكل المناسب في كافة المستويات الإدارية من خلال توفير المعلومات اللازمة لذلك.

حيث جاء في الترتيب الأول العبارة (ربط غايات اللجنة وأولوياتها بالبرامج والمشروعات الجديدة) بمتوسط (٢.٥٣) وانحراف معياري

(٠.٦٦٤)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة (تحفيز الأعضاء على ابتكار أفكار جديدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية) بمتوسط (٢.٤٧) وانحراف معياري (٠.٧٤١)، كما جاء في الترتيب الثالث العبارة (توظيف قواعد البيانات التكنولوجية لإدراك التغييرات البيئية وتأثيراتها على المهام المسندة للأعضاء) بمتوسط (٢.٤٤) وانحراف معياري (٠.٧٠٢)، بينما جاء في الترتيب الرابع العبارة (تركيز الجهود في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية) بمتوسط (٢.٣٥) وانحراف معياري (٠.٧٠٧)، هذا وقد جاء في الترتيب الخامس العبارة (مقارنة أداء اللجنة الحالي مع الأداء السابق) بمتوسط (٢.٢٤) وانحراف معياري (٠.٨١٩)، في حين جاء في الترتيب السادس العبارة (توظيف الخبرات والكفاءات الموجودة من أجل اكتشاف منافسين جدد) بمتوسط (٢.٢٣) وانحراف معياري (٠.٧٢٧)، وقد جاء في الترتيب السابع العبارة (القدرة على تحديد احتياجات الأعضاء أثناء تنفيذ الرؤية الاستراتيجية) بمتوسط (٢.٠٩) وانحراف معياري (٠.٨٢٥).

البعد الرابع: القيم

جدول (١٠) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة عن

بُعد القيم ن=٧٥

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تحديد النسق العام للقيم اللازمة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية.	٢.١٢	٠.٨٠٥	٥
٢	التأكيد على التسامح والاحترام المتبادل بين الأعضاء .	٢.١٣	٠.٨٢٧	٤
٣	تشجيع الالتزام الذاتي لتحمل مسؤولية تحقيق الرؤية الاستراتيجية.	١.٨٥	٠.٦٧٢	٧
٤	دعم العمل الجماعي بين الأعضاء .	٢.١٩	٠.٧٦٦	٢
٥	عمل زيارات متبادلة بين اللجان والمنظمات المنافسة والاستفادة من تجاربها.	٢.٠٧	٠.٧٥٩	٦
٦	التوجه نحو المستفيدين بتعزيز وجود اللجنة في قطاعات المجتمع المستفيدة وإقامة قنوات تواصل معهم.	٢.١٧	٠.٧٩٥	٣
٧	يشارك جميع الأعضاء في وضع الأهداف الاستراتيجية الخاصة باللجنة.	٢.٢٠	٠.٨٣٨	١
	إجمالي الاستجابات (٥٢٥)	٢.١٠	٠.٧٨٠	متوسط

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن إجمالي بُعد القيم جاء متوسطاً بمتوسط (٢.١٠)، وانحراف معياري (٠.٧٨٠)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات من (١.٨٥) إلى (٢.٢٠) وجميعها متوسطة.

وقد يعود ذلك إلى الوعي الكافي من قبل اللجنة بأهمية نشر ثقافة العمل التطوعي ومساعدات المجتمعات الأكثر احتياجاً، مما يسهم في مشاركة اللجنة بشكل فعّال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

حيث جاء في الترتيب الأول العبارة (يشارك جميع الأعضاء في وضع الأهداف الاستراتيجية الخاصة باللجنة) بمتوسط (٢.٢٠) وانحراف معياري (٠.٨٣٨)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة (دعم العمل الجماعي

بين الأعضاء) بمتوسط (٢.١٩) وانحراف معياري (٠.٧٦٦)، كما جاء في الترتيب الثالث العبارة (التوجه نحو المستفيدين بتعزيز وجود اللجنة في قطاعات المجتمع المستفيدة وإقامة قنوات تواصل معهم) بمتوسط (٢.١٧) وانحراف معياري (٠.٧٩٥)، بينما جاء في الترتيب الرابع العبارة (التأكيد على التسامح والاحترام المتبادل بين الأعضاء) بمتوسط (٢.١٣) وانحراف معياري (٠.٨٢٧)، هذا وقد جاء في الترتيب الخامس العبارة (تحديد النسق العام للقيم اللازمة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية) بمتوسط (٢.١٢) وانحراف معياري (٠.٨٠٥)، في حين جاء في الترتيب السادس العبارة (عمل زيارات متبادلة بين اللجان والمنظمات المنافسة والاستفادة من تجاربها) بمتوسط (٢.٠٧) وانحراف معياري (٠.٧٥٩)، وقد جاء في الترتيب السابع العبارة (تشجيع الالتزام الذاتي لتحمل مسؤولية تحقيق الرؤية الاستراتيجية) بمتوسط (١.٨٥) وانحراف معياري (٠.٦٧٢).

البعد الخامس: الإدارة

جدول (١١) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة عن

بُعد الإدارة ن=٧٥

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تحليل بيئة العمل باستمرار لانتقاء المعلومات اللازمة لصنع القرارات.	١.٩٢	٠.٦٩٣	٧
٢	مراعاة أهداف اللجنة وأولوياتها أثناء صنع القرار.	٢.٢٩	٠.٧٣١	١
٣	القدرة على جدولة أنشطة الأعضاء ومهامهم لتنفيذ القرارات.	٢.٠٣	٠.٧١٦	٤
٤	تحديد الأطر الزمنية المناسبة لإنجاز العمل المطلوب.	١.٩٩	٠.٦٨٨	٦
٥	تمكين الأعضاء من تقييم جهودهم ومعالجة أوجه القصور.	٢.١١	٠.٧٤٦	٣
٦	اليقظة الاستراتيجية لنوعية الخدمات التي يتوقعها المستفيدين بما يحقق المنافسة للجنة.	٢.٢١	٠.٧٩٣	٢
٧	يسهم أسلوب الإدارة المتبع في تحري مواطن الخلل.	٢.٠٠	٠.٦٧٨	٥
	إجمالي الاستجابات (٥٢٥)	٢.٠٧	٠.٧٢٠	متوسط

يتضح من الجدول رقم (١١) أن إجمالي بُعد الإدارة جاء متوسطاً بمتوسط (٢.٠٧)، وانحراف معياري (٠.٧٢٠)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات من (١.٩٢) إلى (٢.٢٩) وجميعها متوسطة. وقد يعود ذلك إلى حرص مجلس إدارة اللجنة على تحقيق التعاون بين كافة الأعضاء وتنسيق الجهود بين مختلف كليات الجامعة من خلال منسقي اللجنة، مما يسهم في رفع كفاءة العمل وتحقيق المطلوب وإنجازه بدقة.

هذا ولقد أكدت دراسة (النوري والهيبي، ٢٠٢١) على وجود تأثير معنوي للإدارة في الأداء المؤسسي في الجامعات، كما أوصت بضرورة التركيز من قبل القيادات الجامعية وصناع القرار على القيود التي تحول

دون تطبيق متطلبات إدارة الجودة حيث إنها تسهم بشكل فعّال في تعزيز وتميز الأداء المؤسسي.

حيث جاء في الترتيب الأول العبارة (مراعاة أهداف اللجنة وأولوياتها أثناء صنع القرار) بمتوسط (٢.٢٩) وانحراف معياري (٠.٧٣١)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة (اليقظة الاستراتيجية لنوعية الخدمات التي يتوقعها المستفيدين بما يحقق المنافسة للجنة) بمتوسط (٢.٢١) وانحراف معياري (٠.٧٩٣)، كما جاء في الترتيب الثالث العبارة (تمكين الأعضاء من تقييم جهودهم ومعالجة أوجه القصور) بمتوسط (٢.١١) وانحراف معياري (٠.٧٤٦)، بينما جاء في الترتيب الرابع العبارة (القدرة على جدولة أنشطة الأعضاء ومهامهم لتنفيذ القرارات) بمتوسط (٢.٠٣) وانحراف معياري (٠.٧١٦)، هذا وقد جاء في الترتيب الخامس العبارة (يسهم أسلوب الإدارة المتبع في تحري مواطن الخلل) بمتوسط (٢.٠٠) وانحراف معياري (٠.٦٧٨)، في حين جاء في الترتيب السادس العبارة (تحديد الأطر الزمنية المناسبة لإنجاز العمل المطلوب) بمتوسط (١.٩٩) وانحراف معياري (٠.٦٨٨)، وقد جاء في الترتيب السابع العبارة (تحليل بيئة العمل باستمرار لانتقاء المعلومات اللازمة لصنع القرارات) بمتوسط (١.٩٢) وانحراف معياري (٠.٦٩٣).

البعد السادس: العاملون

جدول (١٢) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة عن

بُعد الكادر البشري ن=٧٥

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	التفاوض والتفاهم مع أعضاء اللجنة على نوعية الأداء المتوقع.	٢.٢٩	٠.٦٥٣	٧
٢	تحقيق التوافق بين أهداف اللجنة والأهداف الخاصة لكل عضو.	٢.٤٨	٠.٦٢٣	٣
٣	تشجيع النقد البناء في القضايا المختلفة بين أعضاء اللجنة.	٢.٥٥	٠.٥٩٩	١
٤	تقبل الأفكار الجديدة التي يقترحها الأعضاء.	٢.٣٢	٠.٦٤٠	٦
٥	مراعاة الفروق الفردية بين الأعضاء.	٢.٤١	٠.٦٩٩	٤
٦	التمكن من إنهاء الصراعات القائمة بين الأعضاء واستثمار طاقاتهم بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للجنة.	٢.٣٩	٠.٧٣٣	٥
٧	تنوع التخصصات بين أعضاء اللجنة.	٢.٥٢	٠.٦٤٤	٢
مرتفع	إجمالي الاستجابات (٥٢٥)	٢.٤٢	٠.٦٥٥	

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن إجمالي بُعد العاملون جاء مرتفعاً بمتوسط (٢.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٦٥٥)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات من (٢.٢٩) إلى (٢.٥٥) أي ما بين متوسطة ومرتفعة. وقد يرجع ذلك إلى انتشار وذيوع الجامعة في شتى محافظات جمهورية مصر العربية مما يؤدي إلى تنوع وتعدد التخصصات، والمهارات، والرؤى، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجنة.

ولقد أوصت دراسة (صقر، ٢٠٢١) بضرورة الاهتمام بالقوة التنظيمية والحرص على تطوير نظم المكافآت والحوافز التشجيعية المادية والمعنوية، ومشاركة الأعضاء في عمليات اتخاذ القرارات، وتحقيق أعلى مستوى من الرضا لكافة الفئات التي تتعامل مع الجامعة.

حيث جاء في الترتيب الأول العبارة (تشجيع النقد البناء في القضايا المختلفة بين أعضاء اللجنة) بمتوسط (٢.٥٥) وانحراف معياري (٠.٥٩٩)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة (تنوع التخصصات بين أعضاء اللجنة) بمتوسط (٢.٥٢) وانحراف معياري (٠.٦٤٤)، كما جاء في الترتيب الثالث العبارة (تحقيق التوافق بين أهداف اللجنة والأهداف الخاصة لكل عضو) بمتوسط (٢.٤٨) وانحراف معياري (٠.٦٢٣)، بينما جاء في الترتيب الرابع العبارة (مراعاة الفروق الفردية بين الأعضاء) بمتوسط (٢.٤١) وانحراف معياري (٠.٦٩٩)، هذا وقد جاء في الترتيب الخامس العبارة (التمكن من إنهاء الصراعات القائمة بين الأعضاء واستثمار طاقاتهم بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للجنة) بمتوسط (٢.٣٩) وانحراف معياري (٠.٧٣٣)، في حين جاء في الترتيب السادس العبارة (تقبل الأفكار الجديدة التي يقترحها الأعضاء) بمتوسط (٢.٣٢) وانحراف معياري (٠.٦٤٠)، وقد جاء في الترتيب السابع العبارة (التفاوض والتفاهم مع أعضاء اللجنة على نوعية الأداء المتوقع) بمتوسط (٢.٢٩) وانحراف معياري (٠.٦٥٣).

البعد السابع: المهارات

جدول (١٣) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة عن

بُعد المهارات ن=٧٥

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تدريب الأعضاء على المستحدثات التكنولوجية لأداء مهامهم المختلفة.	٢.٣٣	٠.٧٢٣	٣
٢	تهيئة الفرصة للأعضاء على اكتساب المعارف الجديدة.	٢.١٥	٠.٧٦٦	٧
٣	دعم الأنشطة والفاعليات البناءة التي تتم داخل اللجنة لإثارة التنافس بين الأعضاء.	٢.٥٦	٠.٥٩٨	١
٤	تقديم نماذج سلوكية يحتذى بها أعضاء اللجنة في تطبيق معايير الأداء الاستراتيجي.	٢.٢٧	٠.٧٥٩	٤
٥	الاستفادة من التغذية الراجعة الخاصة بالأعضاء لتقييمها وتطويرها.	٢.٤٩	٠.٦٢٣	٢
٦	تنمية المهارات الشخصية للأعضاء مثل فن الحوار والتواصل الفعال.	٢.٢١	٠.٧٥٩	٥
٧	تدريب الأعضاء على المهارات الإدارية العليا مثل إدارة الفريق.	٢.١٩	٠.٨١٧	٦
	إجمالي الاستجابات (٥٢٥)	٢.٣١	٠.٧٢٠	متوسط

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن إجمالي بُعد المهارات جاء متوسطاً بمتوسط (٢.٣١)، وانحراف معياري (٠.٧٢٠)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات من (٢.١٥) إلى (٢.٥٦) أي ما بين متوسطة ومرتفعة. وقد يرجع ذلك إلى الحرص المستمر من قبل مجلس إدارة اللجنة على تنمية وتطوير أعضائها بالمعارف، والمهارات بصفة دورية لمواكبة التطورات التكنولوجية، واستخدامها في بيئة العمل للاقتناع بأهميتها ودورها الحيوي في رفع كفاءة الأداء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

حيث جاء في الترتيب الأول العبارة (دعم الأنشطة والفاعليات البناءة التي تتم داخل اللجنة لإثارة التنافس بين الأعضاء) بمتوسط (٢.٥٦) وانحراف معياري (٠.٥٩٨)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة (الاستفادة من التغذية الراجعة الخاصة بالأعضاء لتقييمها وتطويرها) بمتوسط (٢.٤٩) وانحراف معياري (٠.٦٢٣)، كما جاء في الترتيب الثالث العبارة (تدريب

الأعضاء على المستحدثات التكنولوجية لأداء مهامهم المختلفة) بمتوسط (٢.٣٣) وانحراف معياري (٠.٧٢٣)، بينما جاء في الترتيب الرابع العبارة (تقديم نماذج سلوكية يحتذى بها أعضاء اللجنة في تطبيق معايير الأداء الاستراتيجي) بمتوسط (٢.٢٧) وانحراف معياري (٠.٧٥٩)، هذا وقد جاء في الترتيب الخامس العبارة (تنمية المهارات الشخصية للأعضاء مثل فن الحوار والتواصل الفعال) بمتوسط (٢.٢١) وانحراف معياري (٠.٧٥٩)، في حين جاء في الترتيب السادس العبارة (تدريب الأعضاء على المهارات الإدارية العليا مثل إدارة الفريق) بمتوسط (٢.١٩) وانحراف معياري (٠.٨١٧)، وقد جاء في الترتيب السابع العبارة (تهيئة الفرصة للأعضاء على اكتساب المعارف الجديدة) بمتوسط (٢.١٥) وانحراف معياري (٠.٧٦٦).

جدول (١٤) نتائج اختبار (ت) بين متوسطي درجات عينة الدراسة طبقاً لنوع الكلية

العوامل	نوع الكلية	ك	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الفرق بين القياسين	الخطأ المعياري للفرق	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الاستراتيجية	نظرية	٤٩	٢٢.٥١	٤.٨٨٧	٠.٠٦٧	١.٢٠٨	٠.٠٥٥	٠.٩٥٦
	عملية	٢٦	٢٢.٥٨	٥.١٥٥				
الهيكل	نظرية	٤٩	٢٥.٧٦	٤.٢٦٠	٠.٦٣٠	١.٠٢٥	٠.٠٦٤	٠.٥٤١
	عملية	٢٦	٢٦.٣٨	٤.١٥٨				
النظم	نظرية	٤٩	٢٥.٨٢	٤.٥٦٣	٠.١٨٤	١.٠٤٨	٠.١٧٥	٠.٨٦١
	عملية	٢٦	٢٦.٠٠	٣.٨٠٥				
القيم	نظرية	٤٩	٢٧.٢٤	٤.٣٩٩	٠.٣٦٠	١.٠٢٤	٠.٣٥٢	٠.٧٢٦
	عملية	٢٦	٢٦.٨٨	٣.٨٥٠				
الإدارة	نظرية	٤٩	٢٦.٢٧	٤.٢٢٧	١.١٥٠	١.١٠٨	١.٠٠٣	٠.٣٠٣
	عملية	٢٦	٢٥.١٢	٥.١٥٦				
العاملون	نظرية	٤٩	٢٦.٦٣	٤.٣٩٦	٠.٩٤٠	١.٠٨٦	٠.٨٦٦	٠.٣٨٩
	عملية	٢٦	٢٥.٦٩	٤.٦٢٨				
المهارات	نظرية	٤٩	٣٠.٣٥	٤.٧٤١	٠.٦٥٥	١.١٠٤	٠.٥٨٧	٠.٥٥٩
	عملية	٢٦	٢٩.٦٩	٤.٣١٥				
المقياس ككل	نظرية	٤٩	١٨٤.٥٧	٢٥.٨٦	٢.٢٢٥	٦.٢١٠	٠.٣٥٨	٠.٧٢١
	عملية	٢٦	١٨٢.٣٥	٢٥.٠٦				

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٧٤) = (١.٦٦٦)

يوضح الجدول السابق نتائج متوسطي عينة الدراسة طبقاً لنوع الكلية (نظرية - عملية)، وقد جاء بُعد الاستراتيجية بقيمة (تاء) المحسوبة

(٠.٠٥٥) وهي أقل من قيمة (تاء) الجدولية (١.٦٦٦) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبُعد الاستراتيجية ترجع لمتغير نوع الكلية.

ولقد جاء بُعد الهيكل بقيمة (تاء) المحسوبة (٠.٦١٤) وهي أقل من قيمة (تاء) الجدولية (١.٦٦٦) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبُعد الهيكل ترجع لمتغير نوع الكلية.

ولقد جاء بُعد النظم بقيمة (تاء) المحسوبة (٠.١٧٥) وهي أقل من قيمة (تاء) الجدولية (١.٦٦٦) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبُعد النظم ترجع لمتغير نوع الكلية.

ولقد جاء بُعد القيم بقيمة (تاء) المحسوبة (٠.٣٥٢) وهي أقل من قيمة (تاء) الجدولية (١.٦٦٦) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبُعد القيم ترجع لمتغير نوع الكلية.

ولقد جاء بُعد الإدارة بقيمة (تاء) المحسوبة (١.٠٣) وهي أقل من قيمة (تاء) الجدولية (١.٦٦٦) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبُعد الإدارة ترجع لمتغير نوع الكلية.

ولقد جاء بُعد العاملون بقيمة (تاء) المحسوبة (٠.٨٦٦) وهي أقل من قيمة (تاء) الجدولية (١.٦٦٦) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبُعد العاملين ترجع لمتغير نوع الكلية.

ولقد جاء بُعد المهارات بقيمة (تاء) المحسوبة (٠.٥٨٧) وهي أقل من قيمة (تاء) الجدولية (١.٦٦٦) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبُعد المهارات ترجع لمتغير نوع الكلية.

ولقد جاء المقياس ككل بقيمة (تاء) المحسوبة (٠.٣٥٨) وهي أقل من قيمة (تاء) الجدولية (١.٦٦٦) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين المقياس ككل ترجع لمتغير نوع الكلية

جدول (١٥) نتائج اختبار تحليل التباين بين متوسطي درجات عينة

الدراسة طبقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية

العوامل	الدرجة الأكاديمية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الاستراتيجية	مدرس	٢٠	١٥.٩٠	٣.٠٧٦	١.١٥٤	٠.٣٢١
	أستاذ مساعد	٣٩	١٦.٧٢	٣.٥٩١		
	أستاذ	١٦	١٥.٢٥	٣.٢٩٦		
الهيكل	مدرس	٢٠	١٦.٣٠	٣.٦٢٩	٢.١٥١	٠.١٢٤
	أستاذ مساعد	٣٩	١٧.٦٤	٣.١٥٨		
	أستاذ	١٦	١٥.٨١	٣.٣٣١		
النظم	مدرس	٢٠	١٧.٢٥	٣.٨٦٤	١.١٥١	٠.٣٢٢
	أستاذ مساعد	٣٩	١٨.٣٦	٢.٥١٨		
	أستاذ	١٦	١٨.٦٣	٣.١١٧		
القيم	مدرس	٢٠	١٧.٤٥	٤.١٤٨	٠.٣٨١	٠.٦٨٥
	أستاذ مساعد	٣٩	١٨.٢١	٢.٦٦٧		
	أستاذ	١٦	١٨.١٩	٣.٤٨٧		
الإدارة	مدرس	٢٠	١٧.٤٥	٣.٦٧٧	٠.١٤٧	٠.٨٦٣
	أستاذ مساعد	٣٩	١٧.٧٩	٢.٩٤٠		
	أستاذ	١٦	١٨.٠٠	٢.٨٠٥		
العاملون	مدرس	٢٠	١٨.٨٠	٣.٧٦٤	٠.٤٩٤	٠.٦١٢
	أستاذ مساعد	٣٩	١٩.٤٩	٢.٧٠٤		
	أستاذ	١٦	١٨.٧٥	٣.٠٦٦		

العوامل	الدرجة الأكاديمية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المهارات	مدرس	٢٠	١٨.٥٠	٣.٧٢٠	٠.٢٣٣	٠.٧٩٣
	أستاذ مساعد	٣٩	١٨.٩٥	٣.٣٩٥		
	أستاذ	١٦	١٨.٤٤	٣.٤٨٣		
المقياس ككل	مدرس	٢٠	١٢١.٦٥	٢٢.٦٤٩	٠.٧٥٩	٠.٤٧٢
	أستاذ مساعد	٣٩	١٢٧.١٥	١٤.٥٣٤		
	أستاذ	١٦	١٢٣.٠٦	١٦.٦٦٣		

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٧٣ / ٢) = (٣.١٥٠٤)

يوضح الجدول السابق نتائج متوسطي عينة الدراسة طبقاً للدرجة الأكاديمية، وقد جاءت قيمة (ف) المحسوبة لُبعد الاستراتيجية (١.١٥٤) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣.١٥٠٤) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبعد الاستراتيجية ترجع لمتغير الدرجة الأكاديمية.

ولقد جاءت قيمة (ف) المحسوبة لُبعد الهيكل (٢.١٥١) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣.١٥٠٤) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبعد الهيكل ترجع لمتغير الدرجة الأكاديمية.

ولقد جاءت قيمة (ف) المحسوبة لُبعد النظم (١.١٥١) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣.١٥٠٤) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبعد النظم ترجع لمتغير الدرجة الأكاديمية.

ولقد جاءت قيمة (ف) المحسوبة لُبُعد القيم (٠.٣٨١) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣.١٥٠٤) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبُعد القيم ترجع لمتغير الدرجة الأكاديمية.

ولقد جاءت قيمة (ف) المحسوبة لُبُعد الإدارة (٠.١٤٧) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣.١٥٠٤) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبُعد الإدارة ترجع لمتغير الدرجة الأكاديمية.

ولقد جاءت قيمة (ف) المحسوبة لُبُعد العاملين (٠.٤٩٤) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣.١٥٠٤) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبُعد العاملين ترجع لمتغير الدرجة الأكاديمية.

ولقد جاءت قيمة (ف) المحسوبة لُبُعد المهارات (٠.٢٣٣) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣.١٥٠٤) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبُعد المهارات ترجع لمتغير الدرجة الأكاديمية.

ولقد جاء المقياس ككل بقيمة (تاء) المحسوبة (٠.٧٥٩) وهي أقل من قيمة (تاء) الجدولية (٣.١٥٠٤) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين المقياس ككل لمتغير الدرجة الأكاديمية، وهذا يتفق مع دراسة (الخالدة والسرحان، ٢٠١٨) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي للرتبة الأكاديمية على مستوى الأبعاد والأداة ككل.

جدول (١٦) نتائج اختبار تحليل التباين بين متوسطي درجات عينة الدراسة طبقا لمتغير الموقع الجغرافي

العوامل	موقع الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الاستراتيجية	قبلي	٢٦	١٥.٥٦	٣.٠٤٦	٠.٩٩١	٠.٣٧٦
	القاهرة	٢٨	١٦.٨٩	٣.٥١٠		
	بحري	٢١	١٥.٩٠	٣.٦٨٧		
الهيكل	قبلي	٢٦	١٦.٣٨	٣.٤٥٣	١.٢٢٠	٠.٣٠١
	القاهرة	٢٨	١٧.٦٨	١.٩٨٠		
	بحري	٢١	١٦.٤٨	٣.٤٧٣		
النظم	قبلي	٢٦	١٧.٤٢	٣.٧٢٢	١.٠٩٨	٠.٣٩٩
	القاهرة	٢٨	١٨.٣٦	٢.٢٦٤		
	بحري	٢١	١٨.٦٧	٣.٠٥٥		
القيم	قبلي	٢٦	١٧.٥٠	٣.٧٨٧	٠.٤٨٦	٠.٦١٧
	القاهرة	٢٨	١٨.٣٦	٢.٣٧٦		
	بحري	٢١	١٨.١٤	٣.٦٥١		
الإدارة	قبلي	٢٦	١٧.٦٢	٣.٣٥٩	٠.٠٣٥	٠.٩٦٦
	القاهرة	٢٨	١٧.٨٢	٣.٠٥٦		
	بحري	٢١	١٧.٨١	٢.٩٢٦		
العاملون	قبلي	٢٦	١٩.٠٠	٣.٤٧٦	٠.٧٦	٠.٩٢٧
	القاهرة	٢٨	١٩.٣٢	٢.٩٧٠		
	بحري	٢١	١٩.١٠	٢.٧٩١		
المهارات	قبلي	٢٦	١٨.٦٩	٣.٤٣٨	٠.١٨٨	٠.٨٢٩
	القاهرة	٢٨	١٨.٩٦	٢.٤٢٦		
	بحري	٢١	١٨.٤٣	٣.٢٣٤		
المقياس ككل	قبلي	٢٦	١٢٢.٢٧	٢٠.٨٢٤	٠.٥٨٢	٠.٥٦١
	القاهرة	٢٨	١٢٧.٣٩	١٤.٠٧٧		
	بحري	٢١	١٢٤.٥٢	١٧.١٠٧		

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٧٣ / ٢) = (٣.١٥٠٤)

يوضح الجدول السابق نتائج متوسطي عينة الدراسة طبقاً للموقع الجغرافي للكلية، ولقد جاءت قيمة (ف) المحسوبة لُبعد الاستراتيجية (٠.٩٩١) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣.١٥٠٤) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبعد الاستراتيجية ترجع لمتغير الموقع الجغرافي للكلية.

ولقد جاءت قيمة (ف) المحسوبة لُبعد الهيكل (١.٢٢٠) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣.١٥٠٤) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبعد الهيكل ترجع لمتغير الموقع الجغرافي للكلية.

ولقد جاءت قيمة (ف) المحسوبة لُبعد النظم (١.٠٩٨) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣.١٥٠٤) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبعد النظم ترجع لمتغير الموقع الجغرافي للكلية.

ولقد جاءت قيمة (ف) المحسوبة لُبعد القيم (٠.٤٨٦) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣.١٥٠٤) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبعد القيم ترجع لمتغير الموقع الجغرافي للكلية.

ولقد جاءت قيمة (ف) المحسوبة لُبعد الإدارة (٠.٠٣٥) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣.١٥٠٤) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبعد الإدارة ترجع لمتغير الموقع الجغرافي للكلية.

ولقد جاءت قيمة (ف) المحسوبة لُبُعد العاملين (٠.٧٦) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣.١٥٠٤) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبُعد العاملين ترجع لمتغير الموقع الجغرافي للكلية.

ولقد جاءت قيمة (ف) المحسوبة لُبُعد المهارات (٠.١٨٨) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣.١٥٠٤) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لُبُعد المهارات ترجع لمتغير الموقع الجغرافي للكلية.

ولقد جاء المقياس ككل بقيمة (تاء) المحسوبة (٠.٥٨٢) وهي أقل من قيمة (تاء) الجدولية (٣.١٥٠٤) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين المقياس ككل ترجع لمتغير الموقع الجغرافي للكلية.

النتائج العامة:

- ١- جاء بُعد الاستراتيجية مرتفعًا، وقد جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين متوسطة ومرتفعة.
- ٢- جاء بُعد الهيكل مرتفعًا، وقد جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين متوسطة ومرتفعة.
- ٣- جاء بُعد النظم مرتفعًا، وقد جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين متوسطة ومرتفعة.
- ٤- جاء بُعد القيم متوسطًا، وقد جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات جميعها متوسطة.

- ٥- جاء بُعد الإدارة متوسطاً، وقد جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات جميعها متوسطة.
- ٦- جاء بُعد العاملين مرتفعاً، وقد جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين متوسطة ومرتفعة.
- ٧- جاء بُعد المهارات متوسطاً، وقد جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين متوسطة ومرتفعة.
- ٨- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المقياس والمقياس ككل تعزي لمتغيرات الدراسة (نوع الكلية -الدرجة الأكاديمية -الموقع الجغرافي للكلية).

التصور المقترح لتطوير لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكينزي 7S من منظور الخدمة الاجتماعية
أولاً: المسلمات التي تنطلق منها التصور المقترح:

- ١- أهمية دور لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة لجامعة الأزهر الشريف في مواجهة مشكلات المجتمع المحيط والتي تؤثر بدورها علي أفراد المجتمع بالسلب مما يعوق تطور المجتمع المصري.
 - ٢- ضرورة أن يكون لدي لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر من المعارف، والمهارات، والخبرات التي تمكنها من القيام بدورها المنشود تجاه جامعة الأزهر والمجتمع المحيط.
- ثانياً: الأسس التي يبني عليها التصور المقترح:

- ١- الإطار النظري الحالي للدراسة وما يحتوي عليه من معارف، ومهارات خاصة بسلوكيات العمل الفعّال لتطوير دور لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر.

- ٢- الدراسات السابقة التي اهتمت بدور لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وما توصلت إليه من نتائج، والتي استعان بها الباحثين في الدراسة الراهنة لتحديد أهم أدوار لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة وأوجه القصور بها، وذلك لمحاولة تطوير أدائها بكفاءة وفاعلية.
- ٣- ما توصلت إليه الدراسة الراهنة من جملة من النتائج والتي أجابت عن التساؤلات الموضوعية للدراسة، ووضحت الدور الحالي للجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر، لمحاولة تطوير هذا الدور بما يتناسب مع احتياجات المجتمع المحيط للتغلب على ما يطرأ عليه من مشكلات.

ثالثاً: الأهداف العامة للتصور المقترح:

- ١- تقديم تصور مستقبلي لتطوير أداء عمل لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر والذي يعتمد على الأبعاد الخاصة بنموذج ماكينزي السبعة (الهيكل، النظم، الاستراتيجية، القيم المشتركة، المهارات، العاملين، أسلوب الإدارة).
- ٢- مساعدة أعضاء لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر لتطوير معارفهم، ومهاراتهم، وخبراتهم، لكل ما يخص عمل اللجنة لتحقيق أقصى استفادة مجتمعية من عملها.
- ٣- زيادة الوعي بأهمية العمل وفق نموذج ماكينزي للتغلب على القصور في أداء لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر.
- ٤- صياغة منظمة لبعض الآليات الإجرائية التي يمكن من خلالها تطوير لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر، والتغلب على ما يعوقها من مشكلات.

٥- توعية القيادات بجامعة الأزهر بضرورة أهمية تطوير لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة، بما ينعكس على كفاءة عمل اللجنة في معالجة مشكلات المجتمع المحيط.

رابعاً: أبعاد التصور المقترح:

١- بُعد الاستراتيجية:

وتعني بناء خطة محكمة لعمل لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال الاستراتيجية العامة لجامعة الأزهر، وتتفق مع الاستراتيجيات العامة المتبعة داخل المجتمع المحيط، ويمكن أن يسهم ذلك في تطوير عمل لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال:

- مساهمة جميع أعضاء اللجنة في رسم ووضع سياسة عمل اللجنة واستراتيجياتها، والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة لها.

- توافق الأهداف الاستراتيجية العامة للجنة مع الفرص المتاحة للجامعة.

- امتلاك لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة خطة استراتيجية واضحة ورسالة محددة تتفق مع رؤية الجامعة ورسالتها.

- التقييم المستمر لاستراتيجية لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة لرفع كفاءتها.

- قدرة استراتيجية لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة علي التوافق والتلاؤم مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة

٢- بُعد الهيكل:

يعد الهيكل التنظيمي أحد الركائز الأساسية لنجاح أي عمل مؤسسي، فمن خلاله يتضح أهم العلاقات والمسؤوليات لكل شخص داخل المؤسسة (لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة)، ويمكن للهيكل التنظيمي أن يسهم في تطوير أداء لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال:

- أن يتسم الهيكل التنظيمي للجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالمرونة والوضوح.

- العمل علي تنسيق العمل بين لجنة وخدمة المجتمع وخطة الجامعة.
- أن يسعى الهيكل التنظيمي للجنة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية المستقبلية للجامعة تجاه المجتمع.

- العمل علي تطوير الهيكل التنظيمي للجنة لمواكبة التطورات والتغيرات المعاصرة.

٣- بُعد النظم:

وهي عبارة عن مجموعة الأنشطة والموضوعات وفاعليات العمل التي يشارك فيها أعضاء اللجنة من أجل تحقيق مهامها التي تسعى لتحقيقها، ويمكن أن يسهم هذا البُعد في تطوير لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال:

- توفير دليل وأسلوب واضح في تعامل أعضاء اللجنة مع المجتمع الخارجي من خلال الأشخاص والمؤسسات.

- متابعة النظام الإداري للجامعة لعمل اللجنة وتقييمه.

- متابعة الجامعة لعمل أعضاء اللجنة من خلال نظام الرقابة علي الأداء المتوقع لتحقيق الأهداف المنشودة.

- توفير نظم ولوائح توضح طبيعة العلاقة الإشرافية داخل اللجنة.

- قيام الجامعة بمقارنة الأداء الحالي بالأداء المتوقع من قبل اللجنة وارتباطه بتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- أن تتسم خطة العمل بالمرونة والتأقلم مع المتغيرات المجتمعية المستحدثة.

٤- بُعد القيم:

وتعني القيم الأساسية والتطلعات التي يشترك فيها منسوبي لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بما تتفق مع القيم الأساسية والتطلعات التي تسعى إليها جامعة الأزهر، ويمكن للقيم المشتركة أن تسهم في تطوير لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال:

- وضع خطة واضحة وموجهة لكافة أعمال اللجنة.
- نشر قيم الشفافية والعدالة والمساواة وعدم التحيز أحد أعضاء اللجنة.
- العمل على توفير بيئة تعاونية مشجعة للعمل داخل اللجنة.
- الحرص على نشر ثقافة الاحترام المتبادل والتسامح بين أعضاء اللجنة.
- مشاركة جميع أعضاء اللجنة في وضع خطة العمل للموضوعات المستقبلية الخاصة باللجنة.

٥- بُعد الإدارة:

وتعني الطريقة التي تدار بها لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة والتي تعكس الطريقة العامة لجامعة الأزهر، كما تمثل أيضًا أسلوب القيادة المتبع داخل أعضاء اللجنة بهدف التأثير على أعضائها لتحقيق أهداف الجامعة تجاه المجتمع، ويمكن أن يسهم في تطوير لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال:

- الاهتمام بتشجيع أعضاء لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة في صنع استراتيجيات عمل اللجنة.
- تشجيع أعضاء لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالعمل بروح الفريق.
- الحرص على تبادل المعلومات بين اللجنة والجامعة والمجتمع.
- حرص إدارة اللجنة على استخدام استراتيجيات التحفيز لتنشيط العمل داخل اللجنة.

- تقبل اللجنة للآراء ومقترحات العاملين بالجامعة.

٦- بعد العاملون:

ويعني حرص لجنة المجتمع وتنمية البيئة علي استقطاب الكوادر البشرية التي تتميز بالكفاءة والفاعلية النشطة، لتوظيفها لتحقيق الأهداف المنشودة الموضوعة من قبل جامعة الأزهر، ويمكن للكادر البشري أن يسهم في تطوير لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال:

- توظيف خبراتهم لتنفيذ أهداف اللجنة بما يتفق مع رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.

- أن تتضمن لجنة خدمة المجتمع على استراتيجيات وخطط تتماشى مع قدرات الكوادر البشرية المميزة المختارة بها.

- حرصها على التطوير المثمر والفعال لخطط وأهداف اللجنة تبعاً للتغيرات المعاصرة المستحدثة بما يتناسب مع تحقيق أهداف الجامعة.

- تنوع مجالات الكوادر البشرية بلجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة تتيح التنوع في مواجهة العقبات التي تعوق عمل اللجنة.

٧- بُعد المهارات:

وتعني قدرة أعضاء لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة علي توظيف المعارف والعلوم النظرية والنظم الحديثة واستخدام التكنولوجيا التي يمتلكونها في خدمة المجتمع الخارجي، وذلك من خلال:

- الحرص على إكساب أعضاء لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة المهارات الحديثة باستمرار.

- توفير دورات تدريبية إلزامية لأعضاء اللجنة تمكنهم من فهم واستيعاب رؤية الجامعة ورسالتها.

- تزويد أعضاء لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بمهارات إدارة الفريق، والتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، للقيام بالأعمال المنوطة إليهم.
- تشجيع أعضاء لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالارتقاء البحثي والمعرفي.
- تزويد أعضاء لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالمهارات الاجتماعية مثل فن الحوار، والتواصل مع الآخر، والنقد المثمر البناء.

خامسا: عوامل نجاح التصور المقترح:

- إعادة هيكلة القوانين واللوائح المنظمة للعمل بلجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر بما يكفل لها تجنب الروتين والبيروقراطية في الأداء بما يتماشى مع رؤية جامعة الأزهر ورسالتها لخدمة المجتمع.
- الاهتمام بأعضاء لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر بما يشجعهم على المشاركة في صنع واتخاذ القرار ووضع الأهداف والخطط الاستراتيجية، وذلك لزيادة تطوير عمل اللجنة.
- التأكيد على الارتقاء بالجانب الخدمي لجامعة الأزهر تجاه المجتمع، والدولة ككل، ومدي تضامنها مع القوي السياسية في تنفيذ الخطط التنموية الموضوعة مستقبلاً والمتمثلة في الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- تطوير نظم الاتصالات والمعلومات بين جامعة الأزهر والمجتمع المحيط من خلال لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وتحسينها وتطويرها لتعزيز الجانب الخدمي لجامعة الأزهر تجاه المجتمع المحيط.

- المتابعة المستمرة والمثمرة لعمل لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة باستخدام الاستراتيجيات والنماذج الحديثة مثل نموذج ماكينزي 7S.
 - توفير الدعم المعنوي والمادي اللازم لتنفيذ الرؤية المقترحة.
- سادساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح:**
- صعوبة وجود اللوائح والتشريعات والقوانين المنظمة للعمل والموجهة لتطوير لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر وصعوبة تعديلها.
 - قدم الهياكل التنظيمية للجان داخل جامعة الأزهر ومنها لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة والتي تعد عائق مهم أمام عمليات التطوير المنشودة.
 - مقاومة التغيير من قبل بعض أعضاء لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر، وتوجسهم من خوض الرؤي الجديدة في عملية التغيير والتطوير.
 - ضعف المخصصات المالية من قبل الجامعة للجنة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، مما يشكل معوق أساسي في إنجاز عملية التطوير المنشود للجنة.

المراجع:

أ - المراجع العربية:

١- أبو عبدالله، ياسمين إبراهيم أحمد. (٢٠٢١). دور الجامعة في تطوير البحث العلمي "دراسة ميدانية بجامعة دمياط". المجلة العلمية لكلية الآداب. جامعة دمياط. ج ١٠، ع ٤٤.

٢- الأحمدى، وفاء بنت دياب. (٢٠١٦). دور الجامعات السعودية في الربط بين التعليم والمجتمع "دراسة تحليلية في ضوء المسؤولية الاجتماعية للجامعات". مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. ع ١٦٨، ج ٣.

٣- البستان، أحمد عبد المحسن عبد الباقي. (٢٠١١). واقع إدارة خدمة المجتمع والبيئة في مؤسسات التعليم العالي العربية. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي. تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي. أبو ظبي.

٤- بسطويسي، نشوة سعد محمد. (٢٠١٨). أدوار كليات التربية بمجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة في ضوء متطلبات التنمية المستدامة "رؤية مقترحة". مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. ج ٣٣، ع ٤٤.

٥- بكري، عادل عبد التواب وزغلول، ثروت سعد. (٢٠٠٦). قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات. وزارة التعليم العالي. ط ٢٤. الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية. القاهرة.

- ٦- البلطة، مجاهد سعد أحمد وبابكر، عبد الباقي عبد الغني. (٢٠١٦). الخطوات العلمية في بناء الرؤية والرسالة الاستراتيجية ودورهما في تطوير أداء المنظمات. مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة. جامعة الناصر، ج١، ع٢٤.
- ٧- الحاج، أحمد علي والغيثي، عبد الله مبارك. (٢٠١٠). التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية "الفكر والتطبيق". مركز المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع. صنعاء.
- ٨- حريري، هند حسين محمد. (٢٠٢٠). دور كلية التربية في خدمة المجتمع في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة. مجلة البحوث التربوية والنفسية. جامعة بغداد. ع٦٤، ج١٧.
- ٩- الحوت، محمد صبري والعزب، محمد علي. (٢٠١١): التعليم الجامعي وقضايا التنمية. سلسلة التربية والمستقبل العربي. ع٢٤، مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة.
- ١٠- الحوت، محمد صبري وشاذلي، ناهد عدلي. (٢٠٠٧). التعليم والتنمية. مكتبة الأنجلو المصرية للطباعة والنشر. القاهرة.
- ١١- الخطيب، محمد أحمد. (٢٠٠٦). الإدارة الجامعية "دراسات حديثة، التعليم الجامعي". عالم الكتاب الحديث. القاهرة.
- ١٢- الرواشدة، علاء زهير عبد الجواد. (٢٠١١). دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية لديهم "جامعة البلقاء التطبيقية نموذجاً". مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية. ج٣، ع١٤.

١٣- زيدان، محمد أبو الحمد سيد أحمد. (٢٠١٨). كفاءة لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر في توظيف رأس المال الاجتماعي في تحقيق أهدافها. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة الفيوم. ١٣٤.

١٤- الشمري، عايدة بن عبد الله خالد. (٢٠١٦). علاقة جامعة حائل بالمجتمع في ضوء معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. دار سمات للدراسات والأبحاث. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. ج٥، ٦٤. الأردن.

١٥- الضبياني، عامر محمد، والعنسي، عبد الرحمن يحيي، وشداد، يوسف راشد. (٢٠١٨). دور جامعة نمار في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية). المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECS). ٢٤.

١٦- عامر، طارق عبد الرؤوف. (٢٠١٢). الجامعة وخدمة المجتمع "توجهات عالمية معاصرة". مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. القاهرة.

١٧- عبد الحميد، أحمد ربيع. (٢٠٠٠). دور الجامعة في مجال خدمة المجتمع "دراسة مطبقة علي جامعة المنصورة". مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية. كلية التربية. جامعة الأزهر. ع ٥٨.

- ١٨- عبد الناصر، عبد الناصر محمد رشاد. (٢٠٠٤). أداء الجامعات في خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها "دراسة مقارنة في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج". مركز تطوير التعليم الجامعي. كلية التربية. جامعة عين شمس. القاهرة.
- ١٩- العسكري، وعد. (٢٠٠٧). دور الجامعة في المجتمع "التربية والتعليم والبحث العلمي". الحوار المتمدن. ع ٢٠٧٨، تم الدخول ١٤/٨/٢٠٢٤م، متاح على الرابط <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=113120>
- ٢٠- العسولي، عاطف حسني. (٢٠١٢). أخلاقيات ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية في فلسطين ومدى تطبيقها في بعض مؤسسات الخدمة الاجتماعية بالتطبيق على مدينة غزة. مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان. ج ١٢، ١٤.
- ٢١- العصامي، عبير فوزي عبد الفتاح. (٢٠٢١). أدوار كليات التربية النوعية في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ "كلية التربية النوعية جامعة طنطا نموذجًا". مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. ع ٤٤٤، ج ٤.
- ٢٢- عطوة، علي علي. (٢٠١٧). دور جامعة مدينة السادات في خدمة المجتمع وتنمية البيئة "دراسة حالة". مجلة تطوير الأداء الجامعي. جامعة المنصورة. ج ٤، ع ٢٤.

٢٣- عليو، عليو علي إبراهيم والسيد، بخيت محمد محمد. (٢٠٢٢). دور لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة في تفعيل الأنشطة الجماعية للمشاركة في تنمية المجتمع. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة الفيوم. ٢٥٤.

٢٤- عمار، إيمان حمدي محمد. (٢٠٠٩). دور كلية التربية النوعية جامعة المنوفية في خدمة المجتمع المحلي. مركز تطوير التعليم الجامعي. دراسات في التعليم الجامعي. كلية التربية. جامعة عين شمس. ٢٠٤.

٢٥- عوض، أسياذ محمد. (٢٠٠٣). دور عضو هيئة التدريس بكليات التربية في خدمة المجتمع في ضوء التحديات العالمية المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات الإنسانية. جامعة الأزهر.

٢٦- قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة. (٢٠١٨-٢٠١٩). دور الجامعة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة للعام الأكاديمي ٢٠١٨/٢٠١٩. جامعة مصر الدولية. القاهرة.

٢٧- القيزاني، عمر فرج. (٢٠١٧). دور جامعة المرقب في تنمية المجتمع المحلي بمنطقة الخمس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها. المؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار والتنمية في منطقة الخمس. كلية الاقتصاد والتجارة. جامعة الزيتون.

٢٨- لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة. (٢٠١٦). اللائحة التنفيذية للجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة. جامعة الأزهر.

٢٩- لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة. (٢٠٢١). اللائحة التنفيذية للجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة. كلية التربية تفهنا الأشراف. جامعة الأزهر.

٣٠- مركز البحوث والمعلومات. (٢٠٢٢). الرؤية والرسالة "إطار نظري لتعريف الرؤية والرسالة والفرق بينهما". قطاع دعم الأعمال. مركز البحوث والمعلومات. القاهرة.

٣١- الهدان، تغريد بنت عبد الله بن هبدان. (٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. المجلة العلمية لكلية التربية. جامعة أسيوط. ج٣٧، ع١٢.

٣٢- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (٢٠٢٢). الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة. رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثة.

٣٣- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (٢٠١٦). رؤية مصر ٢٠٣٠، ملخص تنفيذي. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. جمهورية مصر العربية. القاهرة.

ب - المراجع الأجنبية:

- 1- Baishya, B. (2015). McKinsey 7S framework in corporate planning and policy. International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture (IJIRSSC), 1(1), 165-168.
- 2- Burcea, Marin & Paul, Marinescu. (2011). Student perceptions of institutional community work at the academic level Case study. Faculty of Management and Business. University of Bucharest. Romania. Vol. XIII. No. 29, February.
- 3- Doval, Elena & Doval, Oriana. (2010). The University Social Role and Responsibility. the Case of Spiru Haret University. Proceedings of the 11th International Conference 2010 Ankara. Turkey. 24–27 November.
- 4- Hogarth, T. & and others. (2012). Employer and University Engagement in the Use and Development of Graduate Level Skills , Institute for Employment Research , University of Warwick, Britain.
- 5- Issan, Salha Abdulla & Osman, Mohammad E. (2010). postgraduate, Research and Community service in Higher Education Institutions in the sultanate of Oman :Systemic Analysis AMARABAC ,Journal of American Arabic, Volume 1, Number 1.

- 6- John, Serman. (2006). the importance of social planning in modern society, Technical and Financial Assistance. Department of Community Affairs new jersey : New Jersey Smart Growth.
- 7- Naipinit. et, al. (2014). McKinsey 7S Model for supply chain management of local SMEs construction business in Upper Northeast Region of Thailand. Asian Social Science, 10(8), 35-41.
- 8- Nejati, Mehran. & and others. (2011). Corporate social responsibility and universities: A study of top 10 world universities' websites, African Journal of Business Management Vol. 5(2), pp. 440-447, 18 January.
- 9- Payam, H. & Zare, R. A. (2011). A McKinsey 7S Model-Based Framework for ERP Readiness Assessment. International Journal of Enterprise Information Systems, 7(4), 23-63.
- 10- Yuwantari. et, al. (2020). Evaluation of BTIP's Performance After the Implementation of PPK-BLU Policy in Indonesia. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7(10), 491-499.



جامعة الأزهر
لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة

إفادة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تفيد لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر بأن الباحثان د/ وائل المحضر أنور أحمد، ود/ هاني علي زكي الشربيني المدرسان بقسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع بكلية التربية تهيئنا الأشراف، فاما بتطبيق أدوات البحث الموسوم بـ (استخدام نموذج ماكينزي 7S لتطوير لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الأزهر من منظور الخدمة الاجتماعية) على منسقى اللجنة بكليات الجامعة بواسطة رابط إلكتروني.

وهذه إفادة منا دون أدنى مسؤولية على إدارة اللجنة

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام.

مقرر اللجنة



