

## القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة

بمؤسسات التعليم الجامعي

في مصر (دراسة مستقبلية)

أ.م.د. هالة أمين مغاوري

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد بقسم أصول التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية،  
جامعة عين شمس.

### ملخص بحث

شهد العالم العديد من التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها عبر العصور المختلفة، ومع ظهور الثورة الصناعية الرابعة، تم فتح العديد من آفاق التطوير وأساليب حديثة لتحقيق الجودة في المؤسسات المختلفة، فقد ظهر مصطلح جديد مرتبط بهذه الثورة الحديثة يسمى بـ (الجيل الرابع من الجودة Quality 4.0)، وتُعد القيادة التشاركية من أنماط القيادة الحديثة التي تحتاجها إدارة مؤسسات التعليم الجامعي لتحقيق الأهداف المرجوة والرفع من مستوى الأداء وتحقيق الجيل الرابع من الجودة بها. وقد هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على الأسس النظرية للقيادة التشاركية التي قد تسهم في تحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي .
- 2- تحديد مقومات القيادة التشاركية لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي.
- 3- التعرف على الإطار المفاهيمي للجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي.
- 4- تحديد خطوات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي.

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)

٥- وضع آليات إجرائية مقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية من وجهة نظر خبراء التربية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت أحد أساليب الدراسات المستقبلية، وهو أسلوب دلفي (Delphi Technique)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وضع آليات إجرائية مقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية من وجهة نظر خبراء التربية من أساتذة الجامعات المصرية، والتعرف على أهم المعوقات، وتحديد متطلبات التغلب على معوقات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، الجيل الرابع من الجودة، مؤسسات التعليم الجامعي.

---

**Participative Leadership Approach to Achieve Quality 4.0  
in University Education Institutions at Egypt  
(A Prospective Study)**

Ass. Prof. Dr. Hala Amin Maghawry<sup>(\*)</sup>

**Abstract of the Study**

The world has witnessed many transformations through different ages, and with the emergence of the Fourth Industrial Revolution, many development prospects and modern methods of achieving quality in different institutions were opened, A new term related to this modern revolution appeared called (Quality 4.0), participative leadership is one of the modern leadership styles needed by the management of university education institutions to achieve the desired goals, raise the level of performance and achieve the fourth generation of quality in it.

The study aimed to the following:

- 1- Identify the theoretical foundations of participative leadership that may contribute to achieve the quality 4.0 in university education institutions.
- 2- Identify the components of participative leadership to achieve the quality 4.0 in university education institutions.
- 3- Define the conceptual framework for the quality 4.0 in university education institutions.

4- Determine the steps to achieve the quality 4.0 in university education institutions.

5- Present proposed procedural mechanisms to achieve the quality 4.0 in university education institutions in the light of participative leadership from the viewpoint of education experts.

The descriptive method was used in the study, as it used one of the methods of future studies, which is the Delphi Technique, the important results of the study is to present proposed procedural mechanisms to achieve the quality 4.0 in university education institutions in the light of participative leadership from the viewpoint of education experts from Egyptian university professors, identify the most important obstacles, and to define the requirements for overcoming obstacles to achieve the quality 4.0 in university education institutions in the light of participative leadership.

Key words: Participative leadership, Quality 4.0, University education institutions.

(\* Associate Professor of (Educational Administration) at Foundations of Education Department, Faculty of Women for Arts, Science, and Education, Ain Shams University.

أ.م.د. هالة أمين مغاوري

## القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة

بمؤسسات التعليم الجامعي

في مصر (دراسة مستقبلية)

أ.م.د. هالة أمين مغاوري

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد بقسم أصول التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية،  
جامعة عين شمس

### مقدمة

شهد العالم العديد من التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها عبر العصور المختلفة، والتي أدت إلى تطور المجتمعات وجعلها أكثر تقدماً، فمع اكتشاف قوة البخار في الماضي وإمكانية استخدامه في المجال الصناعي وتحريك الآلات، ظهرت الثورة الصناعية الأولى، والتي انتقلت العديد من المجتمعات على أثرها من مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية، ثم ظهرت الثورة الصناعية الثانية مع اكتشاف الكهرباء واستخداماتها المختلفة في تطوير عمل الآلات وتحديث أساليب العمل في المصانع وغيرها من المجالات الأخرى، وقد أدى التوسع فيها إلى ابتكار الحاسوب في نهاية الستينيات، وبرزت قدرته على أتمتة العمليات والتحكم فيها من خلال التطبيقات البرمجية المختلفة، لتبدأ بذلك معها الثورة الصناعية الثالثة (Aldag, Mustafa

Cem and Eker, Bulent, 2018, p.31).

ومع التقدم في التقنيات الرقمية وتوسع استخداماتها في المجالات المختلفة، ظهرت مجتمعات المعرفة، حيث تم الانتقال من استخدام التكنولوجيا التقليدية إلى ابتكار تكنولوجيا جديدة فائقة الجودة، كابتكار إنترنت الأشياء (Internet of Things: IoT)، والحوسبة السحابية (Cloud Computing)، والذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)، وغيرها من التقنيات الحديثة، مما ساهم في بداية ثورة

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)  
صناعية جديدة تُسمى الثورة الصناعية الرابعة : Industry 4.0 Revolution (Ibid, p.32) I4.0).

وقد أعلن معرض هانوفر بألمانيا عن بداية الثورة الصناعية الرابعة لأول مرة عام ٢٠١١م، والذي يعبر عن التحول الرقمي الذي يشهده العالم من استخدام تقنيات رقمية مبتكرة في مختلف المجالات، مما ساهم في رقمنة بعض المؤسسات ومعها بعض الوظائف والعمليات الأساسية، كظهور المصانع الذكية والمدن الذكية وغيرها (Chiarini, Andrea, 2020, p.603-Radziwill, Nicole, website, p.1).  
ومع ظهور الثورة الصناعية الرابعة، تم فتح العديد من آفاق التطوير وأساليب حديثة لتحقيق الجودة في المؤسسات المختلفة، فقد ظهر مصطلح جديد مرتبط بهذه الثورة الحديثة يسمى بـ (الجيل الرابع من الجودة Quality 4.0)، حيث أطلق دان جاكوب Dan Jacob مدير الأبحاث في (شركة بحوث قادة التحول الصناعي Industrial Transformation Leaders Research: LNS Research) في مجال أبحاث التصنيع والاستشارات هذا المصطلح لأول مرة عام ٢٠١٥م في تقريره عن مستقبل الجودة (Sony, Michael and others, 2020, p.780- Radziwill, Nicole, website, pp.1-2) ، ويعبر هذا المصطلح عن استثمار الأدوات الرقمية الجديدة في تحسين الكفاءة والجودة الخدمية والتشغيلية والإنتاجية التي تقدمها المؤسسات في مختلف المجالات، وذلك لتحقيق التميز في الأداء ومستويات عالية من الجودة في عصر التحول الرقمي (Sony, Michael and others, 2020, p.788).

ويتضح مما سبق، أن رقمنة المؤسسات قد يتيح فرصاً جديدة لتطويرها وتحديث أساليب العمل بها في مختلف المجالات ومنها مجال التعليم الجامعي، حيث يمكن استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير المؤسسات التعليمية وتحقيق الجيل الرابع من الجودة

## أ.م.د. هالة أمين مغاوري

بها، من خلال استخدام التطورات التكنولوجية في تطوير أساليب العمل التقليدية في المؤسسات التعليمية لتحقيق مستويات عالية من الجودة في مختلف عناصرها.

كما قد يساهم في تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي، وعي إدارة هذه المؤسسات بأهمية تطبيقها، وإتاحة الفرصة لجميع الأفراد داخلها بالتشارك مع قادة هذه المؤسسات في تحقيقها، من خلال ثقة القائد في قدرتهم على تحمل المسؤولية معه، والسماح لهم بمشاركته في وضع الخطط وصنع القرارات المرتبطة بهم وبمؤسستهم التعليمية، ومشاركتهم أيضا في حل المشكلات والعقبات التي قد تواجههم أثناء عمليات التطوير والتغيير، مما قد يُشعرهم بأنهم جزء من هذه المؤسسة التعليمية، ومن ثم يهتمون بتنفيذ خطط التطوير والقرارات المتعلقة بها بمزيد من الحماس والفعالية، مما قد يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة والرفع من مستوى الأداء وتحقيق الجيل الرابع من الجودة بها، وهذا النوع من القيادة التي تحتاجها إدارة مؤسسات التعليم الجامعي لتحقيق ذلك، تُسمى بـ (القيادة التشاركية Participative Leadership) (محمدي عبد القادر وطاهيري محمد، ٢٠١٧، ص٧٢ – هيفاء علي، ٢٠٢٠، ص٩٨).

وتُعد القيادة التشاركية من أنماط القيادة الحديثة التي ظهرت في نهاية التسعينيات، والتي تهتم بتشارك الأفراد مع قائدهم في صنع القرارات، وتفويضه لبعض سلطاته إليهم حتي يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وجودة عالية، كما يوفر هذا النمط مناخ عمل إيجابي محفز للطاقت الإبداعية لدى الأفراد، داعم للثقة مما يرفع من روحهم المعنوية، مع احترامهم والاهتمام بأرائهم وأفكارهم الجديدة ويشجعهم على تطبيقها مما يشعرهم بالرضا الوظيفي الذي يدفعهم للتفاعل معه والتعاون معه نحو تحقيق مستويات عالية من الجودة (سامي بن عواد و محمد بن فهاد ، ٢٠١٨ ، ص٥٩ - Bell, Lythreathis, Sophie, - Clement and Mjoli, Themba, 2014, p.451). (2019, p.3).

تواجه بعض مؤسسات التعليم الجامعي في مصر العديد من التحديات، منها ازدياد التنافسية في مجال التعليم العالي، والاتجاه نحو التصنيفات العالمية للجامعات، والتطورات المتسارعة في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها، مما يستلزم تطوير مؤسسات التعليم الجامعي المصرية وانتهاج أساليب عمل جديدة واتباع أنماط قيادية حديثة كالقيادة التشاركية، لمواكبة تلك التطورات، وتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمختلف المؤسسات التعليمية.

وبالرغم من الجهود المبذولة في تحقيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المصرية، إلا أنها مازالت تعاني من أوجه قصور عديدة، من أبرزها ما يلي:

- ١- " قصور مشاركة بعض عمداء الكليات للأفراد العاملين بالكلية في صنع القرارات.
- ٢- محدودية استخدام بعض عمداء الكليات للأساليب الحديثة في تقويم الأداء بالكلية، بسبب ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية المتاحة بكليتهم، وقلة توافر الموارد البشرية المدربة على استخدام أساليب التقويم الحديثة.
- ٣- قصور ممارسة بعض أمناء الكليات لدورهم في تشكيل وإعداد فرق قيادة التغيير الموجهة لتحقيق الجودة.
- ٤- ندرة موافقة بعض أمناء الكليات على تفويض السلطة للعاملين طبقاً لقدراتهم الوظيفية." (أحمد حسين عبد المعطي وآخرون، ٢٠١٧، ص ص ١٩٧-١٩٨)
- ٥- " غياب آلية للمحاسبية تضمن ربط حافز الجودة بمستوى جودة الاداء.
- ٦- ضعف سعي بعض الكليات نحو التقدم للاعتماد، وشعورهم بقلّة جدواها." (منة الله محمد لطفي، ٢٠١٧، ص ص ١٠٥٢)
- ٧- "صعوبة حفاظ بعض الكليات على الاعتماد الذي حصلت عليه أو تجديده، نظراً لتطور البيئة الداخلية والخارجية باستمرار.

٨- ضعف تعاون بعض أعضاء هيئة التدريس في استكمال مسيرة ضمان الجودة." (المرجع السابق نفسه، ص ١٠٩٩)

٩- " العشوائية في اتخاذ القرارات والمركزية وما يترتب عليها من تدني مستوى أداء التعليم الجامعي، مما ينعكس علي تصنيف بعض الجامعات المصرية ضمن أفضل الجامعات على مستوى العالم." ( عفاف محمد جايل، ٢٠١٨، ص ٢٠٣ )  
وعلى ضوء ما سبق، تطرح الدراسة الأسئلة التالية:

١- ما الأسس النظرية للقيادة التشاركية التي قد تسهم في تحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي؟

٢- ما مقومات القيادة التشاركية لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي؟

٣- ما الإطار المفاهيمي للجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي؟

٤- ما خطوات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي؟

٥- ما الآليات الإجرائية المقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية من وجهة نظر خبراء التربية؟

#### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

١- التعرف على الأسس النظرية للقيادة التشاركية التي قد تسهم في تحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي .

٢- تحديد مقومات القيادة التشاركية لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي.

٣- التعرف على الإطار المفاهيمي للجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي.

٤- تحديد خطوات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي.

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)

٥- وضع آليات إجرائية مقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية من وجهة نظر خبراء التربية.

### أهمية الدراسة

اتضح أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

١- من المأمول أن تستفيد القيادات الجامعية وقيادات مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية، وكذلك قيادات وحدات الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم الجامعي، في التعرف على ممارسات القيادة التشاركية وأهم مقوماتها، باعتبارها أحد أنماط القيادة الحديثة التي قد تسهم في تحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي.

٢- قد تفيد الدراسة الحالية قيادات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المصرية، من خلال التعرف على الجيل الرابع من الجودة وأهم خصائصها وكيفية الاستفادة منها في مراجعة معايير الهيئة وتجديدها باستمرار، لمواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات التعليمية الناتجة عن التقدم التكنولوجي المتسارع وغيرها، وذلك لرفع مستوى الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي بما قد يسهم في تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة التي قد تواجهها المؤسسات التعليمية في المستقبل.

٣- قد تسهم الدراسة الحالية بفتح المجال أما المزيد من الدراسات حول الجيل الرابع من الجودة، حيث لم تجد الباحثة - على حد علمها - حتى الآن دراسات سابقة عربية تناولت هذا الموضوع، ومن ثم تعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات العربية - على حد علم الباحثة - التي تناولت موضوع الجيل الرابع من الجودة.

### حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على مؤسسات التعليم الجامعي، وذلك لاهتمام العديد من المؤسسات الجامعية المصرية بتحقيق ضمان الجودة ومن ثم الحصول على الاعتماد

من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المصرية، وقد تسعى تلك المؤسسات في المستقبل إلى تحقيق الجيل الرابع من الجودة بها.

### منهج الدراسة

لقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على مفهوم القيادة التشاركية وتحديد أهم مقوماتها، وكذلك للتعرف على الإطار المفاهيمي للجيل الرابع من الجودة وتحديد أهم خصائصها، كما استخدمت الدراسة أحد أساليب الدراسات المستقبلية، وهو أسلوب دلفي (Delphi Technique) ، للتعرف على آراء ومقترحات خبراء التربية من أساتذة الجامعات المصرية، في تحديد الآليات الإجرائية المقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي بمصر علي ضوء القيادة التشاركية، وأسلوب دلفي وسيلة لتنظيم عملية اتصال جماعي بمجموعة من الخبراء المختارين، الذين لهم خبرة في مجال الموضوع المراد دراسته، وذلك من خلال تطبيق سلسلة من الاستبانات لجمع آراء ومقترحات هؤلاء الخبراء، وتقديم تغذية مرتدة للنتائج التي تم التوصل إليها ، إلى أن يحدث إجماع أو الوصول لنسبة اتفاق عالية بين آراء الخبراء حول الموضوع المراد دراسته (Habibi, Arash- Sarafrazi, Azam and Izadyar, Sedigheh, 2014, pp.8-9 – Grime, Megan M. and Wright , George, 2016, pp.1-3).

### مصطلحات الدراسة

تحددت مصطلحات الدراسة فيما يلي:

#### ١- القيادة التشاركية Participative Leadership

ويقصد بها ذلك " النمط من القيادة الذي يهتم بتشجيع المدراء على مشاركة الأفراد العاملين في عمليات صنع القرار وحل المشكلات التي قد تواجههم في أثناء ممارسة أعمالهم داخل المؤسسة، عبر استخدام المعلومات والمعارف التي يمتلكونها وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة" (آلاء عبد الموجود، ٢٠١٨، ص ٢٠١).

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)

كما تُعرف القيادة التشاركية على مستوى مؤسسات التعليم الجامعي بأنها " تفاعل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس في المواقف الجماعية من المشاركة في صناعة القرار، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، والاتصال وبناء المعلومات، لتحقيق الأهداف المرجوة" (حمدي بن سالم، ٢٠١٨، ص ٢٢٣).

أما عن التعريف الإجرائي للقيادة التشاركية على ضوء الدراسة الحالية فيعني ( تشارك قيادة مؤسسات التعليم الجامعي العديد من العمليات الإدارية وتحمل مسؤولية أداء مهام العمل مع المرؤوسين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المؤسسة التعليمية، من أجل تحقيق الجيل الرابع من الجودة، في مناخ عمل يسوده الثقة والاحترام والعلاقات الإنسانية) .

## ٢- الجيل الرابع من الجودة Quality 4.0 :

ويقصد بها تحسين قدرة المؤسسات على تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة باستمرار، من خلال استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لاستخراج البيانات وتحليلها، ومراقبة العمليات التي تتم داخل المؤسسات بكفاءة عالية (Sony, Michael and others, 2020, p.781).

وبناء على ما سبق، فإن التعريف الإجرائي للجيل الرابع من الجودة على ضوء الدراسة الحالية يعني (استخدام التقنيات الرقمية الحديثة الناتجة عن الثورة الصناعية الرابعة، في تطوير عناصر مؤسسات التعليم الجامعي، والرفع من قدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة لمواكبة التغييرات المستمرة في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال ممارسة القيادة التشاركية).

### الدراسات السابقة

ومن الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة (عربيا وأجيبيا)، والتي تم تصنيفها إلى محورين، محور (القيادة التشاركية)، ومحور (الجيل الرابع من الجودة)، والتي تم ترتيبها في كل محور على حدة ترتيبا زمنيا، من الأقدم إلى الأحدث، ما يلي:

**المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت (القيادة التشاركية)**

ومن الدراسات السابقة التي تناولت (القيادة التشاركية)، ما يلي:

١- دراسة كليمنت و ثيمبا (Clement and Themba)، عام ٢٠١٤م، بعنوان:  
أثر القيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي (Bell, Clement and Mjoli, Themba, 2014, pp.451-459)

وقد هدفت الدراسة تحديد أثر القيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي، ومقارنة ذلك على مجموعتين من الموظفين العاملين بالبنوك في جنوب أفريقيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبانة على عينة من الموظفين العاملين بالبنوك في جنوب أفريقيا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي على المجموعتين.

٢- دراسة ميسوت (Mesut)، عام ٢٠١٦م، بعنوان: القيادة التشاركية والمواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير (Sagnak, Mesut, 2016, pp.181-194)

وقد هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين القيادة التشاركية والسلوك التنظيمي الموجه نحو التغيير، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق ثلاث استبانات على عينة بلغت (٨٥٠) من المعلمين، والذين تم اختيارهم من (٦٨) مدرسة ابتدائية في تركيا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن القيادة التشاركية لها تأثير كبير على المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير.

٣- دراسة حمدي بن سالم، عام ٢٠١٨م، بعنوان: درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية (حمدي بن سالم، ٢٠١٨، صص ٢١٧-٢٥٣)

وقد هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية، والتعرف على معوقات ممارسة

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)  
القيادة التشاركية في الجامعات السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة ميدانية على جامعة طيبة والملك سعود وتيوك، حيث تم تطبيق استبانة على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات السعودية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن درجة ممارسة القيادة التشاركية بشكل عام في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت عالية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التشاركية ومواقفها.

٤- دراسة سمية عودة حسين ، عام ٢٠١٩م، بعنوان: القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مآدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين: (سمية عودة حسين، ٢٠١٩)

وقد هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مآدبا، ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة ميدانية، حيث تم تطبيق (٢) استبانة، الأولى لقياس ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة مآدبا بالأردن، والثانية لقياس مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي بتلك المدارس، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والتميز المؤسسي طبقاً لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص.

٥- دراسة محمد خميس حرب ، عام ٢٠١٩م، بعنوان: تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية (محمد خميس حرب، ٢٠١٩، ص ص ١٥٩-٢٥٢)

## أ.م.د. هالة أمين مغاوري

وقد هدفت الدراسة الكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية لأبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، وتقديم مجموعة من المقترحات لتطوير هذه الممارسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة ميدانية، حيث تم تطبيق استبانة على عينة من معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية والتي بلغت (١٣٢) من المعلمين، وذلك للتعرف على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية لأبعاد القيادة التشاركية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقديم مجموعة من المقترحات لتطوير ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية لأبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، ومنها الاهتمام بتوفير العدالة والموضوعية عند توزيع المهام بين العاملين، والعمل على تنمية روح تحمل المسؤولية لدى العاملين، وتقديم برامج تدريبية خاصة لمديري المدارس حول مدخل القيادة التشاركية.

٦- دراسة يوسف بن عبد الرحمن ، عام ٢٠١٩م، بعنوان: تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية - استراتيجية مقترحة (يوسف بن عبد الرحمن، ٢٠١٩، ص ص ١٦١-١٩٨)

وقد هدفت الدراسة تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، والتعرف على واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية ومعوقات تطبيقها في المعاهد العلمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة ميدانية، حيث تم تطبيق استبانة على عينة بلغت (١٧٦) من مدراء وكلاء بعض المعاهد العلمية السعودية، وذلك للتعرف على واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية ومعوقات تطبيقها في المعاهد العلمية السعودية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية ومتطلبات تطبيقها.

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)

٧- دراسة بدرية محمد والجوهرة إبراهيم، عام ٢٠٢٠م، بعنوان: واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة (بدرية محمد والجوهرة إبراهيم، ٢٠٢٠، ص ص ١١-٦٣)

وقد هدفت الدراسة الكشف عن واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة ميدانية، حيث تم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٣١٩) من المعلمات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة ومنها منح القائدات مزيداً من الصلاحيات الإدارية لتمكينهن من تعزيز مبادئ القيادة التشاركية في إدارتهن، كالمشاركة في صنع القرار.

### المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت (الجيل الرابع من الجودة)

ومن الدراسات السابقة التي تناولت (الجيل الرابع من الجودة)، ما يلي:

١- دراسة آندريه (Andrea)، عام ٢٠٢٠م، بعنوان: الثورة الصناعية الرابعة وإدارة الجودة وعالم إدارة الجودة الشاملة (Chiarini, Andrea, 2020, pp.603-616)

وقد هدفت الدراسة تحديد الموضوعات والقضايا المتعلقة بالجيل الرابع من الجودة، من خلا تحليل الأدبيات التي تتناول الثورة الصناعية الرابعة وإدارة الجودة الشاملة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تحديد أربع فئات من الموضوعات، وهي: إيجاد قيمة مضافة داخل المؤسسة والتي تعتمد على جودة البيانات و ضخامتها، استخدام الذكاء الاصطناعي، تطوير مهارات وثقافة الجودة ٤,٠ لأفراد فريق الجودة، إيجاد أنظمة ذكية لضمان الجودة والتحكم بها.

٢- دراسة جان (Jan)، عام ٢٠٢٠م، بعنوان: الجودة ٤,٠ في الصناعات القائمة

على المشروعات (Emblemsvag, Jan,2020, pp.725-739)

وقد هدفت الدراسة التعرف على الصناعات القائمة على المشروعات ودراستها على ضوء إدارة الجودة وخاصة الجيل الرابع من الجودة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن تحقيق الجيل الرابع من الجودة في الصناعات القائمة على المشروعات يجعلها أكثر مصداقية وشفافية، مما يؤدي إلى حدوث تطوير في مجال الجودة الشاملة بها.

٣- دراسة مايكل وآخرون (Michael and Others)، عام ٢٠٢٠م، بعنوان:

المكونات الأساسية لتطبيق الجيل الرابع من الجودة (Sony, Michael and

others, 2020, pp.779-793)

وقد هدفت الدراسة تحديد المكونات الأساسية لتحقيق التنفيذ الفعال للجيل الرابع من الجودة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أنه توجد العديد من المكونات الرئيسية التي قد تسهم في تحقيق الجيل الرابع من الجودة، منها التكامل الرأسي والأفقي الشامل والتعامل مع البيانات الضخمة.

#### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

توجد العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت القيادة التشاركية، خاصة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، كدراسة (ميسوت) في المدارس التركية، ودراسة (سمية عودة) في مدارس مآدبا الأردنية، ودراسة (محمد خميس) في مدارس محافظة الإسكندرية المصرية، ودراسة (بدرية محمد والجوهرة إبراهيم) في مدارس محافظة بيشة السعودية، ومنهم من تناولها في المؤسسات العامة كالبنوك مثل دراسة (كليمنت وثيرمبا)، وهناك من تناولها في مؤسسات التعليم العالي كدراسة (حمدي بن سالم) في الجامعات السعودية، ودراسة (يوسف عبد الرحمن) في المعاهد العلمية

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)

السعودية، إلا أن الباحثة قد تناولته في مؤسسات التعليم الجامعي المصرية لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بها، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة الأخرى.

ونظراً لحدثة موضوع الجيل الرابع من الجودة، لم تجد الباحثة -على حد علمها- دراسات سابقة عربية عنه، ولكنها وجدت القليل من الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت هذا الموضوع، ومعظمها كانت دراسات تحليلية لتحديد مفهوم الجيل الرابع من الجودة كدراسة (أندريه) الذي اعتمد على تحليل الأدبيات المختلفة التي تناولت الثورة الصناعية الرابعة وإدارة الجودة الشاملة لفهم طبيعة الجيل الرابع من الجودة، ودراسة (جان) التي اهتمت بالتعرف على أهمية تطبيقه في الصناعات القائمة على المشروعات الصغيرة، ودراسة (مايكل وآخرون) التي ركزت في تحديد أهم المكونات الأساسية لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في المؤسسات المختلفة.

ولقد استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات السابقة في تحديد مفهوم الجيل الرابع من الجودة وأهم خصائصها وغيرها، إلا أنها تختلف عنهم في تحديد كيفية تطبيقه في مؤسسات التعليم الجامعي على ضوء القيادة التشاركية.

### خطوات الدراسة

سارت الدراسة وفقاً للمحاور التالية:

**المحور الأول: القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم الجامعي**، ويشمل ما يلي:

أولاً: مفهوم القيادة التشاركية Participative Leadership .

ثانياً: مقومات القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم الجامعي .

ثالثاً: سمات القائد التشاركي في مؤسسات التعليم الجامعي.

**المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي**، ويشمل ما يلي:

أولاً: مفهوم الجيل الرابع من الجودة Quality 4.0

ثانياً: خصائص الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي

ثالثاً: خطوات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي

المحور الثالث: آليات إجرائية مقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية (دراسة مستقبلية) ، ويشمل ما يلي:

أولاً: إجراءات الدراسة المستقبلية

ثانياً: نتائج الدراسة المستقبلية

وتتناول الدراسة تلك المحاور بشئ من التفصيل، على النحو التالي:

### المحور الأول: القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم الجامعي

وتوضحه الدراسة كما يلي:

#### أولاً: مفهوم القيادة التشاركية Participative Leadership

إن أصل كلمة تشاركية في اللغة العربية تعود إلى الفعل (شَرَك)، " و(تشارك) بمعنى (اشترك)، و(شَارَكَة): كان شريكه، ويُقال : فلان يُشارك في علم كذا أي كان له نصيب منه، (اشترك الرجلان): كان كل منهما شريك الآخر، والشريك هو المشارك غيره في التجارة ونحوها" (مجمع اللغة العربية، ١٩٨٩، ص ص ٣٤١-٣٤٢).

لقد وجدت الباحثة أن الأدبيات الأجنبية تستخدم مصطلح Participative Leadership وكذلك مصطلح Participatory Leadership في التعبير عن القيادة التشاركية، وعند الإطلاع على الإطار النظري لهما، اتضح أنهما يتشابهان في تفسير معنى القيادة التشاركية وتوضيح أهم خصائصها، ولتحديد أيهما يمكن التعبير به عن ترجمة كلمة (تشاركية) في اللغة الإنجليزية، وُجد أن كلاهما صفة ويستخدمان بنفس المعنى في الأدبيات الأجنبية، ولتحديد الفرق بينهما، اتضح أن كلمة (Participative) تعني أنه أسلوب يتعلق بالمشاركة، خاصة فيما يتعلق بأسلوب الإدارة الذي يشارك فيه الأفراد في صنع القرار أو في الأمور الإدارية الأخرى (Merriam-Webster Dictionary, website) ، أما عن كلمة (Participatory) فتعني إتاحة الفرصة للأشخاص للمشاركة في تحديد كيفية عمل شيء ما (Merriam-Webster

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)  
(Dictionary, website) ، ويتضح من ذلك أن الترجمة الأقرب لمعنى مصطلح القيادة التشاركية Participative Leadership ، وهو ما استخدمته الباحثة في الدراسة الحالية.

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة التشاركية في الأدبيات المختلفة، فمنهم من يرى أنها نمطاً جديداً من أنماط القيادة، والتي تركز على التشارك بين القائد ومرؤوسيه في تحمل المسؤولية، والتشاور في مختلف الأمور التي تخص العمل، والتعاون في إتمامها من خلال العمل معاً كفريق في تحقيق الأهداف المرجوة، كتعريف (عبد العزيز بن عبد الرحمن) للقيادة التشاركية بأنها " نمط قيادي يؤكد على المشاركة الفعلية للعاملين في كافة جوانب العملية الإدارية، ومنحهم المزيد من الصلاحيات وتعزيز الثقة لديهم، مما ينعكس بدوره على زيادة إنتاجيتهم وشعورهم بالانتماء" (عبد العزيز بن عبد الرحمن، ٢٠١٦، ص ٤٨٥)، وتعريف (سامي بن عواد ومحمد بن فهاد) بأنها " مشاركة الرئيس للمرؤوسين في الأعمال الإدارية مشاركة فعلية، من خلال تفويض المهام القيادية، واتخاذ القرارات المناسبة، في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون البناء والتخطيط السليم ، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة" (سامي بن عواد ومحمد بن فهاد، ٢٠١٨، ص ٦٥).

كما عرفها (يوسف بن عبد الرحمن) بأنها " من أبرز الاتجاهات القيادية الحديثة التي يتم من خلالها تطوير و رفع مستوى الأداء الإداري، من خلال تقاسم السلطات بين القائد والعاملين معه، والعمل من خلال فرق العمل عبر المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة، حيث يتم التكامل في المعرفة والخبرة بين أعضاء الفريق، ومن ثم المشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات" (يوسف بن عبد الرحمن، ٢٠١٩، ص ١٦٧)، وعرفتها (Sophie) بأنها هذا النمط الذي يهتم بالتشاور بين القائد ومرؤوسيه حول القضايا المختلفة المتعلقة بالمؤسسة، والمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات (Lythreatis, Sophie, 2019, p.6).

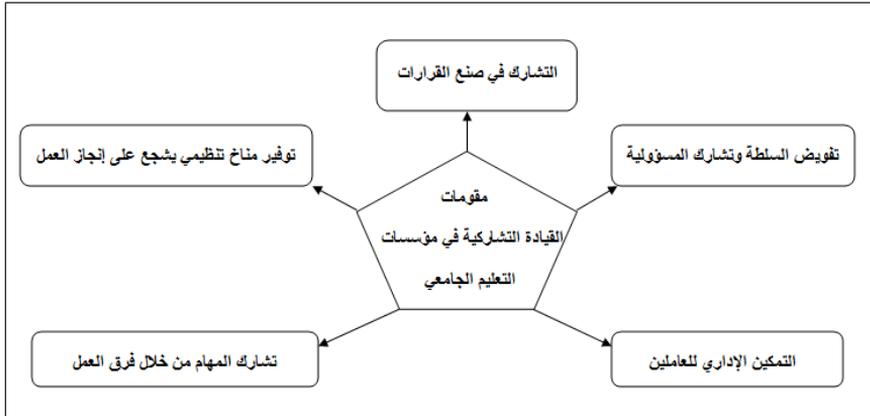
## أ.م.د. هالة أمين مغاوري

كما أن هناك بعض التعريفات التي ركزت على أهمية التشارك في صنع القرارات التي تتعلق بالمؤسسة، عند تحديدها لمفهوم القيادة التشاركية، كتعريف (Clement and Themba) بأنها عملية صنع واتخاذ قرارات مشتركة بين القائد ومرووسيه (Bell, Clement and Mjoli, Themba, 2014, p.451)، كما يرى (Mesut) أن القيادة التشاركية هي تقاسم السلطة بين القائد ومرووسيه في عملية صنع القرار، حيث يتم اتخاذ القرار بشكل مشترك بينهما (Sagnak, Mesut, 2016, p.181) وعرفها (بسام سمير) بأنها " إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ومناقشة المشكلات ووضع الحلول لها وتنفيذها" (بسام سمير، ٢٠١٨، ص٤٦)، كما عرفتها (سمية عودة) بأنها " قدرة العاملين على تحمل المسؤولية مع القائد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة" (سمية عودة، ٢٠١٩، ص ٨).

### ثانياً: مقومات القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم الجامعي

ويوضح شكل (١) أهم المقومات التي قد تسهم في تحقيق القيادة التشاركية في

المؤسسات التعليمية، كما يلي:



شكل (١) مقومات القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم الجامعي<sup>١</sup>

<sup>١</sup> الشكل من إعداد الباحثة

ويتضح من الشكل السابق، أن مقومات القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم

الجامعي، ما يلي:

#### ١- التشارك في صنع القرارات:

فمن مقومات القيادة التشاركية تشاور القائد مع رؤوسيه والاستماع لأرائهم من خلال الحوار البناء والمناقشات الهادفة، حول كيفية حل المشكلات التي قد تواجههم وعن كيفية إتمام الأعمال بفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة، والاهتمام بمقترحاتهم حول تطوي أساليب العمل المختلفة داخل المؤسسة التعليمية وكيفية تنفيذها على أرض الواقع، كما من المهم مشاركتهم في عملية صنع القرارات المتعلقة بهم أو بالمؤسسة التعليمية، بدلا من فرض هذه القرارات على المرؤوسين دون مناقشتها معهم، ومطالبتهم بتنفيذها مهما كانت الصعوبات التي قد تواجههم، فالقيادة التشاركية تسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات، حيث يتم من خلالها دراسة جميع القوى والعوامل التي قد تؤثر على تلك القرارات، وتحديد كيفية مواجهة الصعوبات

المحتملة التي قد تواجه تنفيذها، ومن ثم فإن مسؤولية اتخاذ القرار النهائي تكون على عاتق القائد بالتشارك مع المرؤوسين، فعلي ضوء تلك المناقشات والمشاورات يتم اتخاذ القرار النهائي (بدرية محمد والجوهرة إبراهيم، ٢٠٢٠، ص ٢٨- سامي بن عواد ومحمد بن فهاد، ٢٠١٨، ص٦٨- Lythreatis, Sophie, 2019, p.6- Sagnak, Mesut, 2016, p.183).

#### ٢- تفويض السلطة وتشارك المسؤولية:

فالقيادة التشاركية تهتم بتقسيم المهام والأعمال بين المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة، و تحديد المسؤوليات بينهم بدقة والتكامل فيما بينهم، ثم تفويض بعض السلطات لهم وفقا لمسؤولياتهم والتي قد تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة، كما أن تفويض السلطة للمرؤوسين يعد فرصة جيدة لتدريبهم وتنمية قدراتهم الإدارية والقيادية، والتي قد

تعتبر خطوة نحو إعدادهم للمستويات الإدارية الأعلى في المستقبل (بسام سمير، ٢٠١٨، ص٤٧- حمدي بن سالم، ٢٠١٨، ص ٢٢٩ - Sagnak, Mesut, 2016, p.183).

### ٣- التمكين الإداري للعاملين:

فالتمكين الإداري للعاملين داخل المؤسسة التعليمية يحقق سرعة الأداء والفعالية ويشجع الابتكار في إنجاز الأعمال، كما يعزز لديهم شعور الثقة والاستقلالية عند مواجهة المواقف المختلفة، وينمي بداخلهم شعور بأنهم جزء من المؤسسة التعليمية، ويسعون جاهدين لتطويرها والعمل على تقدمها وجعلها الأفضل بين مثيلاتها (يوسف بن عبد الرحمن، ٢٠١٩، ص-١٧٠ - Bell, Clement and Mjoli, Themba, 2014, p.453- Sagnak, Mesut, 2016, p.184).

### ٤- تشارك المهام من خلال فرق العمل:

فمن المهم تشجيع المرؤوسين على التشارك معا في أداء المهام من خلال العمل الجماعي في فرق عمل متكاملة، كما من المهم أن يتشارك القائد معهم باعتباره عضو أساسي في تلك الفرق لمتابعتهم وتذليل العقبات التي قد تواجه عمل الفريق (بسام سمير، ٢٠١٨، ص٤٧- يوسف بن عبد الرحمن، ٢٠١٩، ص ١٧٠ - Bell, Clement and Mjoli, Themba, 2014, p.452).

### ٥- توفير مناخ تنظيمي يشجع على إنجاز العمل:

وتهتم القيادة التشاركية بإيجاد مناخ عمل يسوده الود والاحترام والثقة المتبادلة، وينمي العلاقات الإنسانية ويوطد العلاقات الاجتماعية بين المرؤوسين وبعضهم البعض من جهة، وبينهم وبين قائدهم من جهة أخرى، مناخ عمل يسمح بمشاركة المعلومات والمعارف وتبادل الأفكار والمقترحات الجديدة والمبدعة ويشجعها، ويسعى لسد احتياجاتهم بقدر الإمكان، مما يسهم في تعزيز شعورهم بالانتماء التنظيمي للمؤسسة التعليمية، ويحفزهم لبذل المزيد من الجهد نحو تحقيق أفضل النتائج بفعالية وتحقيق الإلتزام التنظيمي (هيفاء علي، ٢٠٢٠، ص ص ٩٩-١٠١ - حمدي بن سالم،

### ثالثًا: سمات القائد التشاركي في مؤسسات التعليم الجامعي

ومن أهم السمات التي قد يتصف بها القائد التشاركي في المؤسسات التعليمية،

ما يلي:

(بدرية محمد والجوهرة إبراهيم، ٢٠٢٠، ص ٢٨-سمية عودة حسين، ٢٠١٩،

ص ١٦- سامي بن عواد ومحمد بن فهاد، ٢٠١٨، ص ص ٦٨-٦٩- 7-

Sagnak, Mesut, 2016, - Lythreatis, Sophie, 2019, pp.6

pp.183-184)

- ١- يتيح تبادل المعلومات ومشاركتها مع المرؤوسين، ويوضحها بشفافية.
- ٢- يسهم في حل الخلافات بشكل فوري حتي لا يسمح بتفاقمها، وذلك من خلال الحوار البناء والمناقشة دون تعصب.
- ٣- يهتم بحل المشكلات التي قد تواجه المرؤوسين أثناء أداء مهام العمل.
- ٤- يؤكد على حرية الرأي والاحترام المتبادل أثناء مناقشة أمور العمل.
- ٥- يحسن التصرف ويتحلى بالمرونة في مواقف العمل المختلفة.
- ٦- يسعى نحو التطوير والتغيير باستمرار.
- ٧- يتيح فرص النمو المهني لمرؤوسيه، كما يهتم بتنمية مهاراته الإدارية بشكل مستمر.
- ٨- يطلع على الاتجاهات الحديثة في مجال عمله، ويسعى لتطبيقها.
- ٩- يشجع الأفكار والمقترحات الجديدة والمبدعة ويسعى لتنفيذها لإكساب مؤسسته التعليمية ميزة تنافسية جديدة بين أقرانها.
- ١٠- يهتم بتقدير أعمال مرؤوسيه سواء ماديا أو معنويا، ودفعهم نحو تقديم الأفضل .
- ١١- يعتمد على أسلوب الترغيب والإقناع والتحفيز الإيجابي، بدلا من أسلوب التهديد والإجبار والعقاب، في معاملاته اليومية مع مرؤوسيه.

وتوضحه الدراسة كما يلي:

#### أولاً: مفهوم الجيل الرابع من الجودة Quality 4.0

لم تجد الباحثة - على حد علمها - دراسات سابقة عربية تناولت تعريف هذا المفهوم حتى الآن ، كما وجدت القليل من الدراسات الأجنبية - على حد علمها- التي تناولت مفهوم الجيل الرابع من الجودة، وذلك نظراً لحدثة هذا المصطلح، فهناك من يعرف الجيل الرابع من الجودة على أنه رقمنة لإدارة الجودة، كتعريف (شركة بحوث قادة التحول الصناعي) (Industrial Transformation Leaders Research: LNS Research) بأنها رقمنة كل ما يتعلق بإدارة الجودة، بحيث لا يتم إلغاء أساليب الجودة التقليدية، بل يتم تحسينها والبناء عليها (LNS Research, website, p.8).

وتعريف (Javaneh and Javad) بأنها تطبيق تقنيات الثورة الصناعية الرابعة على أساليب وأدوات إدارة الجودة بالمؤسسات المختلفة (Ramezani, Javaneh and Jassbi, Javad, 2020, p.5) ، بينما توجد بعض التعريفات التي ركزت على أهمية جمع البيانات الضخمة وتحليلها لاستخلاص المعلومات التي قد تفيد في رفع مستوى الجودة بالمؤسسات المختلفة، كتعريف (Jan) للجيل الرابع من الجودة على أنه جمع البيانات الرقمية من خلال تقنيات حديثة فائقة الجودة، بحيث تتيح شفافية المعلومات عن العمليات التي تتم داخل المؤسسات، وتعزز التعلم التنظيمي الذي قد يؤدي إلى تحسين الجودة بها (Emblemsvag, Jan, 2020, p.735)، وكذلك تعريف (Michael and others) والذي تم ذكره سابقاً في بند مصطلحات الدراسة.

## ثانياً: خصائص الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي

ومن أهم خصائص الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي، ما يلي:

### ١- تجهيز المؤسسة التعليمية بالتقنيات الرقمية الحديثة:

إن المؤسسة التعليمية التي تحقق الجيل الرابع من الجودة، تكون مجهزة بالتقنيات الرقمية الذكية والمتطورة، حتى تواكب التغييرات السريعة في عصر التحول الرقمي، وتكون لديها القدرة على متابعة أحدث التطورات، من أجل توفير طرق وأساليب جديدة لاكتساب المعلومات المطلوبة لتحسين مستوى المؤسسة التعليمية والتفاعل معها، وفتح آفاق جديدة للابتكار، والتي قد تسهم في تطوير المؤسسة التعليمية، وتحقيق مستويات عالية من الجودة بها (Sisodia, Raoul and Forero, Daniel Villegas ,2020,p.10- Radziwill,Nicole,website,p.3).

### ٢- التعامل مع البيانات الضخمة ومعالجتها بطرق ذكية:

فمن خلال تزويد المؤسسة التعليمية بالعديد من الأجهزة الذكية والتقنيات المتطورة، سيتم تجميع كمية ضخمة من البيانات المتنوعة عن مختلف عناصر المؤسسة التعليمية بسرعة فائقة، ثم يتم تحليلها ومعالجتها بطرق ذكية باستخدام برامج حاسوبية عالية الأداء، تتميز بقدرتها على معالجة تلك الكمية الكبيرة من البيانات بسرعة وبدقة عالية، ومن ثم الحصول على المعلومات المطلوبة لعمليات تطوير المؤسسة التعليمية وتحسين الجودة بها، كما قد تفيد في فعالية صنع القرارات وسرعة اتخاذها في الوقت المناسب (Emblemsvag, Jan ,2020,p.735- Sisodia, Raoul and Forero, Daniel Villegas ,2020,p.33)

### ٣- التكامل بين عناصر المؤسسة التعليمية والربط فيما بينها تكنولوجياً:

حيث يتم الاهتمام بالربط بين وحدات وأقسام المؤسسة التعليمية تكنولوجياً، والعمل على تحقيق التكامل فيما بينها، من خلال إدارة قواعد البيانات الخاصة بها، وإنشاء المواقع الإلكترونية، والاعتماد على الإنترنت في تداول البيانات وإرسالها بين

الأقسام والوحدات داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق التكامل الأفقي، والربط أيضا بين الوحدات والأقسام المختلفة لتحقيق التكامل الرأسي الهرمي، والاعتماد على التخزين المركزي للبيانات رقميا عبر الإنترنت، بدلا من الاعتماد على التخزين الورقي، مما قد يسهم في سرعة التعامل مع البيانات في أي وقت ومن أي مكان، ومن ثم تحسين مستوى أداء العمل في المؤسسة التعليمية (Sony, Michael and others,2020,pp.784-785- Radziwill,Nicole,website,p.4).

٤- تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية:

إن من خصائص تحقيق الجيل الرابع من الجودة في المؤسسات التعليمية، حصولها على ميزة تنافسية تتميز بها عن مثيلاتها، وذلك من خلال تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة مستخدمة في ذلك التقنيات الرقمية المتطورة، مما قد يسهم في رفع مستوى التصنيف العالمي للمؤسسة التعليمية في مجال التعليم الجامعي (Sisodia, Raoul and Forero, Daniel Villegas ,2020,p.33).

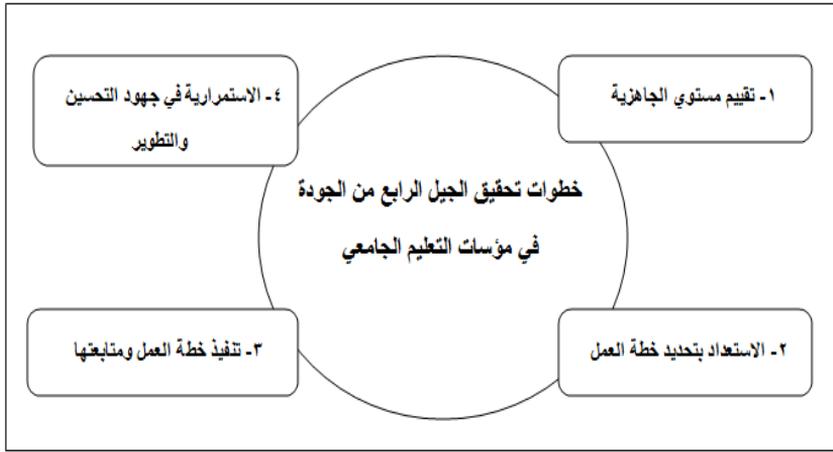
٥- مساهمة جميع الأفراد في عمليات التحسين المستمر:

حيث يتم تشارك الجميع في مسؤولية تحقيق أعلى مستوى من الجودة في المؤسسة التعليمية، واستخدام التقنيات الذكية في مشاركة المعلومات بين مختلف الأقسام والوحدات لتطوير المؤسسة التعليمية، مع توفر الشفافية وتحقيق المساءلة في حالة التقصير، واهتمام الأفراد برفع قدرتهم على التعلم الذاتي بشكل مستمر، للتكيف مع مختلف المستجدات التي تحدث من حولهم (Radziwill,Nicole,website,p.6).

ثالثا: خطوات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي

ويوضح شكل (٢) أهم خطوات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات

التعليم الجامعي، كما يلي:



شكل (٢)

خطوات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي<sup>٢</sup>  
ويتضح من الشكل السابق، أن من أهم خطوات تحقيق الجيل الرابع من الجودة  
في مؤسسات التعليم الجامعي، كما يلي:

(Sisodia, Raoul and Forero, Daniel Villegas, 2020,  
pp.25-33- Kupper, Daniel and Others, 2019, pp.12-13)

الخطوة الأولى: تقييم مستوى جاهزية المؤسسة التعليمية لتحقيق الجيل الرابع من الجودة:  
من المهم قبل البدء في تنفيذ عمليات التحسين والتطوير في مؤسسات التعليم  
الجامعي لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بها، تقييم الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية  
والوقوف على مدى جاهزيتها لتحقيق ذلك، كالتحقق من وضع البنية التحتية للمؤسسة  
التعليمية وتحديد الوضع الرقمي لديها، والتعرف على نقاط الضعف التي قد تعيق تحقيق  
الجيل الرابع من الجودة بها ومحاولة إيجاد حلول لمعالجتها.

<sup>٢</sup> الشكل من إعداد الباحثة

الخطوة الثانية: استعداد المؤسسة التعليمية بتحديد خطة عمل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة:

على ضوء الخطوة السابقة، يتم تحديد خطة عمل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في المؤسسات التعليمية، مع توفير كافة الإمكانيات من التقنيات الرقمية وتلبية مختلف الاحتياجات اللازمة لذلك، والتدريب على كيفية استخدامها، ووضع فرق عمل مختلفة مع تحديد مهامهم بدقة عند تنفيذ خطة العمل، لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في المؤسسات التعليمية بفعالية.

الخطوة الثالثة: تنفيذ خطة العمل ومتابعتها:

وبناء على ما تم في الخطوة السابقة، يتم البدء في تنفيذ خطة العمل، مع توفير الدعم اللازم من قيادات المؤسسة التعليمية، وتذليل العقبات أمام فرق العمل المختلفة لتحقيق جهود التطوير، ومتابعة عمليات التنفيذ باستمرار وتعديل ما يلزم، مع التشجيع على تقديم أفكار مبدعة وممارسات جديدة حتى توضع محل التطبيق أثناء تنفيذ الخطة، من أجل تحقيق الجيل الرابع من الجودة في المؤسسات التعليمية.

الخطوة الرابعة: الاستمرارية في جهود التحسين والتطوير :

فمن المهم أن تستمر جهود التحسين والتطوير حتى بعد تنفيذ الخطة الموضوعية، من أجل الحفاظ على مستوى الجيل الرابع من الجودة الذي وصلت إليه المؤسسة التعليمية، بل والعمل على الرفع من ذلك المستوي، وذلك من خلال التشجيع على التعلم الذاتي المستمر لمواكبة التغييرات المتسارعة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ومحاولة استثمارها في تطوير المؤسسات التعليمية باستمرار لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بها.

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)

## المحور الثالث: آليات إجرائية مقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات

### التعليم الجامعي على ضوء القيادة التشاركية (دراسة مستقبلية)

وتوضحه الدراسة كما يلي:

#### أولاً: إجراءات الدراسة المستقبلية

ولوضع الآليات الإجرائية المقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي على ضوء القيادة التشاركية ، فقد تم استخدام أسلوب دلفي باعتباره أحد أساليب الدراسات المستقبلية، وذلك للتعرف على آراء خبراء التربية من أساتذة الجامعات المصرية ومقترحاتهم في وضع الآليات الإجرائية المقترحة، وتتضمن إجراءات الدراسة المستقبلية، ما يلي:

#### ١- أهداف الدراسة المستقبلية:

وقد هدفت الدراسة المستقبلية إلى:

- أ- تحديد آليات إجرائية مقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي على ضوء القيادة التشاركية.
- ب- التعرف على أهم معوقات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي على ضوء القيادة التشاركية.
- ج- تحديد متطلبات التغلب على معوقات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي على ضوء القيادة التشاركية.

#### ٢- تصميم أداة الدراسة المستقبلية:

ولتحقيق أهداف الدراسة المستقبلية، تم بناء استبانة الجولة الأولى من أسلوب دلفي<sup>٣</sup>، والتي اشتملت على المحاور التالية:

<sup>٣</sup> انظر ملحق (٢): استبانة الجولة الأولى من أسلوب دلفي.

أ-المحور الأول: آليات إجرائية مقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية.

ب- المحور الثاني: أهم معوقات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية.

ج- المحور الثالث: متطلبات التغلب على معوقات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية.

وقد تكونت استبانة الجولة الأولى من أسئلة مفتوحة، وذلك للتعرف على آراء ومقترحات الخبراء دون التقيد بعبارات مغلقة، وعلى ضوء الإطار النظري للدراسة الحالية واستجابة الخبراء في استبانة الجولة الأولى، تم إعداد استبانة الجولة الثانية من أسلوب دلفي<sup>٤</sup>.

### ٣- نسب اتفاق الخبراء على عبارات استبانة الجولة الثانية من أسلوب دلفي

وقد تم تحديد نسب اتفاق الخبراء على العبارات الواردة في كل محور من محاور الاستبانة، حيث تم اعتبار العبارات الحاصلة على نسبة اتفاق ٨٠ % فأكثر ضمن نتائج الدراسة المستقبلية، ويوضح جدول (١) نسب اتفاق الخبراء على العبارات الواردة في المحور الأول، الذي تناول الآليات الإجرائية المقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية، كما يلي:

<sup>٤</sup> انظر ملحق (٣): استبانة الجولة الثانية من أسلوب دلفي.

جدول (١)

نسب اتفاق الخبراء على المحور الأول:

الآليات الإجرائية المقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي

علي ضوء القيادة التشاركية

م	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق
١	تزويد المؤسسة التعليمية بالأجهزة الذكية والبرامج المتطورة في تحليل البيانات.	%٩٠	%١٠	_____
٢	دعم خدمات الإنترنت وتطوير تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة التعليمية.	%٨٠	%٢٠	_____
٣	إتاحة الخدمات الإدارية والتعليمية وغيرها التي تقدمها المؤسسة التعليمية عبر الإنترنت، في أي وقت ومن أي مكان.	%٩٠	%١٠	_____
٤	التحول نحو المقررات الإلكترونية، واستخدام أساليب تقويم رقمية تتناسب معها.	%٨٠	%٢٠	_____
٥	استبدال الاستخدام الورقي في التعاملات اليومية بالاستخدام الرقمي.	%٨٠	%٢٠	_____
٦	إعداد قواعد بيانات متكاملة عن كل ما يخص المؤسسة التعليمية، مع مراعاة تحديثها وتعديلها بصفة مستمرة.	%٩٠	%١٠	_____
٧	استخدام برامج تكنولوجية متطورة في تحقيق الربط الشبكي بين وحدات وأقسام المؤسسة التعليمية أفقياً ورأسياً عبر الإنترنت لتحقيق التكامل فيما بينها	%٩٠	%١٠	_____
٨	تشارك المرؤوسين مع قيادة المؤسسة التعليمية في صنع واتخاذ القرارات.	%١٠٠	_____	_____
٩	توافر الشفافية بين قيادة المؤسسة التعليمية والمرؤوسين في عرض المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات.	%١٠٠	_____	_____
١٠	التحول نحو أسلوب فرق العمل عند أداء المهام المختلفة في المؤسسة التعليمية.	%١٠٠	_____	_____

## أ.م.د. هالة أمين مغاوري

م	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق
١١	اهتمام قيادة المؤسسة التعليمية بتفويض بعض من سلطاتها للعاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.	%١٠٠	_____	_____
١٢	تشارك القيادة مع المرؤوسين في تحديد رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها و أهدافها.	%٩٠	%١٠	_____
١٣	تشارك القيادة مع المرؤوسين في وضع الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة التعليمية.	%١٠٠	_____	_____
١٤	تشجيع القيادة للآراء والمقترحات الجديدة والمبدعة التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس أو العاملين بالمؤسسة التعليمية.	%١٠٠	_____	_____
١٥	الإطلاع على المعايير العالمية لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي بالدول المتقدمة.	%٨٠	%٢٠	_____
١٦	الاستباقية في ابتكار أساليب عمل جديدة ومتطورة.	%٧٠	%٣٠	_____
١٧	استبدال أساليب العمل التقليدية بأساليب عمل جديدة ومبدعة.	%٨٠	%٢٠	_____
١٨	الاعتماد على نتائج تحليل بيانات البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية في توقع احتياجات سوق العمل في المستقبل، والاستعداد لها.	%١٠٠	_____	_____
١٩	استخدام التقنيات الحديثة في أتمتة الأعمال الإدارية الروتينية في المؤسسة التعليمية.	%٩٠	%١٠	_____
٢٠	الاهتمام بالتحسين والتطوير المستمر، ومحاولة اقتناص الفرص المتاحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في المؤسسة التعليمية.	%٩٠	%١٠	_____

ويتضح من جدول (١) السابق أن جميع عبارات المحور الأول قد حصلت على

نسبة اتفاق ٨٠ % فأكثر، ما عدا العبارة رقم (١٦) ، والتي نصت علي (الاستباقية في ابتكار أساليب عمل جديدة ومتطورة)، حيث حصلت تلك العبارة على نسبة اتفاق منخفضة نسبيا وصلت إلى ٧٠%، حيث اعتبر بعض الخبراء أن مضمون تلك العبارة قد تكرر في عبارات أخرى، لذلك قامت الباحثة بتعديل تلك العبارة لتصبح (استخدام تقنيات الذكاء

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)  
الإصطناعي في ابتكار طرق جديدة لتحقيق فعالية الأداء المؤسسي بالتعليم الجامعي)،  
وقد تم إدراجها ضمن نتائج الدراسة المستقبلية.

أما عن نسب اتفاق الخبراء على العبارات الواردة في المحور الثاني، الذي تناول معوقات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية ، فيوضحه جدول (٢) ، كما يلي:

## جدول (٢)

نسب اتفاق الخبراء على المحور الثاني:

معوقات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي  
علي ضوء القيادة التشاركية

م	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق
١	ضعف البنية التحتية اللازمة لتحقيق التطوير في تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة التعليمية.	١٠٠%	—	—
٢	قلة التمويل اللازم لتجهيز المؤسسة التعليمية بالأجهزة الذكية المتطورة.	١٠٠%	—	—
٣	مقاومة بعض القيادات والمرؤوسين في المؤسسات التعليمية لتغيير أساليب العمل المعتادة، واكتفائهم بأساليب العمل التقليدية.	٨٠%	٢٠%	—
٤	ضعف قدرة بعض القيادات و المرؤوسين في التعامل مع التقنيات الحديثة والبرامج التكنولوجية المتطورة.	٧٠%	٣٠%	—
٥	ضعف رغبة بعض القيادات و المرؤوسين في تعلم كل ما هو جديد في المجال التكنولوجي.	٧٠%	٣٠%	—
٦	التركيز على العمل الفردي، وضعف الاهتمام بالعمل الجماعي والعمل كفريق.	٩٠%	١٠%	—
٧	قلة اهتمام بعض القيادات بتطبيق المقترحات الجديدة والأفكار المبدعة التي يطرحها الأفراد العاملين في	٩٠%	١٠%	—

## أ.م.د. هالة أمين مغاوري

المؤسسة التعليمية.			
٨	قلة تشارك بعض القيادات للمرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة التعليمية.	%٩٠	%١٠
٩	ضعف الشفافية في إتاحة المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات بين قيادة المؤسسة التعليمية والمرؤوسين.	%٩٠	%١٠
١٠	إصدار الأوامر من بعض قيادات المؤسسات التعليمية للمرؤوسين دون مناقشتها معهم أو الاستماع لأرائهم حول الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التنفيذ .	%٨٠	%١٠
١١	تمركز السلطة في يد قيادة المؤسسة التعليمية، وقلة تفويضها للمرؤوسين، مما قد يسهم في صعوبة أداء مهامهم في تحقيق مستويات الجودة المطلوبة.	%٧٠	%٣٠
١٢	ضعف الحافز المادي والمعنوي للمرؤوسين عند تقديم أفكار جديدة أو ممارسة أساليب عمل جديدة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بالمؤسسة التعليمية.	%١٠٠	_____
١٣	ضعف المناخ التنظيمي الدافع نحو تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية، مما قد يؤدي إلى قلة اكرتاث بعض المرؤوسين بتحقيق الجودة بها.	%٩٠	%١٠

ويتضح من جدول (٢) السابق أن جميع عبارات المحور الثاني قد حصلت على نسبة اتفاق ٨٠ % فأكثر، ما عدا ثلاث عبارات حصلت على نسب اتفاق منخفضة نسبياً ، وهي العبارة رقم (٤) التي نصت على (ضعف قدرة بعض القيادات و المرؤوسين في التعامل مع التقنيات الحديثة والبرامج التكنولوجية المتطورة)، وقد قامت الباحثة بتعديلها إلى (سرعة تطور التقنيات الحديثة والبرامج التكنولوجية في فترات زمنية قصيرة، مما يصعب على بعض القيادات و المرؤوسين مواكبتها)، وقد تم إدراجها ضمن نتائج الدراسة المستقبلية.

والعبارة رقم (٥) التي نصت على (ضعف رغبة بعض القيادات و المرؤوسين في تعلم كل ما هو جديد في المجال التكنولوجي)، وقد قامت الباحثة بتعديلها إلى (صعوبة

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)  
توفر الإمكانيات التكنولوجية اللازمة لتعلم القيادات والمرؤوسين كل ما هو جديد في  
المجال الرقمي)، كما تم إدراجها ضمن نتائج الدراسة المستقبلية.

والعبارة رقم (١١) التي نصت على (تمركز السلطة في يد قيادة المؤسسة التعليمية، وقلة تفويضها للمرؤوسين، مما قد يسهم في صعوبة أداء مهامهم في تحقيق مستويات الجودة المطلوبة)، وقد قامت الباحثة بتعديلها إلى ( قلة تفويض بعض المهام للمرؤوسين ، مما قد يؤخر تحقيق مستويات الجودة المطلوبة في المؤسسة التعليمية )، وقد تم إدراجها أيضا ضمن نتائج الدراسة المستقبلية.

أما عن نسب اتفاق الخبراء على العبارات الواردة في المحور الثالث، الذي تناول متطلبات التغلب على معوقات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية ، فيوضحه جدول (٣) ، كما يلي:

### جدول (٣)

نسب اتفاق الخبراء على المحور الثالث:

متطلبات التغلب على معوقات تحقيق الجيل الرابع من الجودة  
في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية

م	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق
أ- متطلبات تشريعية، وتشمل:				
١	مراجعة اللوائح والقوانين المنظمة لسير العمل في المؤسسة التعليمية باستمرار، وتحديثها وفقا للمستجدات المحلية والإقليمية والعالمية .	%١٠٠	_____	_____
٢	إصدار تشريعات وقوانين تضمن حماية سرية البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة التعليمية.	%١٠٠	_____	_____
٣	إصدار تشريعات وقوانين توفر حماية لحقوق الملكية الفكرية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس	%١٠٠	_____	_____

## أ.م.د. هالة أمين مغاوري

			وجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية.
٤	_____	_____	إصدار تشريعات وقوانين تُجيز استخدام الأساليب الرقمية والتقنيات الحديثة في العملية التعليمية وأساليب تقيّمها.
٥	_____	_____	إصدار تشريعات وقوانين تُجيز التحول نحو المعاملات الرقمية من خلال رقمنة العمليات الإدارية وإتاحة التخزين الرقمي لمختلف البيانات والمعلومات عبر الإنترنت.
٦	_____	_____	مراجعة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لمعايير تحقيق ضمان الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي باستمرار.
ب- متطلبات تنظيمية، وتشمل:			
١	_____	_____	تعزيز الثقافة التنظيمية المشجعة على تحقيق الجيل الرابع من الجودة.
٢	_____	_____	توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم جهود التمكين و يعزز الثقة بين جميع الأفراد من القيادات والمرؤوسين في المؤسسة التعليمية.
٣	_____	_____	دعم قيادة المؤسسات التعليمية لجهود عمليات التغيير والتطوير اللازم لتحقيق الجيل الرابع من الجودة، ومحاولة تذليل العقبات بقدر الإمكان.
ج- متطلبات بشرية، وتشمل:			
١	_____	_____	تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالتحول الرقمي لدى جميع القيادات والمرؤوسين في المؤسسة التعليمية، ومحاولة تلبيتها.
٢	_____	_____	التأكيد على أهمية التعلم الذاتي للرفع من القدرات المهنية والتكنولوجية للقيادات

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)

			والمروسين في المؤسسات التعليمية
٣	١٠٠%	١٠٠%	تقديم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لجهود جميع الأفراد العاملين في تحقيق الجيل الرابع من الجودة بالمؤسسة التعليمية.
د- متطلبات تكنولوجياية، وتشمل:			
١	١٠٠%	١٠٠%	تطوير البنية التحتية اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة في المؤسسات التعليمية.
٢	١٠٠%	١٠٠%	توفير التمويل اللازم لتجهيز المؤسسة التعليمية بالأجهزة الذكية المتطورة.
٣	١٠٠%	١٠٠%	تزويد الأجهزة التكنولوجية ببعض البرامج الحديثة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية، وصولاً إلى المعلومات الدقيقة اللازمة لصنع القرارات المختلفة.

ويتضح من جدول (٣) السابق، أن جميع عبارات المحور الثالث قد حصلت على نسب اتفاق مرتفعة وصلت إلى ١٠٠% لجميع العبارات، والتي تم إدراجها ضمن نتائج الدراسة المستقبلية.

### ثانياً: نتائج الدراسة المستقبلية

ومن أهم نتائج الدراسة المستقبلية، ما يلي:

#### أ- الآليات الإجرائية المقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات

#### التعليم الجامعي على ضوء القيادة التشاركية، ما يلي:

- ١- تزويد المؤسسة التعليمية بالأجهزة الذكية والبرامج المتطورة في تحليل البيانات المتعلقة بها وبالأعضاء العاملين فيها.
- ٢- دعم خدمات الإنترنت وتطوير تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة التعليمية .
- ٣- إتاحة الخدمات الإدارية والتعليمية وغيرها التي تقدمها المؤسسة التعليمية عبر الإنترنت، في أي وقت ومن أي مكان.

## أ.م.د. هالة أمين مغاوري

- ٤- التحول نحو المقررات الإلكترونية بخطة واضحة، واستخدام أساليب تقويم رقمية تتناسب معها.
- ٥- استبدال الاستخدام الورقي في التعاملات اليومية بالاستخدام الرقمي كتفعيل المراسلات عبر البريد الإلكتروني، وتفعيل خدمة الإمضاء الرقمي للتقارير والمستندات وغيرها، وتخزين تلك التقارير رقميا من خلال استخدام الحوسبة السحابية وغيرها ، بدلا من التخزين الورقي الذي يتطلب توفير مكان للتخزين.
- ٦- إعداد قواعد بيانات متكاملة عن كل ما يخص المؤسسة التعليمية، مع مراعاة تحديثها وتعديلها بصفة مستمرة.
- ٧- استخدام برامج تكنولوجية متطورة في تحقيق الربط الشبكي بين وحدات وأقسام المؤسسة التعليمية أفقيا ورأسيا عبر الإنترنت لتحقيق التكامل فيما بينها، وضمان سهولة تدفق البيانات والمعلومات بينهم.
- ٨- تشارك المرؤوسين مع قيادة المؤسسة التعليمية في صنع واتخاذ القرارات.
- ٩- توافر الشفافية بين قيادة المؤسسة التعليمية والمرؤوسين في عرض المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات.
- ١٠- التحول نحو أسلوب فرق العمل عند أداء المهام المختلفة في المؤسسة التعليمية، وذلك لتحقيق الاستفادة من مختلف الكفاءات والتخصصات المتعددة التي يتمتع بها أعضاء الفريق، لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بفعالية.
- ١١- اهتمام القيادة بتفويض بعض من سلطاتها للعاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين وغيرهم، لتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية.
- ١٢- تشارك القيادة مع المرؤوسين في تحديد رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها و أهدافها.
- ١٣- تشارك القيادة مع المرؤوسين في وضع الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة التعليمية، وأن يكون تحقيق الجيل الرابع من الجودة ضمن أولوياتها.

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)

١٤- تشجيع القيادة للآراء والمقترحات الجديدة والمبدعة التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس أو العاملين بالمؤسسة التعليمية، وأخذها في الاعتبار مع دراسة إمكانية تطبيقها.  
١٥- الاطلاع على المعايير العالمية لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي بالدول المتقدمة، ومحاولة الاستفادة منها بما يتناسب مع طبيعة المجتمع المصري.

١٦- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في ابتكار طرق جديدة لتحقيق فعالية الأداء المؤسسي بالتعليم الجامعي.

١٧- استبدال أساليب العمل التقليدية بأساليب عمل جديدة ومبدعة.

١٨- الاعتماد على نتائج تحليل بيانات البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية في توقع احتياجات سوق العمل في المستقبل، والاستعداد لها.

١٩- استخدام التقنيات الحديثة في أتمتة الأعمال الإدارية الروتينية في المؤسسة التعليمية.

٢٠- الاهتمام بالتحسين والتطوير المستمر، ومحاولة اقتناص الفرص المتاحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في المؤسسة التعليمية.

ب- أهم معوقات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي

على ضوء القيادة التشاركية، ما يلي:

١- ضعف البنية التحتية اللازمة لتحقيق التطوير في تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة التعليمية.

٢- قلة التمويل اللازم لتجهيز المؤسسة التعليمية بالأجهزة الذكية المتطورة.

٣- مقاومة بعض القيادات والمرؤوسين في المؤسسات التعليمية لتغيير أساليب العمل المعتادة، واكتفائهم بأساليب العمل التقليدية.

٤- سرعة تطور التقنيات الحديثة والبرامج التكنولوجية في فترات زمنية قصيرة، مما يصعب على بعض القيادات و المرؤوسين مواكبتها.

## أ.م.د. هالة أمين مغاوري

- ٥- صعوبة توفير الإمكانيات التكنولوجية اللازمة لتعلم القيادات والمرووسين كل ما هو جديد في المجال الرقمي.
  - ٦- التركيز على العمل الفردي، وضعف الاهتمام بالعمل الجماعي والعمل كفريق، تجنباً للصراعات التي قد تحدث بين أعضاء الفريق مما قد يعرقل من سير العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.
  - ٧- قلة اهتمام بعض القيادات بتطبيق المقترحات الجديدة والأفكار المبدعة التي يطرحها الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية.
  - ٨- قلة تشارك بعض القيادات للمرووسين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة التعليمية.
  - ٩- ضعف الشفافية في إتاحة المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات بين قيادة المؤسسة التعليمية والمرووسين.
  - ١٠- إصدار الأوامر من بعض قيادات المؤسسات التعليمية للمرووسين دون مناقشتها معهم أو الاستماع لآرائهم حول الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التنفيذ .
  - ١١- قلة تفويض بعض المهام للمرووسين ، مما قد يؤخر تحقيق مستويات الجودة المطلوبة في المؤسسة التعليمية.
  - ١٢- ضعف الحافز المادي والمعنوي للمرووسين عند تقديم أفكار جديدة أو ممارسة أساليب عمل جديدة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بالمؤسسة التعليمية.
  - ١٣- ضعف المناخ التنظيمي الدافع نحو تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية، مما قد يؤدي إلى قلة اكتراث بعض المرووسين بتحقيق الجودة بها.
- ج- متطلبات التغلب على معوقات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات
- التعليم الجامعي على ضوء القيادة التشاركية، ما يلي:

● متطلبات تشريعية، وتشمل:

- ١- مراجعة اللوائح والقوانين المنظمة لسير العمل في المؤسسة التعليمية باستمرار، وتحديثها وفقا للمستجدات المحلية والإقليمية والعالمية في مجال تحقيق الجيل الرابع من الجودة بالتعليم الجامعي.
- ٢- إصدار تشريعات وقوانين تضمن حماية سرية البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة التعليمية.
- ٣- إصدار تشريعات وقوانين توفر حماية لحقوق الملكية الفكرية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس وجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية، والتي تسعى لتقديم أفكار مبدعة وممارسات مبتكرة من أجل تحقيق الجيل الرابع من الجودة في المؤسسة التعليمية.
- ٤- إصدار تشريعات وقوانين تُجيز استخدام الأساليب الرقمية والتقنيات الحديثة في العملية التعليمية وأساليب تقويمها.
- ٥- إصدار تشريعات وقوانين تُجيز التحول نحو المعاملات الرقمية من خلال رقمنة العمليات الإدارية وإتاحة التخزين الرقمي لمختلف البيانات والمعلومات عبر الإنترنت.
- ٦- مراجعة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لمعايير تحقيق ضمان الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي باستمرار، وتطويرها بما يتناسب مع المستجدات المحلية والعالمية التي قد تفرضها الثورة الصناعية الرابعة على مؤسسات التعليم الجامعي.

● متطلبات تنظيمية، وتشمل:

- ١- تعزيز الثقافة التنظيمية المشجعة على تحقيق الجيل الرابع من الجودة، والتي تبرز أهميته في تطوير المؤسسة التعليمية، وتشجيع الجميع على التعاون في تحقيقها.
- ٢- توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم جهود التمكين و يعزز الثقة بين جميع الأفراد من القيادات والمرووسين في المؤسسة التعليمية، ويدفعهم نحو تحقيق الجيل الرابع من الجودة بفعالية.

## أ.م.د. هالة أمين مغاوري

٣- دعم قيادة المؤسسات التعليمية لجهود عمليات التغيير والتطوير اللازم لتحقيق الجيل الرابع من الجودة، ومحاولة تذليل العقبات بقدر الإمكان.

• متطلبات بشرية، وتشمل:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالتحول الرقمي لدى جميع القيادات والمرؤوسين في المؤسسة التعليمية، ومحاولة تليبيتها من خلال تقديم دورات تدريبية متنوعة حول كيفية التعامل مع الأجهزة الذكية والبرامج التكنولوجية المختلفة وغيرها من التقنيات الحديثة المعتمدة على الإنترنت.

٢- التأكيد على أهمية التعلم الذاتي للرفع من القدرات المهنية والتكنولوجية للقيادات والمرؤوسين في المؤسسات التعليمية.

٣- تقديم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لجهود جميع الأفراد العاملين في تحقيق الجيل الرابع من الجودة بالمؤسسة التعليمية.

• متطلبات تكنولوجية، وتشمل:

١- تطوير البنية التحتية اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة في المؤسسات التعليمية.

٢- توفير التمويل اللازم لتجهيز المؤسسة التعليمية بالأجهزة الذكية المتطورة.

٣- تزويد الأجهزة التكنولوجية ببعض البرامج الحديثة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية، وصولاً إلى المعلومات الدقيقة اللازمة لصنع القرارات المختلفة .

## مراجع الدراسة

### أولاً: المراجع العربية

- ١- أحمد حسين عبد المعطي وآخرون (يوليو ٢٠١٧): "قيادة التغيير مدخل لضمان جودة التعليم الجامعي"، من (مجلة الثقافة والتنمية)، العدد (١١٨)، السنة (١٨)، جمعية الثقافة من أجل التنمية، جمهورية مصر العربية، ص ص ١٧١-٢٠٢.
- ٢- آلاء عبد الموجود العاني (٢٠١٨): "الإبداع المعرفي ودوره في تعزيز ممارسات الإدارة التشاركية- دراسة ميدانية في جامعة الموصل"، من (مجلة جامعة جيهان - آربيل العلمية)، العدد (٢)، الجزء الثاني، العراق، ص ص ١٨٩-٢١٤.
- ٣- بدرية محمد عبد الله والجوهرة إبراهيم ناصر (٢٠٢٠): "واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقات لها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة"، من (المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية)، العدد (٣٥)، المجلد (١٦)، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، جمهورية مصر العربية، ص ص ١١-٦٣.
- ٤- بسام سمير الرميدي (يونيو ٢٠١٨): "دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية"، من مجلة (الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية)، العدد (٢٠)، جامعة حسينية بن بو علي الشلف، الجزائر، ص ص ٤٤-٥٤.
- ٥- حمدي بن سالم الرويثي (نوفمبر ٢٠١٨): "درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمنافسة المنظمة في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية"، من (المجلة التربوية)، العدد (٥٥)، كلية التربية، جامعة سوهاج، جمهورية مصر العربية، ص ص ٢١٧-٢٥٣.
- ٦- سامي بن عواد الشمري و محمد بن فهاد اللوقان (إبريل ٢٠١٨): "واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين"، من (المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية)، العدد (٣)، الجزء الثاني، ص ص ٥٧-١١٣.
- ٧- سميرة عودة حسين الحجيج (٢٠١٩): " القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

## أ.م.د. هالة أمين مغاوري

- ٨- عبد العزيز بن عبد الرحمن العسكر (٢٠١٦): "درجة ممارسة مديري العموم بالإدارات العامة في وزارة التعليم للقيادة التشاركية"، من **(مجلة البحث العلمي في التربية)**، العدد (١٧)، الجزء الثالث، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، ص ص ٤٧٩-٥١٣.
- ٩- عفاف محمد جايل فرغلي (ديسمبر ٢٠١٨): " استراتيكية مقترحة لرفع القدرة التنافسية للخدمات التعليمية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات المصرية"، من **(مجلة مستقبل التربية العربية)**، العدد (١١٥)، مجلد (٢٥)، المركز العربي للتعليم والتنمية، جمهورية مصر العربية، ص ص ١٩٩-٣٩٦.
- ١٠- مجمع اللغة العربية (١٩٨٩): " **المعجم الوجيز**"، دار التحرير للطبع والنشر، جمهورية مصر العربية.
- ١١- محمد خميس حرب (٢٠١٩): "تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية"، من **(مجلة كلية التربية)**، جامعة كفر الشيخ، العدد (٤)، مجلد (١٩)، جمهورية مصر العربية، ص ص ١٥٩-٢٥٢.
- ١٢- محمدي عبد القادر وطاهيري محمد (يونيو ٢٠١٧): "الديمقراطية التنظيمية: الإدارة التشاركية أنموذجاً"، من **(مجلة تاريخ العلوم)**، العدد الثامن، الجزء الأول، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص ص ٦٨-٧٥.
- ١٣- منة الله محمد لطفي (يونيو ٢٠١٧): "الممارسات الجيدة لضمان جودة التعليم الجامعي بالكليات المعتمدة في مصر - دراسة ميدانية على جامعات القاهرة والمنصورة ودمياط"، من **(مجلة كلية التربية)**، العدد (٢٢)، كلية التربية، جامعة بور سعيد، جمهورية مصر العربية، ص ص ١٠٣٩-١١٢٢.
- ١٤- هيفاء علي محمود طيفور (إبريل ٢٠٢٠): "درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين"، من **(مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية)**، العدد (٩)، المجلد (٤)، جامعة تعز، اليمن، ص ص ٩٤-١٢٠.

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)  
١٥- يوسف بن عبد الرحمن بن يوسف الشبل (٢٠١٩): " تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية  
في ضوء مدخل القيادة التشاركية – استراتيجية مقترحة"، من (مجلة البحث العلمي في  
التربية)، العدد (٢٠)، الجزء السابع، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس،  
جمهورية مصر العربية، ص ص ١٦١-١٩٨ .

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Aldag, Mustafa Cem and Eker, Bulent (Nov. 2018): "What is Quality 4.0 in the Era of Industry 4.0?", In **(3<sup>rd</sup> International Conference on Quality Life)**, Center of Quality, Faculty of Engineering, University of Kragujevac, Serbia, pp.31-34.
- 2- Bell, Clement and Mjoli, Themba (2014): "The Effects of Participative Leadership on Organizational Commitment: Comparing its Effect on Two Gender Groups among Bank Clerks", In **(African Journal of Business Management)**, No.(12), Vol. (8), pp. 451-459.
- 3- Chiarini, Andrea (2020): " Industry 4.0, Quality Management and TQM World : A Systematic Literature Review and a Proposed Agenda for Further Research", In **(The TQM Journal)**, No.(4), Vol. (32), Emerald Publishing Limited, pp.603-616.
- 4- Emblemsvag, Jan (2020): "On Quality 4.0 in Project-Based Industries", In **(The TQM Journal)**, No.(4), Vol. (32), Emerald Publishing Limited, pp.725-739.
- 5- Lythreatis, Sophie and Others ( 2019): " Participative Leadership and Organizational Identification in SMEs in the MENA Region:

Testing the roles of CSR Perceptions and Pride in Membership", In **(Journal of Business Ethics)**, No. (156), Vol. (3), pp. 1-44.

6- Sagnak, Mesut (2016): " Participative Leadership and Change – Oriented Organizational Citizenship : The Mediating Effect of Intrinsic Motivation", In **(Eurasian Journal of Educational Research)**, Issue (62), pp.181-194.

7- Sony, Michael and others (2020):" Essential Ingredients for the Implementation of Quality 4.0", In **(The TQM Journal)**, No.(4), Vol. (32), Emerald Publishing Limited, pp.779-793.

8- Habibi, Arash- Sarafrazi, Azam and Izadyar, Sedigheh (2014): "Delphi Technique Theoretical Framework in Qualitative Research", In **(The International Journal of Engineering and Science)**, Vol.(3), Issue (4), pp.8-13.

#### ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1- Kupper, Daniel and Others (Aug.2019): "**Quality 4.0 Takes more than Technology**", Boston Consulting Group, ASQ and German Association for Quality, at the website:

[https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Quality-4.0-Takes-More-Than-Technology-Aug-2019\\_tcm9-224161.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Quality-4.0-Takes-More-Than-Technology-Aug-2019_tcm9-224161.pdf) (Date: 25/7/2020)

2- LNS Research (Industrial Transformation Leaders Research): "**Quality 4.0 Impact and Strategy Handbook**", at the website:

[https://www.sas.com/content/dam/SAS/en\\_us/doc/whitepaper2/quality-4-0-impact-strategy-109087.pdf](https://www.sas.com/content/dam/SAS/en_us/doc/whitepaper2/quality-4-0-impact-strategy-109087.pdf) (Date: 25/7/2020)

3- Merriam-Webster Dictionary: at the website:

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/participative>

And <https://www.merriam-webster.com/dictionary/participatory>

(Date: 25/7/2020)

4-Radziwill, Nicole: "**Let's Get Digital : The Many Ways The Fourth Industrial Revolution is Reshaping the Way We Think About Quality**", at the website:

<http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1810/1810.07829.pdf>

(Date: 25/7/2020)

5- Ramezani, Javaneh and Jassbi, Javad (2020) : "Quality 4.0 in Action: Smart Hybrid Fault Diagnosis System in Plaster Production", In **(Processes Journal)**, No.(8), at the website:

<https://www.mdpi.com/2227-9717/8/6/634> (Date: 25/7/2020)

6- Sisodia, Raoul and Forero, Daniel Villegas (2020): "**Quality 4.0 – How to Handle Quality in the Industry 4.0 Revolution**",

Chalmers University of Technology, Sweden, at the website:

[https://www.researchgate.net/publication/338936455\\_Quality\\_4\\_0](https://www.researchgate.net/publication/338936455_Quality_4_0)

=

[How to Handle Quality in the Industry 40 Revolution/link/5e33df0ca6fdccd965790eca/download](https://www.researchgate.net/publication/338936455_Quality_4_0/How_to_Handle_Quality_in_the_Industry_4_0_Revolution/link/5e33df0ca6fdccd965790eca/download) (Date: 25/7/2020)

7- Grime, Megan M. and Wright, George (2016): "**Delphi Method**", Wiley Statistics Reference Online, at the website:

[https://www.researchgate.net/publication/305909817\\_Delphi\\_Method](https://www.researchgate.net/publication/305909817_Delphi_Method)

(Date: 25/7/2020)

## أ.م.د. هالة أمين مغاوري

### ملحق (١)

قائمة بأسماء الخبراء المشاركين في أسلوب دلفي °

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د. أسامة محمود قرني عبد ربه	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية- جامعة بني سويف
٢	أ.د. أشرف محمود أحمد محمود	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية بالگردقة - جامعة جنوب الوادي
٣	أ.د. حشمت عبد الحكم محمد فراج	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة - كلية التربية - جامعة الأزهر
٤	أ.د. سعاد بسيوني عبد النبي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية - جامعة عين شمس
٥	أ.د. سهير على الجيار	أستاذ أصول التربية - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس
٦	أ.د. سوزان محمد المهدي	أستاذ الإدارة التعليمية بقسم أصول التربية – كلية البنات للآداب والعلوم والتربية – جامعة عين شمس
٧	أ.د. محمد صبرى حافظ	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة - كلية التربية - جامعة الأزهر
٨	أ.د. محمد ماهر محمود الجمال	أستاذ أصول التربية - كلية التربية – جامعة حلوان
٩	أ.د. نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية - جامعة عين شمس
١٠	أ.د. نوال أحمد نصر	أستاذ أصول التربية - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية – جامعة عين شمس

° تم ترتيب أسماء السادة الخبراء ترتيباً هجائياً.



## ملحق (٢)

استبانة الجولة الأولى من أسلوب دلفي حول دراسة عنوانها :

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي  
في مصر (دراسة مستقبلية)

إعداد

أ.م.د. هالة أمين مغاوري

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد بقسم أصول التربية بالكلية

المحترم

السيد الأستاذ الدكتور /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

تقوم الباحثة بدراسة علمية بعنوان : " القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية) " ، وقد استخدمت الباحثة أحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب دلفي، وذلك للتعرف على آراء الخبراء ومقترحاتهم، حول كيفية تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي بمصر علي ضوء القيادة التشاركية، ومن المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة ، مايلي :

### ١- القيادة التشاركية Participative Leadership

ويقصد بالقيادة التشاركية إجرائيا (تشارك قيادة مؤسسات التعليم الجامعي العديد من العمليات الإدارية وتحمل مسؤولية أداء مهام العمل مع المرؤوسين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المؤسسة التعليمية ، من أجل تحقيق الجيل الرابع من الجودة، في مناخ عمل يسوده الثقة والاحترام والعلاقات الإنسانية) .

## ٢- الجيل الرابع من الجودة Quality 4.0 :

ويقصد بالجيل الرابع من الجودة إجرائيا (استخدام التقنيات الرقمية الحديثة الناتجة عن الثورة الصناعية الرابعة، في تطوير عناصر مؤسسات التعليم الجامعي، والرفع من قدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة لمواكبة التغييرات المستمرة في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال ممارسة القيادة التشاركية).

ويسعد الباحثة الاستفادة من خبراتكم ومقترحاتكم وذلك بإبداء رأيكم ووجهة نظركم في استبانة الجولة الأولى من أسلوب دلفي، والتي سيكون لأرائكم وإسهاماتكم العلمية كبير الأثر في إثرائها، كما تشكر الباحثة لسيادتكم سعة صدركم وحسن تعاونكم معها، وتفضلكم بإعطائها جزء من وقتكم الثمين ، جزاكم الله خيرا .

الباحثة

أ.م.د. هالة أمين مغاوري

## أ.م.د. هالة أمين مغاوري

---

البيانات الأساسية :

الاسم : .....

الوظيفة الحالية : .....

القسم : .....

الكلية : .....

الجامعة : .....

رقم الهاتف أو المحمول (\*) : .....

البريد الإلكتروني (\*) : .....

(\*) وذلك حتى يمكن العودة إلى سيادتكم فى استبانة الجولة الثانية من أسلوب دلفاى، بإذن  
الله تعالى .

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)

**أسئلة الاستبانة :**

**أولاً:** من الآليات الإجرائية المقترحة التي قد تسهم في تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية من وجهة نظر سيادتكم، ما يلي:

---

---

---

---

**ثانياً:** من أهم معوقات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية من وجهة نظر سيادتكم، ما يلي:

---

---

---

---

**ثالثاً:** من متطلبات التغلب على معوقات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية من وجهة نظر سيادتكم، ما يلي:

---

---

ملحق (٣)

استبانة الجولة الثانية من أسلوب دلفي حول دراسة عنوانها :  
القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي  
في مصر (دراسة مستقبلية)

إعداد

أ.م.د. هالة أمين مغاوري

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد بقسم أصول التربية بالكلية

المحترم

السيد الأستاذ الدكتور /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

تقوم الباحثة بدراسة علمية بعنوان : "القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)" ، وقد استخدمت الباحثة أحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب دلفي، وذلك للتعرف على آراء الخبراء ومقترحاتهم، حول كيفية تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي بمصر علي ضوء القيادة التشاركية.

وقد تم بناء استبانة الجولة الثانية من أسلوب دلفي على ضوء الإطار النظري للدراسة وإجابات سيادتكم الواردة في استبانة الجولة الأولى أيضا.

ويسعد الباحثة الاستفادة من خبراتكم ومقترحاتكم وذلك بإبداء رأيكم ووجهة نظركم في استبانة الجولة الثانية من أسلوب دلفي، والتي سيكون لأرائكم وإسهاماتكم العلمية كبير الأثر في إثرائها، كما تشكر الباحثة لسيادتكم سعة صدركم وحسن تعاونكم معها، ونفضلكم بإعطائها جزء من وقتكم الثمين ، جزاكم الله خيرا .

الباحثة

أ.م.د. هالة أمين مغاوري

**محاوَر الاستبأنة وعباراتها:**

يرجى من سيادتكم وضع علامة ( √ ) أمام كل عبارة من العبارات التالية، بما يتناسب مع الاستجابة المناسبة لها من وجهة نظركم.

**أولاً:** الآليات الإجرأنية المقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية، ما يلي:

م	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق	ملاحظات
١	تزويد المؤسسة التعليمية بالأجهزة الذكية والبرامج المتطورة في تحليل البيانات.				
٢	دعم خدمات الإنترنت وتطوير تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة التعليمية .				
٣	إتاحة الخدمات الإدارية والتعليمية وغيرها التي تقدمها المؤسسة التعليمية عبر الإنترنت، في أي وقت ومن أي مكان.				
٤	التحول نحو المقررات الإلكترونية، واستخدام أساليب تقويم رقمية تتناسب معها.				
٥	استبدال الاستخدام الورقي في التعاملات اليومية بالاستخدام الرقمي.				
٦	إعداد قواعد بيانات متكاملة عن كل ما يخص المؤسسة التعليمية، مع مراعاة تحديثها وتعديلها بصفة مستمرة.				
٧	استخدام برامج تكنولوجية متطورة في تحقيق الربط الشبكي بين وحدات وأقسام المؤسسة التعليمية أفقياً ورأسياً عبر الإنترنت لتحقيق التكامل فيما بينها				
٨	تشارك المرؤوسين مع قيادة المؤسسة التعليمية في صنع واتخاذ القرارات.				
٩	توافر الشفافية بين قيادة المؤسسة التعليمية والمرؤوسين في عرض المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات.				

## أ.م.د. هالة أمين مغاوري

				التحول نحو أسلوب فرق العمل عند أداء المهام المختلفة في المؤسسة التعليمية.	١٠
				اهتمام قيادة المؤسسة التعليمية بتفويض بعض من سلطاتها للعاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.	١١
				تشارك القيادة مع المرؤوسين في تحديد رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها و أهدافها.	١٢
				تشارك القيادة مع المرؤوسين في وضع الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة التعليمية.	١٣
				تشجيع القيادة للأراء والمقترحات الجديدة والمبدعة التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس أو العاملين بالمؤسسة التعليمية.	١٤
				الاطلاع على المعايير العالمية لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي بالدول المتقدمة.	١٥
				الاستباقية في ابتكار أساليب عمل جديدة ومتطورة.	١٦
				استبدال أساليب العمل التقليدية بأساليب عمل جديدة ومبدعة.	١٧
				الاعتماد على نتائج تحليل بيانات البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية في توقع احتياجات سوق العمل في المستقبل، والاستعداد لها.	١٨
				استخدام التقنيات الحديثة في أتمتة الأعمال الإدارية الروتينية في المؤسسة التعليمية.	١٩
				الاهتمام بالتحسين والتطوير المستمر، ومحاولة اقتناص الفرص المتاحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في المؤسسة التعليمية.	٢٠

**ثانياً:** معوقات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي

ضوء القيادة التشاركية، ما يلي:

م	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق	ملاحظات
١	ضعف الذنية التحتية اللازمة لتحقيق التطوير في تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة التعليمية.				
٢	قلة التمويل اللازم لتجهيز المؤسسة التعليمية بالأجهزة الذكية المتطورة.				
٣	مقاومة بعض القيادات والمرؤوسين في المؤسسات التعليمية لتغيير أساليب العمل المعتادة، واكتفائهم بأساليب العمل التقليدية.				
٤	ضعف قدرة بعض القيادات و المرؤوسين في التعامل مع التقنيات الحديثة والبرامج التكنولوجية المتطورة.				
٥	ضعف رغبة بعض القيادات و المرؤوسين في تعلم كل ما هو جديد في المجال التكنولوجي.				
٦	التركيز على العمل الفردي، وضعف الاهتمام بالعمل الجماعي والعمل كفريق.				
٧	قلة اهتمام بعض القيادات بتطبيق المقترحات الجديدة والأفكار المبدعة التي يطرحها الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية.				
٨	قلة تشارك بعض القيادات للمرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة التعليمية.				
٩	ضعف الشفافية في إتاحة المعلومات اللازمة لصنع				

## أ.م.د. هالة أمين مغاوري

				واتخاذ القرارات بين قيادة المؤسسة التعليمية والمرؤوسين.
١٠				إصدار الأوامر من بعض قيادات المؤسسات التعليمية للمرؤوسين دون مناقشتها معهم أو الاستماع لآرائهم حول الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التنفيذ .
١١				تمركز السلطة في يد قيادة المؤسسة التعليمية، وقلة تفويضها للمرؤوسين، مما قد يسهم في صعوبة أداء مهامهم في تحقيق مستويات الجودة المطلوبة.
١٢				ضعف الحافز المادي والمعنوي للمرؤوسين عند تقديم أفكار جديدة أو ممارسة أساليب عمل جديدة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بالمؤسسة التعليمية.
١٣				ضعف المناخ التنظيمي الدافع نحو تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية، مما قد يؤدي إلى قلة اكتشاف بعض المرؤوسين بتحقيق الجودة بها.

إضافة معوقات أخرى:

**ثالثاً:** متطلبات التغلب على معوقات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية ، ما يلي:

م	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق	ملاحظات
	أ- متطلبات تشريعية، وتشمل:				
١	مراجعة اللوائح والقوانين المنظمة لسير العمل في المؤسسة التعليمية باستمرار، وتحديثها وفقاً للمستجدات المحلية والإقليمية والعالمية .				

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)

				إصدار تشريعات وقوانين تضمن حماية سرية البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة التعليمية.	٢
				إصدار تشريعات وقوانين توفر حماية لحقوق الملكية الفكرية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس وجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية.	٣
				إصدار تشريعات وقوانين تُجيز استخدام الأساليب الرقمية والتقنيات الحديثة في العملية التعليمية وأساليب تقييمها.	٤
				إصدار تشريعات وقوانين تُجيز التحول نحو المعاملات الرقمية من خلال رقمنة العمليات الإدارية وإتاحة التخزين الرقمي لمختلف البيانات والمعلومات عبر الإنترنت.	٥
				مراجعة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لمعايير تحقيق ضمان الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي باستمرار.	٦
ب- متطلبات تنظيمية، وتشمل:					
				تعزيز الثقافة التنظيمية المشجعة على تحقيق الجيل الرابع من الجودة.	١
				توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم جهود التمكين و يعزز الثقة بين جميع الأفراد من القيادات والمرؤوسين في المؤسسة التعليمية.	٢

## أ.م.د. هالة أمين مغاوري

				دعم قيادة المؤسسات التعليمية لجهود عمليات التغيير والتطوير اللازم لتحقيق الجيل الرابع من الجودة، ومحاولة تذليل العقبات بقدر الإمكان.	٣
ج- متطلبات بشرية، وتشمل:					
				تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالتحول الرقمي لدى جميع القيادات والمرؤوسين في المؤسسة التعليمية، ومحاولة تلبيتها .	١
				التأكيد على أهمية التعلم الذاتي للرفع من القدرات المهنية والتكنولوجية للقيادات والمرؤوسين في المؤسسات التعليمية	٢
				تقديم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لجهود جميع الأفراد العاملين في تحقيق الجيل الرابع من الجودة بالمؤسسة التعليمية.	٣
د- متطلبات تكنولوجية، وتشمل:					
				تطوير البنية التحتية اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة في المؤسسات التعليمية.	١
				توفير التمويل اللازم لتجهيز المؤسسة التعليمية بالأجهزة الذكية المتطورة.	٢
				تزويد الأجهزة التكنولوجية ببعض البرامج الحديثة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية	٣

القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)

				للمؤسسات التعليمية، وصولاً إلى المعلومات الدقيقة اللازمة لصنع القرارات المختلفة .	
--	--	--	--	---	--

إضافة متطلبات أخرى:

-----  
-----