دراسة أثر جائحة كورونا على العمل الأكاديمي والإداري بجامعة الزقازيق

الإصدار الأول
سبتمبر -
٢٠٢٠

September 2020

تتضمن هذه الدراسة، رصد تأثير تفشي فيروس كورونا المستجد على اعمال جامعة الزقازيق الأكاديمية والإدارية، وتقييم الإجراءات والتدابير التي قامت بها الجامعة لدعم بيئة العمل، ودراسة مدى تأثر نسب الإنجاز في ممارسات الفاعلية التعليمية والقدرة المؤسسية لكليات ومعاهد وإدارات الجامعة.

إعداد
مركز إدارة الجودة
أ.د/ وفاء فوزي حسين – مدير المركز
د/ عاصم الشحات – مراقب الوثائق والبيانات بالمركز

فهرس الموضوعات:

دراسة أثر جائحة كورونا
على العمل الأكاديمي والاداري بجامعة الزقازيق

#	الموضوع	رقم الصفحة
-	ملخص الدراسة	2
-	أدوات الدراسة	3
-	نتائج الدراسة	6
-	الجزء الأول: مدى تأثير الأزمة على الفاعلية التعليمية للجامعة	6
-	أولاً: تقييم آليات دعم إدارة الجامعة لبيئة العمل الأكاديمي بالجامعة	6
-	ثانياً: تقييم تأثير انتشار الجائحة على الفاعلية التعليمية	9
-	ثالثاً: تقييم الخطط البديلة المقترحة لمواجهة الأزمة	12
-	الجزء الثاني: مدى تأثير الأزمة على العمل الإداري بالجامعة	14
-	أولاً: تقييم آليات دعم إدارة الجامعة لبيئة العمل الإداري	14
-	ثانياً: تأثير انتشار الجائحة على عمل الإدارات	19
-	ثالثاً: تقييم الخطط البديلة المقترحة لمواجهة الأزمة	21
-	توصيات الدراسة	24

ملخص الدراسة:

أولاً: دراسة دور الجامعة في دعم بيئة العمل:

رصدت الدراسة دور الجامعة في دعم بيئة العمل على المستويين الأكاديمي والإداري بشقيه في الإدارات العامة بالجامعة والإدارات التابعة لها في الكليات والمعاهد في ظل الجائحة حيث تبنت الجامعة تماشياً مع توجهات الدولة العديد من الإجراءات التي تضمن بشكل كبير سلامة العاملين بها من أعضاء هيئة تدريس وإداريين، وضمان سير العمل الأكاديمي والإداري، وأثبتت الدراسة ارتفاع نسب رضا أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي الإدارات من هذه الإجراءات، خاصة ما اتخذته الجامعة من إجراءات لضمان سلامة ووقاية العاملين بها من إتباع الإرشادات الصحية المعمول بها من قبل منظمة الصحة العالمية، وتوفير المواد والمستلزمات الطبية للعاملين، واتخاذ قرارات تقليص أعداد العاملين بالإدارات. إلا أن الدراسة أوضحت انخفاض في رضا الإدارات عما وفرته الجامعة من تقنيات وبرمجيات لتفعيل العمل عن بعد وآليات متابعة أداء العاملين بالإضافة إلى فقر البرامج التدريبية بهذا الشأن.

ثانياً: دراسة تأثير الجائحة على الفاعلية التعليمية والإدارية:

رصدت الدراسة العديد من التأثيرات الإيجابية والسلبية للجائحة على العمل الأكاديمي بالكليات المختلفة وتنوعت التأثيرات ما بين سلبية وإيجابية، إلا أن التأثير الإيجابي كان ملحوظاً بمستوى معنوية كبير عن التأثيرات السلبية التي لم تظهر سوى في توقف عمليتي التدريب الميداني والتربية العملية، وعدم تفعيل الإرشاد الأكاديمي وتقديم الدعم الطلابي خاصة للطلاب المتفوقين والمتعثرين، وظهر التأثير الإيجابي ملحوظاً بدرجة كبيرة على تنوع أساليب التعليم والتعلم، وتنوع أساليب التقويم.

وعلى المستوى الإداري فقد جاءت معظم التأثيرات سلبية إلا انها كانت مرتفعة بالجهاز الإداري بالكليات مقارنة بالإدارات العامة، وجاءت التأثير الأكبر للجائحة في عدم قدرة الإدارات على تنفيذ الأعمال المخطط لها وتحقيق نسب الإنجاز المتوقعة مقارنة بالسابق

ثالثاً: دراسة الخطط البديلة لمواجهة الأزمة:

استقصت الدراسة الرأي حول الخطط البديلة التي يمكن أن تتبناها الجامعة لمجابهة الأزمة، وقد أثبتت النتائج حتمية تطوير البنية التحتية والتكنولوجية في بعض الكليات والإدارات، بجانب إنشاء المنصات التعليمية وبنوك الأسئلة وتوفير البرمجيات والتقنيات التي تدعم التعليم المدمج والعمل عن بعد، وكذلك تفعيل دور وحدة الازمات والكوارث بالجامعة والكليات.

أدوات الدراسة:

⊙ **أولاً: أداة التقييم والدراسة:**

تم إعداد نموذجين لاستطلاع الرأي لقياس مدى تأثير جائحة تفشي فيروس كورونا على العمل الأكاديمي والإداري بالجامعة **وهما**:

النموذج الأول:

نموذج استطلاع الرأي حول تأثير جائحة كورونا على العمل الأكاديمي والإداري بكليات ومعاهد الجامعة:

وهذا النموذج يتكون من جزأين:

الجزء الأول: مدى تأثير الأزمة على الفاعلية التعليمية بالكلية

ويتضمن هذا الجزء عدد من البنود هي:

- **أولاً**: استطلاع الرأي حول آليات دعم إدارة الجامعة/ الكلية لبيئة العمل:
  - ويستوفى هذا البند بواسطة عميد الكلية/ المعهد
- **ثانياً**: تأثير انتشار الجائحة الفاعلية التعليمية:
- **ثالثاً**: الخطط البديلة لمواجهة الأزمة:
- **رابعاً**: الممارسات الجيدة لاستثمار الفرص:
  - وتستوفى هذه البنود بواسطة مدير وحدة ضمان الجودة بالكلية/ المعهد

الجزء الثاني: مدى تأثير الأزمة على العمل الإداري بالكلية

ويتضمن هذا الجزء عدد من البنود هي:

- **أولاً**: دعم إدارة الجامعة/ الكلية لبيئة العمل:
- **ثانياً**: تأثير انتشار الجائحة على عمل الإدارات بالكلية:
- **ثالثاً**: الخطط البديلة لمواجهة الأزمة:
- **رابعاً**: الممارسات الجيدة لاستثمار الفرص:
  - وتستوفى هذه البنود بواسطة أمين عام الكلية/ المعهد

النموذج الثاني:

نموذج استطلاع الرأي حول تأثير جائحة كورونا على العمل الإداري على العمل الإداري بجامعة الزقازيق

وهذا النموذج يتكون من جزأين:

الجزء الأول: مدى تأثير الأزمة على عمل الإدارة

ويتضمن هذا الجزء عدد من البنود هي:

- **أولاً:** دعم إدارة الجامعة لبيئة العمل
- **ثانياً:** تأثير انتشار الجائحة على عمل الإدارات بالكلية
- **رابعاً:** الممارسات الجيدة لاستثمار الفرص:
  - وتستوفى هذه البنود بواسطة مديري العموم بالإدارات العامة

الجزء الثاني: مدى تأثر إجراءات العمل الرئيسية بالأزمة

- **أولاً**: تأثير الجائحة على استمرار أعمال بالقسم
- **ثانياً**: تأثير الجائحة على نسب الإنجاز المخططة بالقسم.
  - وتستوفى هذه البنود بواسطة مدير الإدارات/ الأقسام الداخلية

⊙ **ثانياً: عينة الدراسة:**

تم تطبيق الدراسة على عدد 11 كلية/ معهد من الكليات التابعة للجامعة وهي:

1- كلية الطب البشري
2- كلية الطب البيطري
3- كلية الهندسة
4- كلية العلوم
5- كلية الزراعة
6- كلية التجارة
7- كلية الآداب
8- كلية الحاسبات والمعلومات
9- كلية التربية الرياضية بنات
10- كلية التربية النوعية
11- كلية علوم الإعاقة والتأهيل

كما شملت الدراسة أيضاً عدد 20 إدارة عامة من الإدارات التابعة للهيكل التنظيمي للجامعة وهي:

1- الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة
2- الإدارة العامة للتوجيه المالي والإداري
3- الإدارة العامة لرعاية الشباب
4- الإدارة العامة لشئون الحسابات والصناديق الخاصة والوحدات ذات الطابع الخاص.
5- الإدارة العامة للمشتريات والمخازن
6- الإدارة العامة للخدمات الإدارية
7- الإدارة العامة للمكتبات
8- الإدارة العامة للتنظيم والإدارة
9- الإدارة العامة للعلاقات العامة
10- الإدارة العامة للعلاقات العلمية والثقافية

11- الإدارة العامة لشئون التعليم
12- الإدارة العامة للمدن الجامعية
13- الإدارة العامة للموارد البشرية
14- الإدارة العامة لشئون مكتب رئيس الجامعة
15- الإدارة العامة إدارة الأمن الجامعي
16- الإدارة العامة للموازنة والحسابات
17- إدارة الرقابة على المخزون السلعي
18- إدارة امانة المجالس
19- مركز التدريب الإداري
20- مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار

نتائج الدراسة:

⊙ الجزء الأول: مدى تأثير الأزمة على الفاعلية التعليمية للجامعة:

أولا: تقييم آليات دعم إدارة الجامعة لبيئة العمل الأكاديمي بالجامعة:

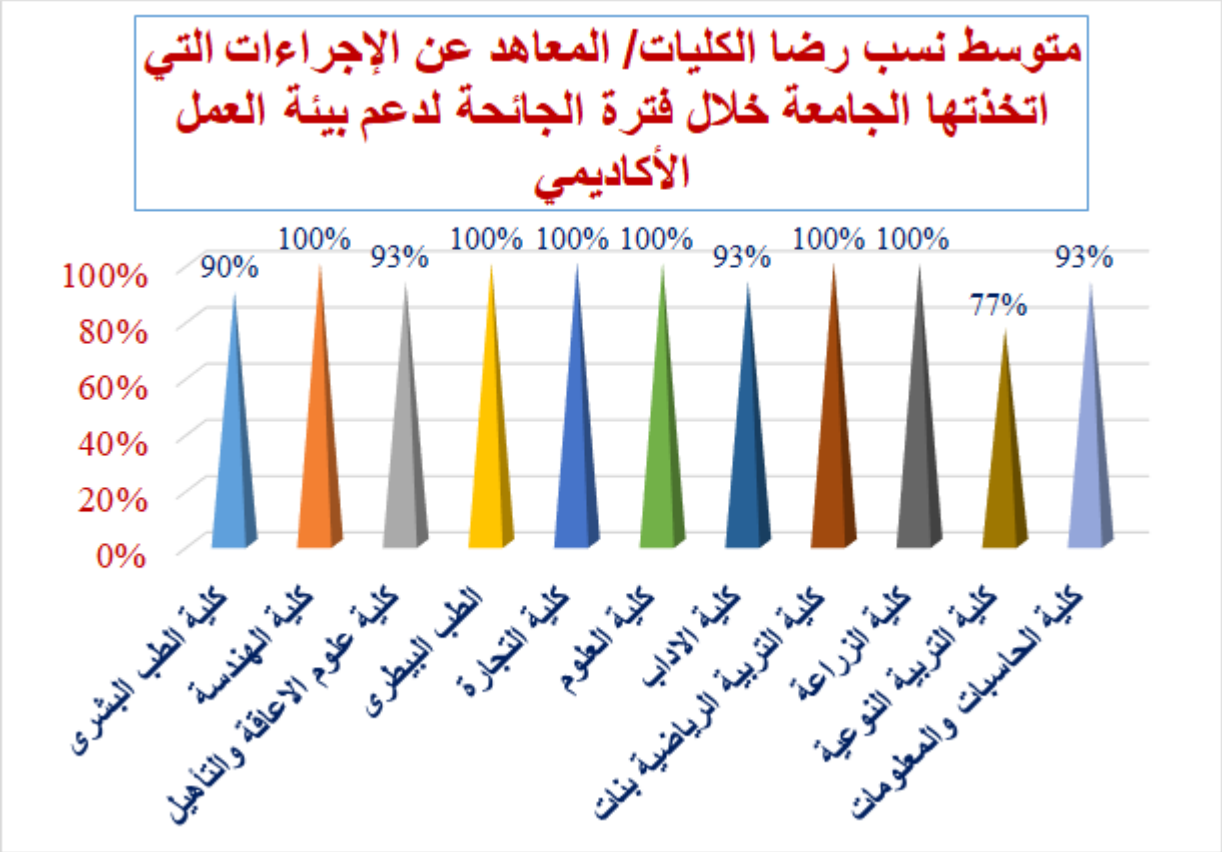
التدابير والإجراءات الاحترازية:

في ضوء سعي جامعة الزقازيق إلى ضمان استمرارية العمل الأكاديمي للكليات والمعاهد في ضوء المستجدات الحالية والخاصة بفيروس كورونا المستجد *COVID-19* والذي أدى تفشيه مؤخراً في البلاد إلى تعليق بعض الأعمال بالجامعة، وإنطلاقاً من حرص الجامعة على سلامة منسوبيها في المقام الأول، وتقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية كما اعتادت بنفس معايير الجودة المطلوبة، لذا فإن الجامعة قد اتخذت عدد من التدابير والإجراءات الاحترازية تماشياً مع سياسة الدولة في هذا الشأن، **من هذه التدابير**:

- وفرت الجامعة الاحتياطات اللازمة لضمان السلامة الصحية لهيئة التدريس، مثل (الإرشادات، أدوات التطهير والكمامات، التباعد الاجتماعى .....).
- نفذت الجامعة إجراءات إدارية وطبية فاعلة لوقاية الفئات الأكثر عرضة للإصابة، مثل (الاجازات الاستثنائية، العزل الاحترازى، .....).
- قدمت الجامعة الدعم الطبى الكافى لحالات الإصابة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية، مثل (العزل صحى، توفير العلاجات، .....).
- فعلت الجامعة قرارات لتقليص الأعداد المتواجدة من لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم خلال فترات العمل، مع تقليل عبء العمل.
- فعلت الجامعة استراتيجيات جديدة للتواصل مع الأطراف ذات الصلة، مثل (الباحثين، الطلاب، الخريجين، .....).
- اتخذت الجامعة قرارات إدارية فاعلة لضمان الفاعلية التعليمية، مثل (تقليص المناهج الدراسية، أساليب تدريس وتعلم محدثة، أساليب تقويم مطورة، .....)
- نفذت الجامعة برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عن التعليم عن بعد.
- وفرت الجامعة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تقنيات وبرمجيات تدعم تنفيذ التعليم عن بعد.
- وفرت الجامعة للقيادات الاكاديمية التقنيات اللازمة لمتابعة اداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فى التعليم عن بعد.
- فعلت الجامعة آليات فعالة لضمان دورية انعقاد المجالس الحاكمة واللجان خلال هذه الفترة، مثل (مجلس الكلية، مجال الأقسام، اجتماعات اللجان، ....)

تقييم رضا الكليات عن مجمل التدابير والإجراءات الاحترازية:

تم استطلاع رأي الكليات/ المعاهد المختلفة بالجامعة على مدى الرضا عن الإجراءات التي اتخذتها الجامعة لدعم بيئة العمل خلال هذه الجائحة، وجاءت نسب الرضا مرتفعة في جميع الكليات عن هذه الإجراءات حيث بلغت النسبة المتوسطة للرضا عن هذه الإجراءات بالكليات/ المعاهد محل الدراسة 97%، حيث سجلت الكليات نسبة رضا بين 90% إلى 100% عن جميع الإجراءات الاحترازية التي قدمتها الجامعة لدعم بيئة العمل كانت أعلاها في كليات (**الطب البيطري، الزراعة، التربية الرياضية بنات، العلوم، التجارة، والهندسة**) وبلغت نسبة الرضا في هذه الكليات إلى 100%، والتي انخفضت إلى أقل نسبة لها وهي 77% في **كلية التربية النوعية والشكل البياني رقم (1) يوضح متوسط نسب رضا الكليات/ المعاهد عن الإجراءات التي اتخذتها الجامعة لدعم بيئة العمل.**

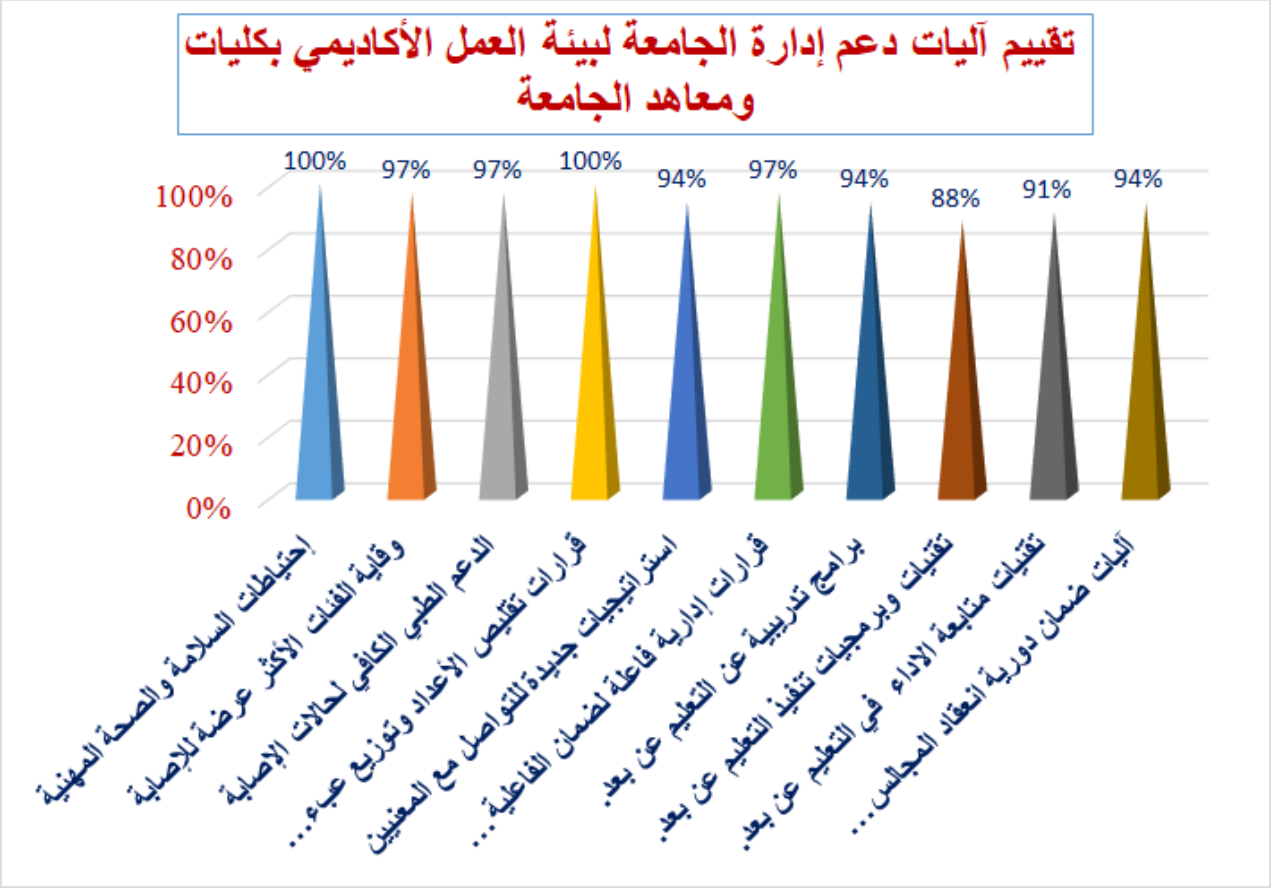


شكل (1): متوسط نسب رضا الكليات عن الاجراءات التي اتخذتها الجامعة لدعم بيئة العمل.

تقييم نسب الرضا عن التدابير والإجراءات الاحترازية

بلغ متوسط نسبة الرضا الإجمالية عن كل الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها إدارة الجامعة خلال فترة تفشي جائحة كورونا مرتفعة نوعاً وصلت إلى 88%، حيث تراوحت النسبة بين 88% إلى 91%.

سجلت النتائج ارتفاعاً ملحوظاً في نسب الرضا عن إجراءات الجامعة فيما يخص إجراءات الجامعة بشأن **السلامة والصحة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والقرارات التي اتخذتها الجامعة بشأن تقليص أعداد المتواجدين وتوزيع عبء العمل، والقرارات التي فعلتها الجامعة لضمان استمرارية الفاعلية التعليمية بالكليات، واستراتيجيات التواصل الفعال مع المعنيين خلال فترة الجائحة**، بينما انخفضت نسب الرضا عما وفرته الجامعة من **برمجيات وتقنيات لتفعيل ومتابعة تنفيذ التعليم عن بعد خلال هذه الفترة**. **والشكل البياني (2) يوضح متوسط نسب الرضا عن الإجراءات التي اتخذتها الجامعة لدعم بيئة العمل.**



شكل (2): نتائج تقييم آليات دعم الجامعة لبيئة العمل الأكاديمي بالكليات / المعاهد.

ثانيا: تقييم تأثير انتشار الجائحة على الفاعلية التعليمية:

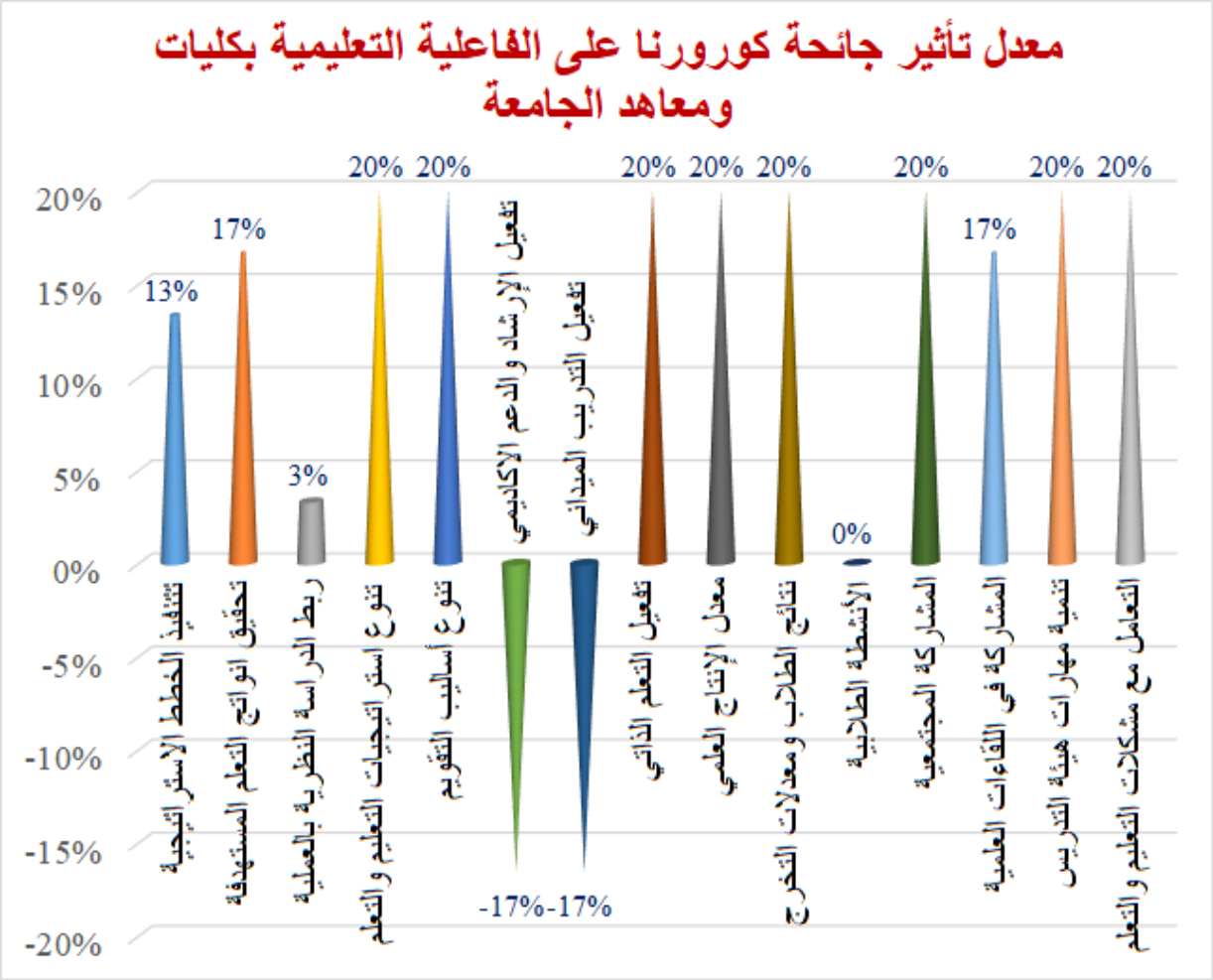
جوانب تأثير الجائحة على الفاعلية التعليمية بالكليات/ المعاهد:

أدت جائحة كورونا إلى بعض التأثيرات الإيجابية والسلبية على الأداء الأكاديمي لكليات ومعاهد الجامعة، في ضوء ذلك قامت الدراسة برصد مدى التأثير (الإيجابي / السلبي) لهذه الجائحة على ممارسات الكليات في مجال الفاعلية التعليمية من خلال تأثيرها على عدد من البنود، **تضمنت جوانب تأثير تفشي جائحة كورونا على الفاعلية التعليمية بالجامعة ما يلي:**

- تحقيق الكلية لنسب الإنجاز المتوقع لأنشطة الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية المعتمدة
- تحقيق الأقسام العلمية لنواتج التعلم المستهدفة بالمقررات الدراسية وفقاً لتوصيفات البرنامج والمقرر الدراسي
- ربط الدراسة النظرية بالعملية من خلال (الحصص العملية، الزيارات العلمية، .....)
- تنوع استراتيجيات التعليم والتعلم المطبقة خلال هذه الفترة بما يحقق نواتج التعلم المستهدفة
- تنوع أساليب التقويم المطبقة للطلاب بما يحقق نواتج التعلم المستهدفة
- تفعيل الساعات المكتبية والإرشاد الأكاديمي ودعم الطلاب المتفوقين والمتعثرين
- تفعيل التدريب الميداني للطلاب وخطط الأقسام العلمية لتنمية مهارات الطلاب
- تفعيل التعلم الذاتي بالمقررات الدراسية (الأبحاث، المشاريع، .....)
- معدل الإنتاج العلمي للأقسام العلمية مقارنة بالسابق
- نتائج الطلاب ومعدلات التخرج مقارنة بالسابق
- معدل المشاركات في الأنشطة الطلابية مقارنة بالسابق
- تحقيق الكلية لدورها في المشاركة المجتمعية
- تعزيز مشاركة الكلية في اللقاءات العلمية (مؤتمرات، ندوات، ملتقيات، .....)
- تنفيذ خطط الكلية لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- قدرة الكلية على التعامل مع المشكلات المؤثرة في فاعلية التعليم والتعلم (كثافة الفصول، الكتاب الجامعي، .....)

تقييم تأثير الجائحة على الفاعلية التعليمية بالكليات/ المعاهد:

رصدت الدراسة العديد من التأثيرات الإيجابية والسلبية على ممارسات الفاعلية التعليمية بكليات ومعاهد الجامعة، إلا أن التأثيرات الإيجابية كانت أعلى نوعاً من التأثيرات الإيجابية، حيث سجلت الكليات معدل تأثير إيجابي تراوح ما بين 3% إلى 20%، **والشكل البياني (3) يوضح معدل التأثير الإيجابي والسلبي على بنود الفاعلية التعليمية.**



شكل (3): متوسط نسب معدل التاثير الايجابي والسلبي على بنود الفاعلية التعليمية.

أظهرت استطلاعات الرأي الواردة من كليات ومعاهد الجامعة محل الدراسة أن النسبة الأعلى للتأثير الإيجابي للجائحة على الفاعلية التعليمية **أنها أدت إلى**:

1- **تنوع استراتيجيات التعليم والتعلم بالكليات**، حيث تم تطويع التكنولوجيا في خدمة عملية التدريس والتعلم وإنشاء بعض المنصات التعليمية وإعداد الحصص التعليمية المسجلة بتقنيات الفيديو وبثها للطلاب عبر المواقع الإليكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي وقنوات اليوتيوب Y-tube، والاستفادة من بعض التطبيقات مثل تقنية Zoom In في إعداد بث مباشر للمحاضرات التعليمية في بعض الكليات .... إلخ).

2- **تنوع أساليب التقويم بالكليات**، حيث تم استحداث طرق تقويم جديدة تتواكب مع صعوبة إجراء الامتحانات خاصة لسنوات النقل في ظل ظروف الجائحة، وتتوافق مع قرارات المجلس الأعلى للجامعات حيث تم تفعيل نظام تقييم الأبحاث العلمية للطلاب، مع تطبيق بعض الاختبارات الإليكترونية في بعض المقررات، مع تقييم أعمال الطلاب المصورة والتي يتم رفعها على موقع الكلية لتقييم الجانب العملي للمقررات الدراسية العملية، هذا إلى جانب

الاختبارات العادية التي تمت لسنوات الفرق النهائية بإتباع جميع الإجراءات الاحترازية لضمان سلامة الطلاب وأعضاء الكليات

3- **زيادة فاعلية التعلم الذاتي**، حيث أن تطبيق نظام الأبحاث العلمية كأسلوب لتقييم الطلاب خاصة سنوات النقل، إدي إلى رفع الوعي لدى الطلاب بأهمية البحث العلمي والتعلم الذاتي، وفتح مجالات عديدة لدى الطلاب للمعرفة، وتأصيل العمل الجماعي للفرق البحثية الطلابية.

4- **زيادة دور الجامعة في خدمة المجتمع**، حيث دعت الجائحة إلى وقوف الكيانات العلمية المختلفة بالجامعة جنباً إلى جنب مع مؤسسات الدولة المختلفة لتخطي الجائحة، تم إنشاء أكثر من مستشفى عزل صحي بإشراف من كلية الطب والصيدلة والتمريض بالجامعة، مع توفير الأطقم الطبية اللازمة لها، كما دشن عدد كبير من كليات الجامعة حملات توعوية للمجتمع المحيط بخطورة الفيروس وكيفية الوقاية منه والتعامل مع الحالات المصابة.

كما رصدت الدراسة العديد من التأثيرات السلبية على ممارسات الفاعلية التعليمية بكليات ومعاهد الجامعة، وصل إلى 17%-، **حيث أدت الجائحة إلى**:

1- **توقف التدريب الميداني والتربية العملية**، حيث أدت الجائحة إلى تعليق العمل بالعديد من المؤسسات الأخرى الإنتاجية والخدمية والتي كانت تستقطب طلاب الكليات المختلفة العملية والنظرية لقضاء فترة التدريب الميداني.

2- **عدم تفعيل آليات الإرشاد والدعم الأكاديمي للطلاب**، ويرجع ذلك إلى صعوبة التواصل مع كثير من الطلاب خلال فترة الجائحة، حيث توقفت الساعات المكتبية وآليات دعم الطلاب المتفوقين والمتعثرين التي كانت مخططة خلال الفصل الدراسي الثاني

ثالثا: تقييم الخطط البديلة المقترحة لمواجهة الأزمة:

الخطط البديلة لمواجهة الأزمة:

تسعى الجامعة بأن تتبنى خطط بديلة في حالة الأزمات والكوارث، تمكنها من استمرار أداء الكليات لأعمالها الاكاديمية وتقليل الإضرار الناجمة عن الأزمة، وفي ضوء تفشي جائحة كورونا حاولت الجامعة وضع عدد من الاستراتيجيات والخطط البديلة كمتطلب للتغلب على الأزمة، **ومنها ما يلي:**

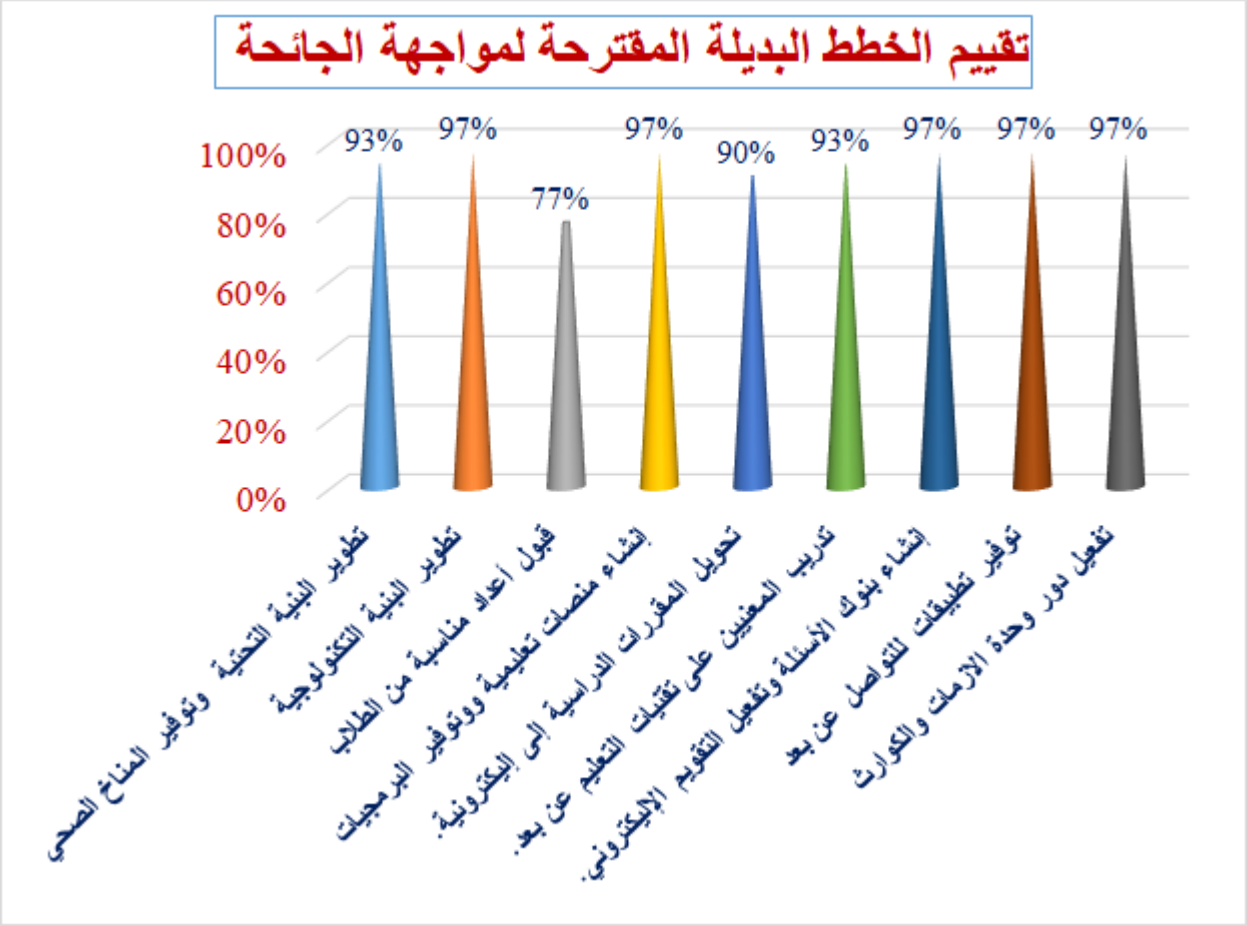
- تطوير البنية التحتية الداعمة لعمليتى التدريس والتعلم (قاعات، معامل، .....)، وتوفير المناخ الصحى لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- تطوير البنية التكنولوجية الداعمة لعمليتى التدريس والتعلم (حاسبات آلية، برمجيات، إنترنت، ...)
- اتخاذ إجراءات فاعلة لضمان قبول أعداد من الطلاب تتوافق مع المساحات المتاحة بالكلية وأعداد هيئة التدريس بها.
- إنشاء منصات تعليمية وفصول تعليمية افتراضية وتوفير البرمجيات اللازمة لدعم التدريس والتعلم عن بعد.
- تحويل المقررات الدراسية، أو أجزاء منها إلى مقررات إليكترونية.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب على تقنيات التدريس والتعلم عن بعد.
- إنشاء بنوك الأسئلة وتفعيل عملية التقويم الإليكترونى.
- توفير تطبيقات للتواصل عن بعد مع الأطراف المستفيدة (داخلياً وخارجياً).
- تفعيل دور وحدة الازمات والكوارث فى رصد الأزمات والكوارث المحتملة المؤثرة على الفاعلية التعليمية بالكلية، وآليات التعامل معها.

تقييم مدى حتمية تنفيذ الخطط البديلة لمواجهة الأزمة:

استقصت الدراسة رأي الكليات/ المعاهد موضع الدراسة حول مدى حتمية أو عدم جدوى هذه الإجراءات لعلاج الأزمة، لمحاولة الوصول لأفضل الحلول البديلة التي تمكن الجامعة من استمرار أداء أعمالها ومهامها، وسجلت الدراسة حتمية تطبيق هذه الخطط البديلة للحد من التأثيرات السلبية لهذه الجائحة في حال تكرارها، **والشكل البياني (4) يوضح نتائج تقييم البدائل المقترحة**

رصدت الدراسة درجات مرتفعة بشكل ملحوظ لحتمية تطبيق معظم الإجراءات والخطط البديلة لمواجهة الأزمة وتراوحت درجات الحتمية ما بين 77% إلى 97%، حيث سجلت الكليات والمعاهد محل الدراسة درجات حتمية كبيرة جداً لـ **(ضرورة اتخاذ إجراءات فاعلة في تطوير البنية التحتية وتوفير المناخ الصحي بالكليات، وتوفير البنية التكنولوجية الداعمة لتدشين التعليم**

المدمج، مع توفير المنصات التعليمية والبرمجيات والتطبيقات اللازمة لإدارة العملية التعليمية عن بعد). كما رصدت الدراسة درجات حتمية منخفضة لاتخاذ إجراءات لضمان قبول أعداد تتناسب مع المساحات بالكليات ونسبة أعضاء هيئة التدريس، وربما يرجع ذلك إلى التخطيط المستقبلي لتفعيل التعليم المدمج والذي سيحل كثيراً من مشاكل الكثافة العددية للفصول الدراسية وعدم تناسب المساحات وأعداد أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلاب والتي تعاني منها العديد من كليات الجامعة بسبب عدم توافر البنية التحتية الكافية لاستيعاب الطلاب من قاعات دراسية ومدرجات ومعامل وغيرها.



شكل (4): متوسط درجات الرضا حول حتمية الخطط البديلة لمواجهة الأزمة.

⊙ الجزء الثاني: مدى تأثير الأزمة على العمل الإداري بالجامعة:

أولا: تقييم آليات دعم إدارة الجامعة لبيئة العمل الإداري:

التدابير والإجراءات الاحترازية:

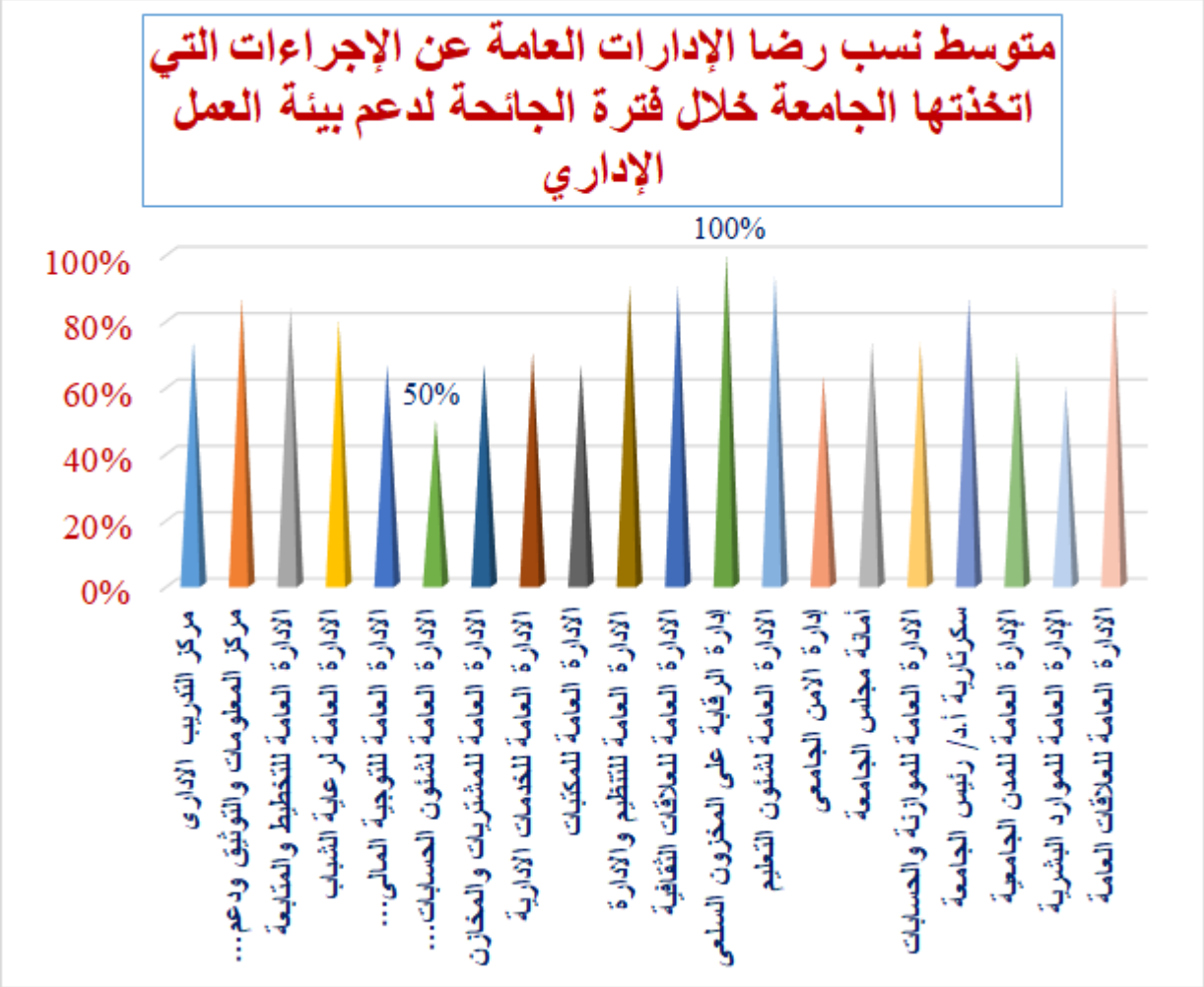
في ضوء سعي جامعة الزقازيق إلى ضمان استمرارية العمل الإداري بالإدارات العامة بالجامعة، والإدارات التابعة لها داخل الكليات/ المعاهد في ضوء المستجدات الحالية والخاصة بفيروس كورونا المستجد *COVID-19* والذي أدى تفشيه مؤخراً في البلاد إلى تعليق بعض الأعمال بالجامعة، وانطلاقا من حرص الجامعة على سلامة منسوبيها في المقام الأول، وتقديم خدماتها الإدارية كما اعتادت بنفس معايير الجودة المطلوبة، لذا فإن الجامعة قد اتخذت عدد من التدابير والإجراءات الاحترازية تماشياً مع سياسة الدولة في هذا الشأن، **من هذه التدابير**:

- وفرت الجامعة الاحتياطات اللازمة لضمان السلامة الصحية العاملين بالجهاز الإدارى، مثل (إرشادات، أدوات تطهير وكمامات، التباعد الاجتماعى .....).
- نفذت الجامعة إجراءات إدارية وطبية فاعلة لوقاية الفئات الأكثر عرضة للإصابة، مثل (اجازات استثنائية، عزل احترازى، .....).
- قدمت الجامعة الدعم الطبى الكافى لحالات الإصابة لأعضاء الجهاز الإدارى، مثل (عزل صحى، توفير العلاجات، .....).
- فعلت الجامعة قرارات لتقليص الأعداد المتواجدة من العاملين بالجهاز الإدارى خلال فترات العمل، مع تقليل عبء العمل.
- فعلت الجامعة استراتيجيات جديدة للتواصل مع الأطراف ذات الصلة بالعمل الإدارى، مثل (هيئة التدريس، الطلاب، الخريجين، .....).
- اتخذت الجامعة قرارات إدارية فاعلة لضمان سرعة تنفيذ الخدمات، مثل (تقليص سير العمليات، مركزية الخدمات، إعطاء صلاحيات أكبر .....)
- نفذت الجامعة برامج تدريبية للعاملين بالجهاز الإدارى عن أساسيات العمل عن بعد.
- وفرت الجامعة للعاملين بالجهاز الإدارى تقنيات وبرمجيات تدعم العمل عن بعد.
- وفرت الجامعة لمديرى العموم التقنيات اللازمة لمتابعة اداء العاملين عن بعد
- فعلت الجامعة آليات فعالة لرصد شكاوى ومقترحات العاملين بالإدارة خلال هذه الفترة، مثل (لقاءات دورية عن بعد، أليه ميكنة لرصد الشكاوى، ....)

تقييم رضا الإدارات العامة عن مجمل التدابير والإجراءات الاحترازية:

أولاً: على مستوى الإدارات العامة

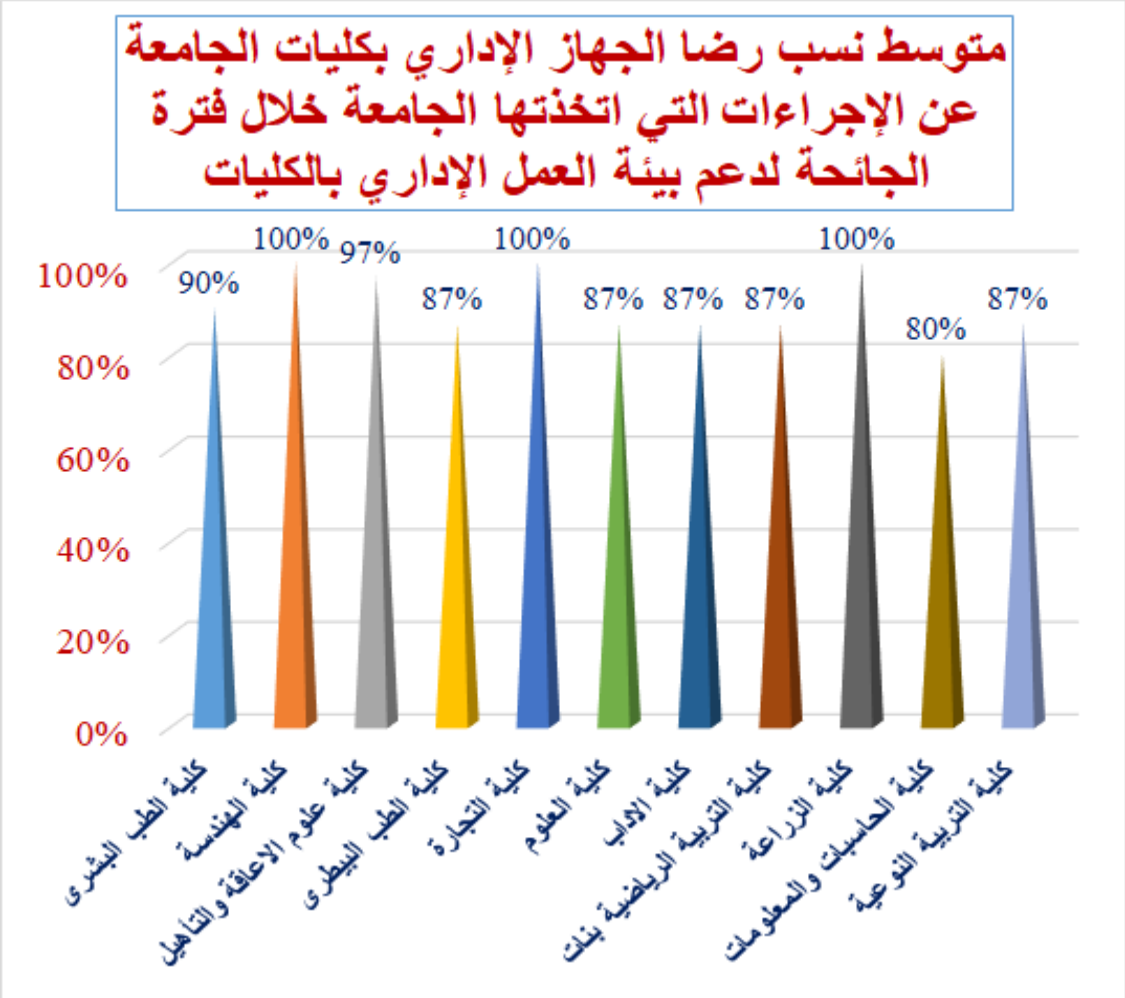
تم استقصاء رأي الإدارات العامة المختلفة بالجامعة عن مدى الرضا عن الإجراءات التي اتخذتها الجامعة لدعم بيئة العمل خلال هذه الجائحة، وجاءت نسب الرضا مرتفعة نوعاً حيث بلغت النسبة المتوسطة للرضا عن هذه الإجراءات بالإدارات العامة محل الدراسة 75%، حيث سجلت الإدارات العامة نسبة رضا بين 50% إلى 100% عن مجمل الإجراءات الاحترازية التي قدمتها الجامعة لدعم بيئة العمل كانت أعلاها في الإدارات العامة **(إدارة الرقابة على المخزون السلعي، والإدارة العامة للتنظيم، والإدارة العامة للعلاقات الثقافية)** وانخفضت نسب الرضا عن الإجراءات في الإدارات **(الادارة العامة لشئون الحسابات والصناديق والوحدات ذات الطابع الخاص، الإدارة العامة للموارد البشرية، الإدارة العامة للمشتريات والمخازن، الإدارة العامة للتوجيه المالي والإداري).** **والشكل البياني (5) يوضح متوسط نسب رضا الإدارات العامة عن الإجراءات التي اتخذتها الجامعة لدعم بيئة العمل.**



شكل (5): متوسط نسب رضا الادارات العامة عن الاجراءات التي اتخذتها الجامعة لدعم بيئة العمل.

ثانياً: على مستوى الجهاز الإداري بالكليات

تم استقصاء رأي الجهاز الإداري بكليات الجامعة المختلفة عن مدى الرضا عن الإجراءات التي اتخذتها الجامعة لدعم بيئة العمل خلال هذه الجائحة، وجاءت نسب الرضا مرتفعة بدرجة ملحوظة حيث بلغت النسبة المتوسطة لرضا الجهاز الإداري بكليات ومعاهد الجامعة المختلفة عن هذه الإجراءات 91%، حيث سجل الجهاز الإداري بكليات الجامعة محل الدراسة نسبة رضا تراوحت بين 80% إلى 100% عن جميع الإجراءات الاحترازية التي قدمتها الجامعة لدعم بيئة العمل الإداري وكانت أعلاها للجهاز الإداري لكليات **(الهندسة ، والزراعة، والتجارة)** والتي وصلت نسبة رضا الجهاز الإداري فيها 100%، وانخفضت نسب الرضا عن الإجراءات في الجهاز الإداري لكلية **(الحاسبات والمعلومات)**. **والشكل البياني (6) يوضح متوسط نسب رضا الجهاز الإداري بكليات الجامعة عن الإجراءات التي اتخذتها الجامعة لدعم بيئة العمل.**

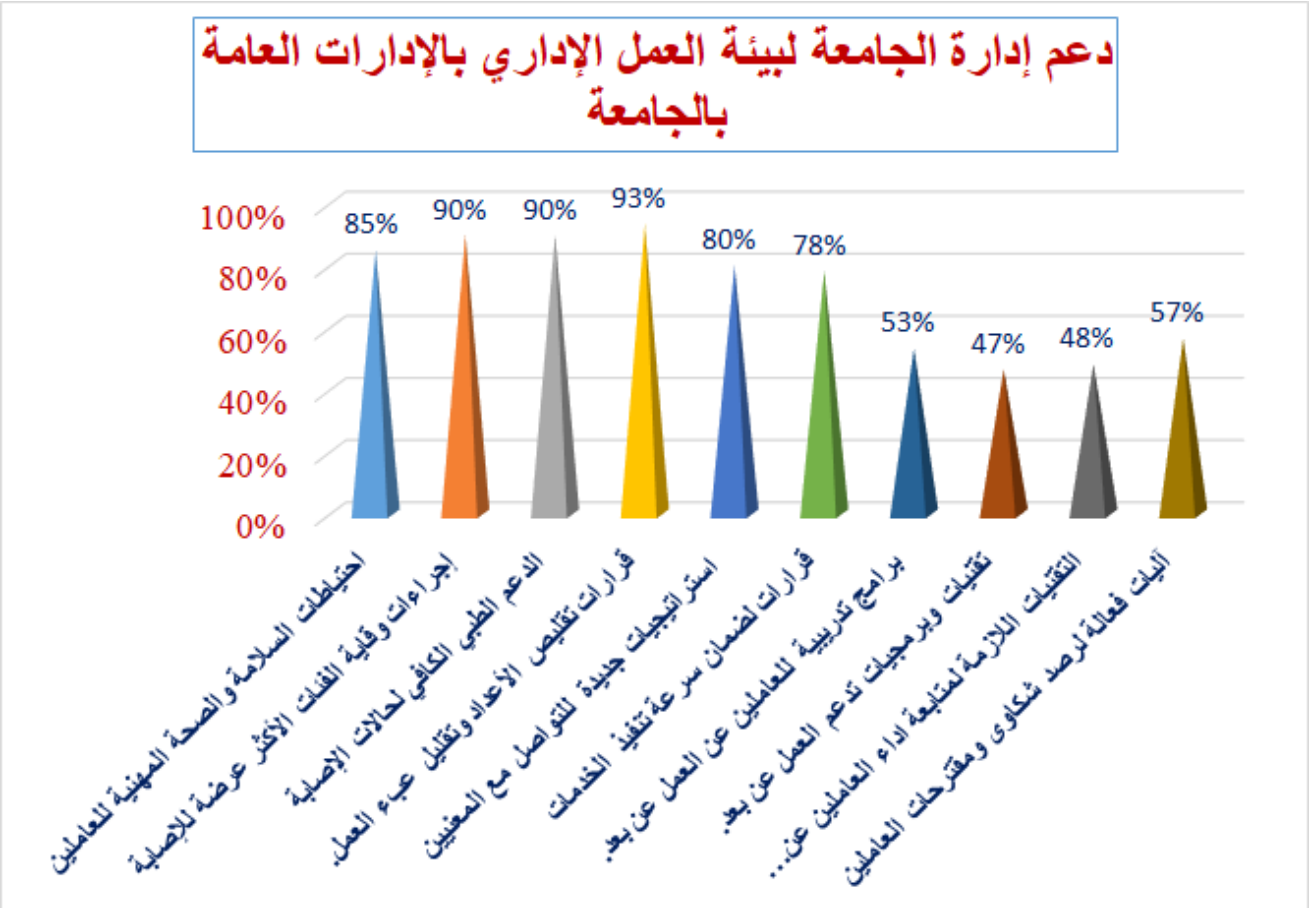


شكل (6): متوسط نسب رضا النظام الاداري بالكليات عن الاجراءات التي اتخذتها الجامعة لدعم بيئة العمل الاداري بالكليات.

تقييم نسب الرضا عن التدابير والإجراءات الاحترازية

أولاً: على مستوى الإدارات العامة

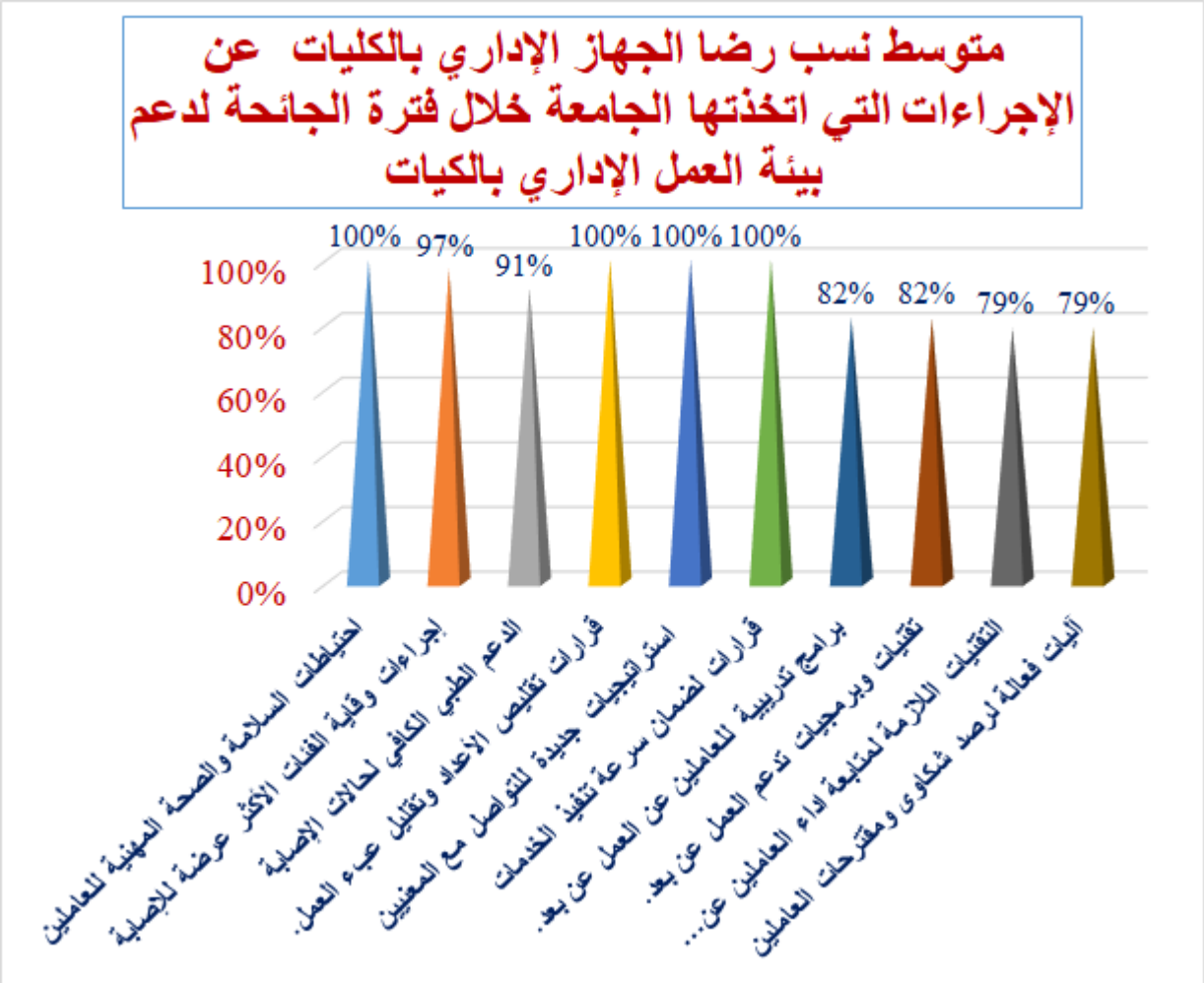
بلغ متوسط نسبة الرضا الإجمالية بالإدارات العامة عن كل الإجراءات الاحترازية 74.7% حيث تراوحت النسبة 50% إلى 98% حيث سجلت النتائج ارتفاعاً ملحوظاً في نسب الرضا عن إجراءات الجامعة فيما يخص إجراءات الجامعة بشأن **السلامة والصحة المهنية لأعضاء الجهاز الإداري بما في ذلك آليات تقديم الدعم الطبي الكافي لحالات الإصابة، وآليات الجامعة لوقاية الفئات الأكثر عرضة للإصابة، والقرارات التي اتخذتها الجامعة بشأن تقليص أعداد المتواجدين وتوزيع عبء العمل**، بينما انخفضت نسب الرضا عما وفرته الجامعة من **برمجيات وتقنيات لتفعيل ومتابعة تنفيذ العمل عن بعد خلال هذه الفترة، وتدريب الهاملين على العمل عن بعد**. والشكل البياني (7) يوضح متوسط نسب رضا الإدارات العامة عن الإجراءات التي اتخذتها الجامعة لدعم بيئة العمل الإداري.



شكل (7): متوسط نسب الرضا عن الاجراءات التي اتخذتها الجامعة لدعم بيئة العمل بالادارات العامة.

ثانياً: على مستوى الجهاز الإداري بالكليات

بلغ متوسط نسبة الرضا الإجمالية بالجهاز الإداري بكليات الجامعة عن كل الإجراءات الاحترازية 90% حيث تراوحت النسبة بين 79% إلى 100%، حيث سجلت النتائج ارتفاعاً ملحوظاً في نسب الرضا عن إجراءات الجامعة فيما يخص إجراءات الجامعة بشأن **السلامة والصحة المهنية لأعضاء الجهاز الإداري بما في ذلك آليات تقديم الدعم الطبي الكافي لحالات الإصابة، وآليات الجامعة لوقاية الفئات الأكثر عرضة للإصابة، والقرارات التي اتخذتها الجامعة بشأن تقليص أعداد المتواجدين وتوزيع عبء العمل، والقرارات التي فعلتها الجامعة لضمتن سرعة تنفيذ الخدمات الإدارية.** بينما انخفضت نسب الرضا عما وفرته الجامعة من **برمجيات وتقنيات لتفعيل ومتابعة تنفيذ العمل عن بعد خلال هذه الفترة، وتدريب الهاملين على العمل عن بعد.** والشكل البياني (8) يوضح متوسط نسب رضا الجهاز الإداري بكليات ومعاهد الجامعة محل الدراسة عن الإجراءات التي اتخذتها الجامعة لدعم بيئة العمل الإداري.



شكل (8): متوسط نسب الرضا عن الاجراءات التي اتخذتها الجامعة لدعم بيئة العمل الاداري بالكليات.

ثانيا: تأثير انتشار الجائحة على عمل الإدارات:

جوانب تأثير الجائحة على فاعلية الإدارات:

أدت جائحة كورونا إلى بعض التأثيرات الإيجابية والسلبية على الأداء الإداري بالإدارات العامة والإدارات التابعة لها بكليات ومعاهد الجامعة لكليات ومعاهد الجامعة، في ضوء ذلك قامت الدراسة برصد مدى التأثير (الإيجابي / السلبي) لهذه الجائحة على الممارسات الإدارية للإدارات العامة والكليات من خلال تأثيرها على عدد من البنود، **تضمنت قياس مدى تأثير تفشي جائحة كورونا على:**

- تنفيذ الإدارة للأعمال المخطط لها.
- تحقيق الإدارة لنسب الإنجاز المتوقعة مقارنة بالسابق.
- معدل الأعمال المنجزة خلال هذه الفترة مقارنة بالسابق.
- جودة الخدمات المقدمة للأطراف المستفيدة مقارنة بالسابق
- زمن تنفيذ الخدمات مقارنة بالفترات السابقة.

تقييم تأثير الجائحة على فاعلية الإدارات:

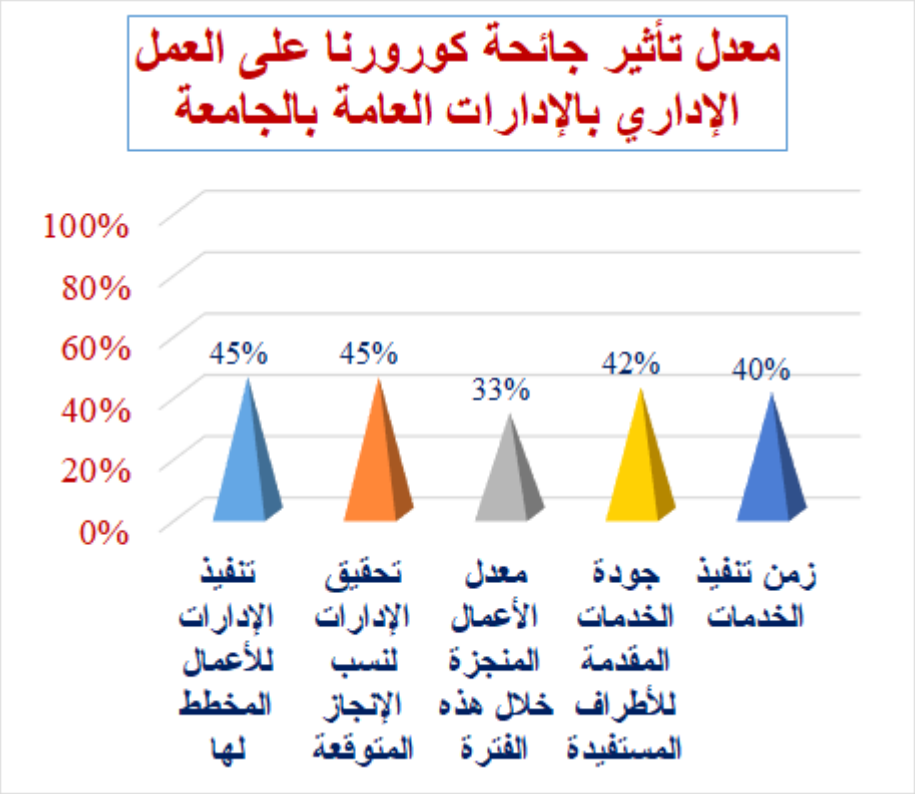
رصدت الدراسة العديد من التأثيرات الإيجابية والسلبية على فاعلية العمل الإداري بالإدارات العامة وبكليات ومعاهد الجامعة.

أولاً: على مستوى الإدارات العامة:

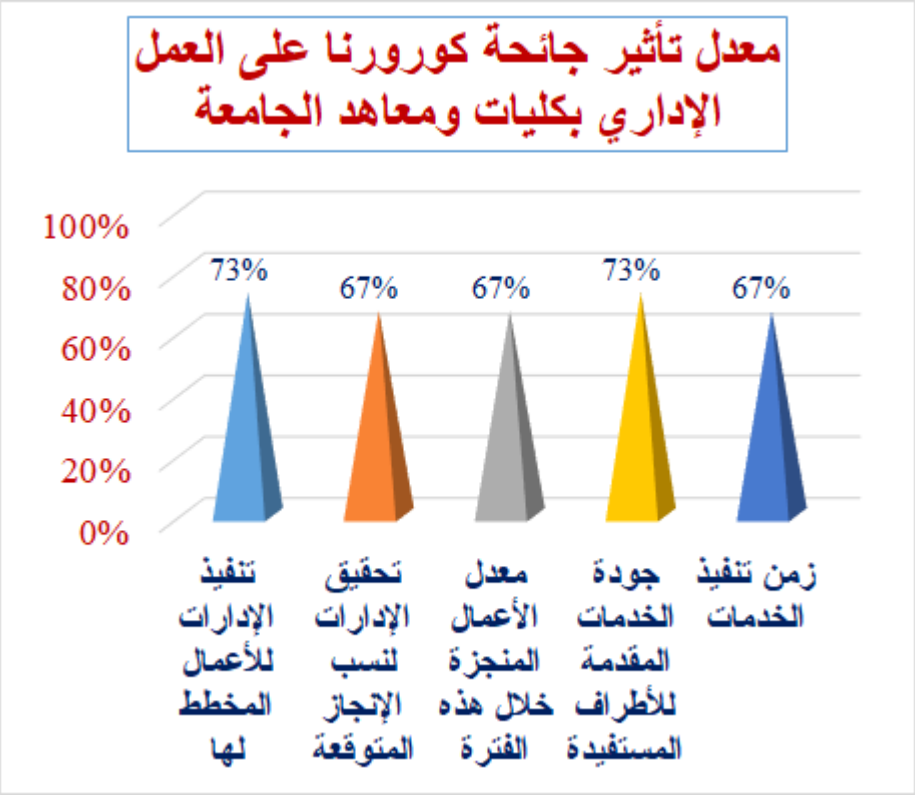
رصدت الدراسة تأثيراً سلبياً ملحوظاً على تنفيذ الإدارة العامة للأعمال المخطط، وتحقيق نسب الإنجاز المتوقعة خلال هذه الفترة مقارنة بالسابق، حيث وصلت نسبة التأثير 45% إلا أن التأثير كان طفيفاً على معدل الأعمال المنجزة والتي وصلت نسبة تأثره بالجائحة في الإدارات العامة إلى 33%، **والشكل البياني (9) يوضح متوسط نسب تأثير جائحة كورونا على فاعلية الإدارات العامة.**

ثانياً: على مستوى الجهاز الإداري بالكليات

رصدت الدراسة تأثيراً سلبياً ملحوظاً على تنفيذ الإدارة العامة للأعمال المخطط، وتحقيق نسب الإنجاز المتوقعة خلال هذه الفترة مقارنة بالسابق، حيث وصلت نسبة التأثير 45% إلا أن التأثير كان طفيفاً على معدل الأعمال المنجزة والتي وصلت نسبة تأثره بالجائحة في الإدارات العامة إلى 33%، **والشكل البياني (10) يوضح متوسط نسب تأثير جائحة كورونا على فاعلية العمل الإداري بكليات الجامعة.**



شكل (10): متوسط نسب تأثير جائحة كورونا على فاعلية الادارات العامة.



شكل (11): متوسط نسب تأثير جائحة كورونا على فاعلية العمل الاداري بكليات الجامعة.

ثالثا: تقييم الخطط البديلة المقترحة لمواجهة الأزمة:

الخطط البديلة لمواجهة الأزمة:

تسعى الجامعة بأن تتبنى خطط بديلة في حالة الأزمات والكوارث، تمكنها من استمرار أداء الإدارات العامة والأجهزة الإدارية بالكليات لأعمالها الإدارية وتقليل الإضرار الناجمة عن الأزمة، وفي ضوء تفشي جائحة كورونا حاولت الجامعة وضع عدد من الاستراتيجيات والخطط البديلة كمتطلب للتغلب على الأزمة، **ومنها ما يلي**:

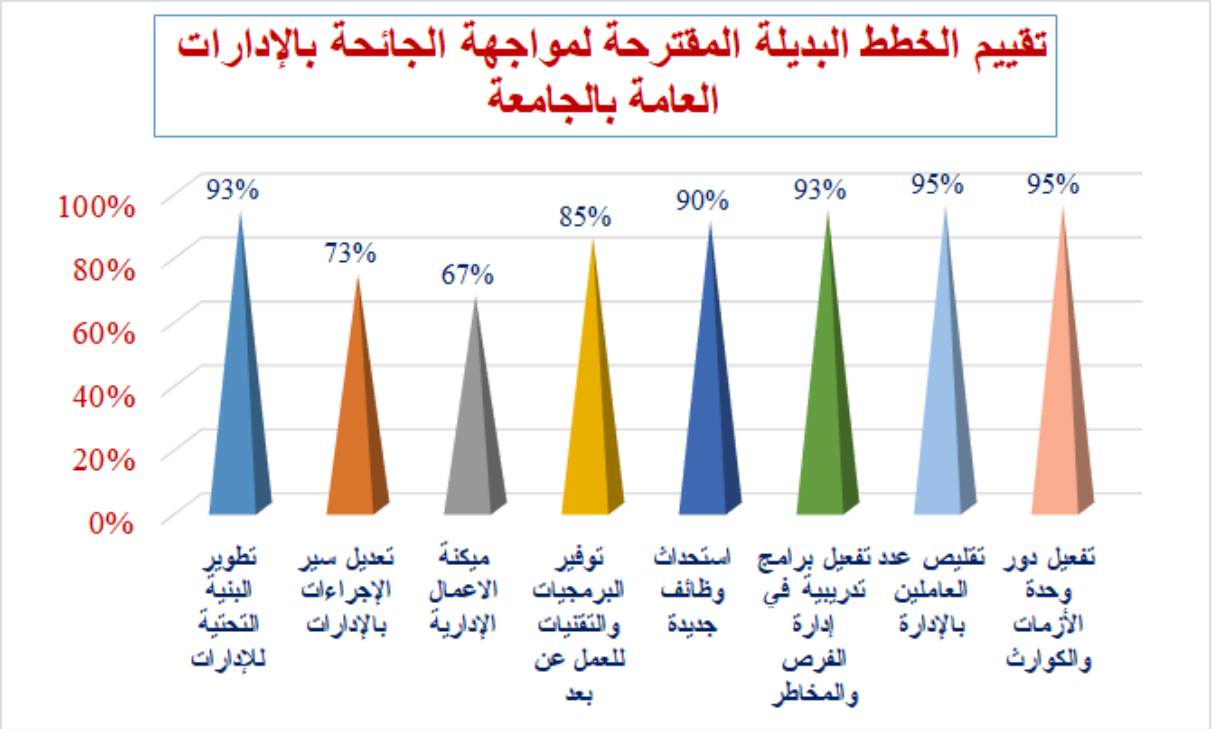
- تطوير البنية التحتية للإدارات وتوفير المناخ الصحى للعاملين والمستفيدين
- تعديل سير الإجراءات والعمليات بالإدارات العامة.
- تقليص عدد العاملين بالإدارة وتعديل ساعات التواجد الفعلى بالإدارات
- ميكنة الاعمال الإدارية بكل الإدارات على نظام إليكترونى موحد للجامعة
- توفير البرمجيات والتقنيات التى تضمن تفعيل العمل عن بعد ومراقبة اداء العاملين
- تفعيل دور وحدة الأزمات والكوارث بالجامعة. واستحداث وظائف جديدة تضمن التعامل الفعال مع مثل هذه الأزمات
- تفعيل برامج تدريبية للعاملين فى إدارة الفرص والمخاطر والتعامل مع الأزمات

تقييم مدى حتمية تنفيذ الخطط البديلة لمواجهة الأزمة:

أولاً: على مستوى الإدارات العامة:

استقصت الدراسة رأي الإدارات العامة موضع الدراسة حول مدى حتمية أو عدم جدوى هذه الإجراءات البديلة لعلاج الأزمة، لمحاولة الوصول لأفضل الحلول البديلة التي تمكن الجامعة من استمرار أداء أعمالها ومهامها، وسجلت الدراسة حتمية تطبيق هذه الخطط البديلة للحد من التأثيرات السلبية لهذه الجائحة في حال تكرارها، **والشكل البياني (12) يوضح نتائج تقييم البدائل المقترحة**

رصدت الدراسة درجات مرتفعة بشكل ملحوظ لحتمية تطبيق معظم الإجراءات والخطط البديلة لمواجهة الأزمة وتراوحت درجات الحتمية ما بين 67% إلى 95%، حيث سجلت الإدارات العامة محل الدراسة درجات حتمية كبيرة جداً **لضرورة اتخاذ إجراءات فاعلة في تطوير البنية التحتية، وتفعيل دور وحدة الأزمات والكوارث، وتفعيل برامج تدريبية في إدارة الفرص والمخاطر**. كما رصدت الدراسة درجات حتمية منخفضة **ميكنة الأعمال الإدارية بالإدارات العامة، وتعديل سير الإجراءات**، وربما يرجع ذلك إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية في الوضع الراهن مما يصعب من ميكنة الاعمال الإدارية إلى جانب مقاومة الجهاز الإداري لعملية التغيير.

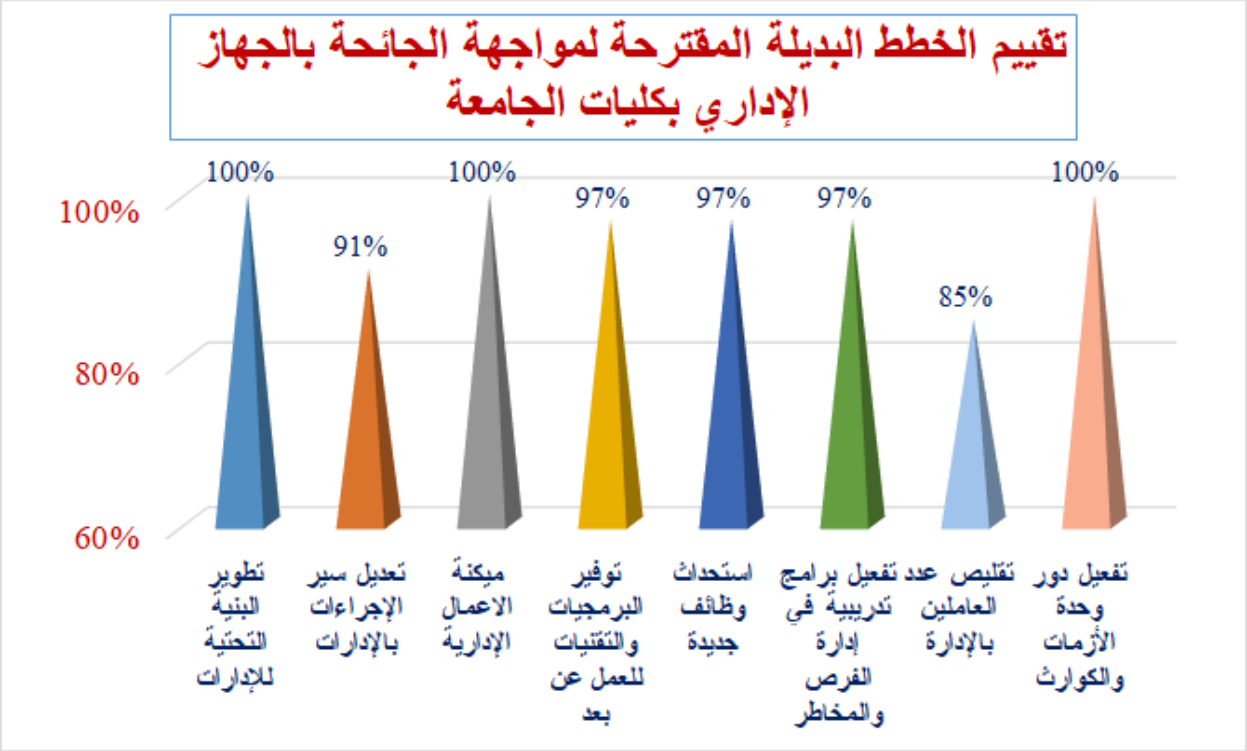


شكل (12): متوسط نتائج تقييم الادارات العامة لحتمية الخطط البديلة المقترحة.

ثانياً: على مستوى الجهاز الإداري بالكليات

استقصت الدراسة رأي الجهاز الإداري بالكليات موضع الدراسة حول مدى حتمية أو عدم جدوى هذه الإجراءات البديلة لعلاج الأزمة، لمحاولة الوصول لأفضل الحلول البديلة التي تمكن الجامعة من استمرار أداء أعمالها ومهامها، وسجلت الدراسة حتمية تطبيق هذه الخطط البديلة للحد من التأثيرات السلبية لهذه الجائحة في حال تكرارها، **والشكل البياني (13) يوضح نتائج تقييم البدائل المقترحة**

رصدت الدراسة درجات مرتفعة بشكل ملحوظ لحتمية تطبيق معظم الإجراءات والخطط البديلة لمواجهة الأزمة وتراوحت درجات الحتمية ما بين 85% إلى 100%، حيث سجلت الأجهزة الإدارية محل الدراسة درجات حتمية كبيرة جداً **لضرورة اتخاذ إجراءات فاعلة في تطوير البنية التحتية، وتفعيل دور وحدة الأزمات والكوارث، وميكنة الأعمال الإدارية بالكليات.** كما رصدت الدراسة درجات حتمية منخفضة **لتقليص أعداد الإداريين بالإدارات المختلفة بالكلية، وتعديل سير الإجراءات**، وربما يرجع ذلك إلى النقص الشديد الذي يعاني منه الجهاز الإداري بالمليات إلى جانب مقاومة الجهاز الإداري لعملية التغيير.



شكل (13): متوسط نتائج تقييم الجهاز الاداري لحتمية الخطط البديلة المقترحة.

توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة خلصت الدراسة لعدد من التوصيات يمكن أن تحد من التأثيرات السلبية للجائحة أو غيرها من الأزمات على أعمال الجامعة وتعزيز التأثيرات الإيجابية لها:

1- دعم استراتيجيات التباعد الاجتماعي وتقليص أعداد العاملين بالإدارات في ظل الأزمة، دون زيادة عبء العمل ودون الإخلال بنظام العمل الأكاديمي والإداري بحيث تكون الأعداد المتواجدة قادرة على تقديم الخدمات الأكاديمية والإدارية بنفس الجودة.
2- تطوير البنية التحتية للجامعة وخاصة التكنولوجية، بما يضمن تفعيل التعليم المدمج، وميكنة الاعمال الإدارية المختلفة التي تقدمها الإدارات العامة والجهاز الإداري بكليات ومعاهد الجامعة.
3- تعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة على التعليم المدمج والعمل عن بعد بتوفير التقنيات والبرمجيات الحديثة ووسائل الاتصال المختلفة التي تضمن بناء شبكة علاقات داخلية وخارجية تضمن استمرار سير الأعمال دون الحاجة إلى التواجد في مقر الجامعة، مع تدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين على هذه التقنيات والبرمجيات بما يمكنهم من الاستخدام الأمن والامثل لها، مع توفير سبل الحماية المعلوماتية بما يضمن حماية وسرية المعلومات.
4- تعزيز ميكنة الأعمال الإدارية ببناء نظام إليكتروني يتضمن جميع الإعمال بكل الأقسام الداخلية بإدارات الجامعة العامة وداخل الكليات، وتقديم التدريب الكافي العاملين على تطبيقه، وتقديم خدمات الدعم الفني للنظام بما يحقق أقصى استفادة، مع تفعيل آليات مميكنة لمتابعة أداء العاملين على النظام.
5- تنمية قدرات القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومديري العموم بالجامعة في مجال إدارة الأزمات والكوارث والتخطيط المبنى على المخاطر.
6- تعزيز دور وحدة **"إدارة الأزمات والكوارث"** بالجامعة والكليات بحيث تتولى مهام مسح البيئة واستشعار الأزمات المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل، وجمع المعلومات عنها وتقييم خطورتها ووضع الخطط البديلة لمواجهتها.
7- دعم سبل التواصل الإليكتروني بين الجامعة وجميع المنتسبين والعملاء والشركاء.
8- تعديل الخطة الاستراتيجية للجامعة فيما يخص الفاعلية التعليمية ووضع استراتيجية قابلة للتطبيق تعمد إلى استثمار الفرص المتاحة الناتجة عن هذه الجائحة، مع توفير السبل للقائمين عليها لتمكينهم من الوفاء بمتطلبات المرحلة القادمة.
9- تعميم الدراسة على باقي كليات وإدارات الجامعة، والاهتمام بإجراء الدراسات الدورية بهذا الشأن وبصفة دورية، مع الاستعانة بالأطراف الخارجية في ذلك كخبراء واستشاريين.
10- الأخذ في الاعتبار نتائج هذه الدراسة وغيرها في التحليل البيئي عند صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة والكليات والخطط التنفيذية للإدارات.