﴿ بسم الله الرحمن الرحيم ﴾

كلية التربية
المجلة التربوية
***

تطوير الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية فى ضوء مدخل الذكاء التنظيمى

إعداد

د/ عبد الستار محروس عبد الستار
مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم-كلية التربية جامعة الفيوم

د/ رشا عويس حسين
مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم-كلية التربية جامعة الفيوم

المجلة التربوية. العدد الثانى والستون . يونيه ٢٠١٩م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

الملخص :

هدف البحث الحالى إلى رصد واقع الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية وذلك لوضع آليات مقترحة لتطويره فى ضوء مدخل الذكاء التنظيمى، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (٤٨) عبارة لقياس مستوى تطبيق الذكاء التنظيمى بالأقسام العلمية بالجامعات الحكومية فى جمهورية مصر العربية اشتملت على سبعة أبعاد للذكاء التنظيمى، وزعت على عينة عشوائية قوامها (٣٢٠) من رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بثلاث جامعات حكومية هى الفيوم والمنيا وعين شمس بواقع (١٦) كلية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمى بأبعاده السبعة (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة فى التغيير، القلب، التناغم والملائمة، نشر المعرفة، ضغط الأداء التنظيمى) جاءت بدرجة منخفضة، وأوصى البحث بضرورة مراجعة معايير اختيار وتعيين رؤساء الأقسام العلمية، وإعادة تأهيل وتدريب رؤساء الأقسام العلمية الحاليين، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية بالأقسام العلمية.

الكلمات المفتاحية : الأداء، رؤساء الأقسام، الذكاء التنظيمى .

Developing the administrative performance of the scientific departments' heads in the Egyption public universities in the light of the organizational intelligence approach

Abstract

The Current research aimed at monitoring the administrative performance of the scientific departments' heads in order to develop proposed mechanisms to improve it in the light of the organizational intelligence approach. To achieve the objective of the study, a questionnaire consisting of (48) statements was prepared to measure the organizational intelligence's level of the scientific departments in the Egyption public universities in the Arab Republic of Egypt. The questionnaire include seven dimensions of organizational intelligence and was distributed to random sample of(320) heads of scientific departments and teaching staff and their assistants at (16) faculties in Fayoum, Minya and Ain Shams universities.The study concluded that the organizational intelligence's performance level with its seven dimensions (Strategic vision, common destiny, desire for change, heart, harmony and appropriateness, dissemination of Knowledge, pressure of organizational intelligence) of scientific departments' heads in the Egyptian public universities is low.The study recommended the need to review the criteria selecting and appointing the scientific departments' heads and to rehabilitate and train the present heads of scientific department. In addition, it's necessary to improve the quality of the professional career in scientific departments.

Key words : performance, departments' heads, organizational intelligence

مقدمة :

يعد الذكاء التنظيمى أحد أهم المداخل الإدارية التى تعتمد عليها المؤسسات التعليمية والذى يهتم بتنمية الموارد غير الملموسة وتنمية رأس المال الفكرى الذى يمثل المعارف والخبرات المتراكمة لدى أعضائها، حيث يسمح للأفراد بالاستفادة من قدراتهم الابتكارية فى إيجاد حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التى قد تواجه المؤسسة والتى قد تعوق تطوير الأداء المؤسسى.

وتعد الجامعات أحد أهم المؤسسات التى بحاجة إلى استثمار قدرات أفرادها من خلال تطبيق مدخل الذكاء التنظيمى باعتباره أحد المقومات الرئيسة فى إحداث تميز الجامعات، بحفاظه على توازنها وتكيفها مع تغيرات البيئة، وتحقيق مركزًا فريدًا ومتميزًا فى مجال عملها، من خلال تطوير معاهدها وكلياتها وأقسامها ووحداتها الفرعية، ورفع كفاءات أداء الأفراد فى المهام المنوط بهم أدائها، وتنمية القدرات الإبداعية لديهم، واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمواجهة العقبات التى قد تواجههم، بما يسهم فى تحقيق مركز تنافسى مرموق.

وفى ظل بيئة سريعة التغير أصبح من الضرورى على الجامعات أن تستوعب التغيرات فى البيئة الخارجية، وتستجيب لها بما يحقق الديمومة والبقاء، من خلال اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات الموجودة فى البيئة الخارجية، وذلك بالاستغلال الأمثل للقدرات الداخلية للجامعات، وعليه فإنه من الضرورى على الجامعات بجميع وحداتها وأقسامها المختلفة أن تهتم بالقدرات وتطويرها بشكل أكبر لما له من أثر كبير فى نجاحها وتطورها.

وتعد الأقسام العلمية هى حجر الزاوية فى الجامعة، فبدونها لا تستطيع الجامعة أن تؤدى رسالتها أو تحقق أهدافها، فهى المفتاح الحقيقى لرفع مستوى الإنتاجية فى الجامعات كمًا ونوعًا، وعن طريقها يتم اقتراح معظم القرارات الجامعية ، كاختيار أعضاء هيئة التدريس، والتنسيق بين أعضاء هيئة التدريس فى توزيع المقررات الدراسية ، ومتابعة العملية التعليمية، ومتابعة انتظام الطلاب والعاملين، ومتابعة وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة من تدريس وبحث علمى وخدمة مجتمع وغيرها من القرارات التى تحدد طابع المؤسسة الجامعية، ولعل ذلك هو ما أكدته الدراسات بأن رئيس القسم الأكاديمى مسئول عن اقتراح أكثر من ٨٠ % من جميع القرارات الإدارية فى الجامعة. (جمال على الدهشان ، جمال أحمد السيسى، ٢٠٠٥، ٧٩)

فرؤساء الأقسام العلمية فى الجامعات الحكومية هم بمثابة القيادت الإدارية التى تدير شؤون العملية التربوية والإدارية ويقومون بأداء وظائفهم ومهامهم لتيسير العمل بانسيابية ودقة، الأمر الذى يتطلب منهم نمطًا إداريًا قادرًا على التفاعل، ومن ثم يؤدى إلى تحقيق علاقة إيجابية سليمة تنعكس على أدائهم ومن ثم إنتاجية الجامعة لا سيما المتعلقة بالتحصيل الدراسى للطلبة، ورضا العاملين فى الجامعة من جهة أخرى والعكس صحيح.

وعليه فإن توافر مهارات الذكاء التنظيمى لدى رؤساء الأقسام العلمية يمكنهم من تحسين معدلات الأداء التنظيمية وتحقيق الفعالية الإدارية، وذلك من خلال زيادة الولاء والانتماءالتنظيمى، وزيادة معدلات الرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالقسم، وبالتالى الالتزام التنظيمى لهم. (Bliss Samuel E. , 2006 ,3)

وفى ضوء حالة التذمر التى أصبحت تتردد من خلال أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول بعض السلوكيات الإدارية لبعض رؤساء الأقسام العلمية فى كلياتهم، ووجود بعض الإخفاقات القيادية التى تؤثر سلبًا على رضا المنتسبين للأقسام العلمية وشعورهم بالإحباط فى كثير من الأحيان، تأتى أهمية دراسة واقع الأداء الإدارى لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية باعتبارهم الشريحة التى يعتمد عليها لقيادة الجامعة حاضرًا ومستقبلًا.

مشكلة البحث :

إن الأقسام العلمية في الجامعات الحكومية المصرية لها أهمية كبيرة نظرًا لما تقوم به لتحقيق أهداف الجامعة والنهوض برسالتها المتمثلة في إثراء المعرفة وتقدم المجتمع ورفاهيته، وكذلك من خلال الوظائف التي تمارسها والتي تتمحور في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومن هنا تأتي أهمية الدور الذي يقوم به رؤساء الأقسام العلمية باعتبارهم قلب القيادة التربوية بالجامعة وعنصرًا أساسيًا من عناصر نجاح تلك الأقسام وانطلاقها نحو تحقيق أهدافها التي تسعى إليها ورسم الخطط واتخاذ القرارات لتسيير العمل ورفع كفاءته.

وتعد وظيفة رئيس القسم العلمي واحدة من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي بالكليات والجامعات، فرئيس القسم يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية بما تتضمنه من تعدد في المهام والمسئوليات والأدوار المنوطة به، إذ أن عمله لايقتصر على تسيير شئون القسم تسيير روتينيًا ومباشرة أعماله التنظيمية فقط بل يمتد دوره ليشتمل على جانبين أساسيين

أولهما الجانب الأكاديمي المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية وهو أساس بنيان الجامعة، وثانيهما الجانب الإداري وهو المسئول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق متطلبات الجانب الأكاديمي.(هدى سعد السيد، أميمة حلمى مصطفى ،٢٠٠٢، ٧٥)

وعلى الرغم من تعدد محاولات تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات المصرية، فإن المتأمل لواقع هذه الأقسام يلاحظ أنها تعاني من العديد من المشكلات التي تقف حائلًا دون تحقيق مستوى ملموس من التميز، حيث تشير العديد من الدراسات والبحوث إلى وجود العديد من المشكلات التي تحول دون الإرتقاء بأداء رؤساء الاقسام العلمية بالجامعات المصرية، حيث تؤكد دراسة (عبد الباسط محمد دياب، ٢٠١٧، ٧٠١) على أن عمل رؤساء الأقسام يغلب عليه البيروقراطية الإدارية والتعامل مع إدارة مركزية، وقلة استخدام الإساليب الإدارية الحديثة، فى حين ترى (رشا عويس حسين، ٢٠١٥، ٣٤٣) أن البرامج التدريبية المقدمة لرؤساء الأقسام العلمية غير كافية كما أن معظمها يقتصر على الأبعاد الإدارية والتنظيمية والقانونية فقط، دون دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم، وافتقار محتوى هذه البرامج للكثير من الاتجاهات الحديثة المرتبطة بتطوير الأداء واقتصار الغرض من هذه البرامج على الحصول على شهادات بعينها بغرض الترقي أو الحصول على منصب قيادي أو إداري في الجامعة.

وتبين دراسة (عادل رجب إبراهيم ، عبد الهادي مبروك محمد ، ٢٠٠٧، ٤٥٤) إهمال التشريعات الجامعية تكوين صف ثان من القيادات كما أغفلت تدريب القيادات الشابة على وظائفهم الجديدة، بالإضافة إلى غياب الخطط اللازمة لتدريب هذه القيادات، وفى دراسة (عبد الستار محروس عبد الستار ،٢٠١٧، ٣٣٣) تبين أن حجم الموارد المالية بالجامعات الحكومية المصرية غير مناسب للوفاء بالمتطلبات الحالية والمستقبلية والخطط الاستراتيجية الخاصة بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، الأمر الذى يؤثر سلبًا على تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية ويحد من تنمية مهاراتهم الإدارية والقيادية.

ومن خلال بعض المقابلات الحرة (غير المقننة) (*) التى أجراها الباحثان مع بعض رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الفيوم وعين شمس والمنيا تبين وجود بعض المعوقات التي أدت إلى ضعف أداء العديد من رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية ، من أهمها :

1. **ضعف تدريب رؤساء الأقسام العلمية على استثمار التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصال والتي تمثل ضرورة ملحة من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية.**
2. **تجاهل التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد الرؤية والرسالة للكلية والأقسام العلمية.**
3. **كثرة الأعباء الإدارية والأعمال الروتينية الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام العلمية.**
4. **ضعف الرغبة والحماس لدى رؤساء الأقسام العلمية في التغيير والتجديد والتمسك بما هو موجود ومجرب.**
5. **ضعف الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس.**
6. **يميل الكثير من رؤساء الأقسام العلمية إلى العمل بفردية بعيدًا عن العمل بروح الفريق مع ربط الخلافات الشخصية بالعمل.**

يتضح مما سبق أن هناك العديد من العوامل التى أدت إلى ضعف أداء رؤساء الأقسام العلمية لمسئولياتهم الأكاديمية والإدارية، الأمر الذى يحتم الاهتمام بتلك القيادات من خلال تبنى أفكار ومداخل إدارية حديثة والتى منها مدخل الذكاء التنظيمى، حيث أنه من المداخل التى تسهم بدرجة كبيرة فى رفع المستوى المهنى والقيادى والإدارى لدى رؤساء الأقسام وتطوير الممارسات الإدارية التنظيمية لهم وزيادة قدرة الأقسام العلمية على استثمار خبرات العاملين بها، كما يساعد القسم على تعبئة قدراته الفكرية والمعرفية والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة به، وقدرته على التطوير وتقديم قيمة مضافة تساعده على التميز والمنافسة مع الأقسام الأخرى، وتوفير قيادة واعية تمكن الأفراد من المشاركة الفعالة في صنع القرارات

(*) المقابلة غير المقننة هى تلك المقابلة التى يجريها الباحث لاستطلاع مشكلة أو ظاهرة ليس لديه خلفية كاملة حولها، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة العامة والتى لا تكون موضوعة مسبقًا حول مشكلة البحث، والتى تترك فيها حرية كاملة للباحث فى توجيه الأسئلة التى يراها مناسبة، وأيضًا تترك للمتحاور حرية الإجابة.

ودعم روح الفريق والعمل التعاونى.

ويعد الذكاء التنظيمي أحدى ضمانات النجاح في إحداث تميز المؤسسات الجامعية بحفاظه على توازن المؤسسات وتكيفها مع تغيرات البيئة وتحقيق مركزا فريدًا ومتميزًا فى مجال عملها، من خلال تطوير وحدات العمل بها وتحسينها ورفع كفاءة أداء القيادات الجامعية فى المهام المنوط بهم أدائها وتنمية القدارات الإبداعية للأفراد واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمواجهه العقبات التى تعوقها مما يسهم فى تحقيق مركز تنافسى مرموق، ويتضمن الذكاء التنظيمى سبعة أبعاد وهى : المصير المشترك، والرغبة فى التغيير، المواءمة والتناغم، القلب، نشر المعرفة، وضغوط العمل.

وفى ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث فى السؤال الرئيس التالى : كيف يمكن تطوير الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية فى ضوء مدخل الذكاء التنظيمى ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

١- ما الأسس النظرية للذكاء التنظيمى بالمؤسسات التعليمية ؟

٢- ما الإطار المفاهيمى للأداء الإدارى بالمؤسسات التعليمية ؟

٣- ما واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية فى جمهورية مصر العربية ؟

٤- ما مستوى تطبيق الذكاء التنظيمى بالأقسام العلمية بالجامعات الحكومية فى جمهورية مصر العربية من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية ؟

٥- ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية فى ضوء مدخل الذكاء التنظيمى ؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالى إلى قياس مستوى تطبيق الذكاء التنظيمى بالأقسام العلمية بالجامعات الحكومية فى جمهورية مصر العربية من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية، بغية تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتطوير الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية فى ضوء مدخل الذكاء التنظيمى.

أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث الحالى من الاعتبارات التالية :

١. أهمية الذكاء التنظيمي باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة التي قد يكون لها دورًا كبيرًا في تطوير أداء القيادات الجامعية بشكل عام ورؤساء الأقسام العلمية بشكل خاص.
٢. تطور الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر من التركيز على إدارة الأصول والموارد الملموسة إلى تعظيم الاستفادة من الأصول والموارد المعرفية غير الملموسة.
٣. قد يفيد البحث الحالي رؤساء الأقسام العلمية في التعرف على أبعاد الذكاء التنظيمي بما يعينهم على تطوير أدائهم وتحقيق الأهداف ووعيهم بالمشكلات المرتبطة بوظيفتهم واكسابهم المهارات والاتجاهات اللازمة للقيام بالدور المنوط بهم.
٤. قد يساعد البحث الحالى مخططي السياسات التعليمية والمسئولين عن تطوير التعليم الجامعي فى تطوير البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الجامعة ووتطوير طرق اختيارهم بما يتناسب مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

منهج البحث :

اعتمد البحث الحالى على المنهج الوصفى الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها كيفيًا وكميًا لتوضيح خصائصها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطوره، كما استخدم البحث الحالي مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لتفسير نتائج الدراسة الميدانية ثم وضع آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، ولكي يتحقق ذلك سار البحث وفقًا لهذا المنهج على النحو التالي :

١. التعرف على الأسس النظرية للذكاء التنظيمى بالمؤسسات التعليمية.
٢. التعرف على ماهية الأداء الإدارى بالمؤسسات التعليمية.
٣. رصد واقع الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية.
٤. قياس مستوى تطبيق الذكاء التنظيمى بالأقسام العلمية بالجامعات الحكومية فى جمهورية مصر العربية من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية.

٥. وضع آليات مقترحة لتطوير الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية فى ضوء مدخل الذكاء التنظيمى.

مصطلحات البحث :

١ -**تطوير:** Developing

- التطوير فى اللغة من الفعل (طور) وطور الشئ أى حوله من طور إلى طور، (الطور) هو الحالة. (ابن منظور ، د.ت، ٦٢٣)
- هو عملية يتم فيها تدعيم جوانب القوة وتصحيح نقاط الضعف فى ضوء معايير محددة. (حسن شحاتة و زينب النجار ، ٢٠٠٣، ١٠٧)
- ويعرفه (قيس المؤمن وآخرون، ٢٠١٠، ٩٦) بأنه عملية الإصلاح الشاملة أو تحسين عنصر أو أكثر من مكونات الهياكل الإدارية والأفراد.
- كما يعرف بأنه عملية تزويد الإداريين بالخبرات والمعلومات التى تساعدهم على تحسين أدائهم فى العمل ورفع مستوى كفايتهم فى مواجهة المشاكل الإدارية.(أحمد زكى بدوى، ١٩٩٤، ٧٥)
- ويعرف (محمد السيد على، ٢٠١٠، ٤٢-٤٣) التطوير بأنه عملية تقوم على أسس علمية هادفة تؤدى دومًا إلى التقدم والارتفاع، كما ينصب على جميع جوانب النظام المراد تطويره للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاية والكفاءة.
- وفى ضوء ما سبق من تعريفات يعرف الباحثان التطوير إجرائيًا بأنه : عملية مخططة ومنظمة وممنهجة لتحسين الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية إلى الأفضل والأحسن فى ضوء مدخل الذكاء التنظيمى بهدف الارتقاء بدور تلك الأقسام فى تحقيق أهدافها المنشودة بأعلى مستوى من الكفاية والكفاءة.

٢ - **الأداء** Performance

- الأداء لغةً من المصدر أدى ويقال قام بأداء واجبه أى بإنجازه وإكماله ، أو كان أداؤه للنص سليمًا أى أسلوب تعبيره وطريقته.(معجم المعانى الجامع، http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar، تاريخ الزيارة ٢٠١٨/١/٥)
- ويعرفه (رياض المصلح، ٢٠٠٢، ٦) لغةً بأنه : تأدية الشئ وعمله بتمامه وكماله.

- الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام الموارد المالية أو البشرية فى المؤسسة واستغلال ذلك بصورة تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة. (حسن شحاتة و زينب النجار، ٢٠٠٣ ، ٩٦)
- هو القدرة الدائمة على تقديم نتائج متوالية للعمل على فترات من الزمن فى أنواع مختلفة من المهام الموكلة للإدارة. (Inerney, C.Mc&Fever,D.Le, 2002,10)
- هو السلوك المرئى الظاهر الذى يمكن ملاحظته وتقديره وتقييمه.(ناجى رجب سكر، ٢٠٠٦، ٢٤٠)
- ويعرف الأداء الإدارى بأنه ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك. (سعد زناد درويش ، مصطفى أحمد مصطفى، ٢٠١٨، ٧١)

٣ - **رئيس القسم العلمي :**

- هو الشخص المسئول عن الإشراف على الشئون العلمية والإدارية والمالية بالقسم العلمى فى حدود السياسة العامة للمؤسسة الجامعية ووفقًا للقوانين واللوائح والقرارات المنظمة لها، وهو حلقة الوصل بين القيادات الجامعية العليا وأعضاء القسم، بما يحقق أهداف جميع الأطراف ويصون سمعة القسم ويجود أداءه فى مجالات نشاطه المختلفة التعليمية والبحثية والخدمية. (أشرف السعيد أحمد، ٢٠٠٩، ٧٦٧)
- رئيس القسم العلمى هو ذلك الشخص الذى يتحمل عبء الإشراف المباشر على القسم العلمى ، حيث يتولى مهام إدارته ، وتكمن مهمة رئيس القسم كما حددها قانون تنظيم الجامعات فى " الإشراف على الشئون العلمية والإدارية والمالية فى القسم فى حدود السياسة التى يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقًا لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها. (قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقًا لآخر التعديلات، ٢٠٠٩، مادة (٥٨)، ٢٩)

٤ - **الذكاء التنظيمى :**

- هو قدرة المؤسسة على معالجة وتفسير واستغلال المعلومات بطريقة مفيدة من أجل دعم التكيف مع البيئة المحيطة. (Mary Ann Glynn, 1996, 1088)

- قدرة المؤسسة على تعبئة جميع قدرات العاملين فيها واستثمار طاقاتهم، والاستفادة منها فى تحقيق رؤية المؤسسة ، وإحداث التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة. (Albrecht, K., 2003, 15)
- القدرة الإجرائية للمؤسسة للقيام بالعمليات الإدارية بكفاءة وفعالية من خلال الجمع بين المعارف والمهارات التى تخص كل من الموارد الملموسة (المادية) والموارد غير الملموسة (المعنوية)، والعمل على استثمارها بأفضل الطرق فى اتخاذ القرارات السليمة وحل المشكلات التى تواجهها.
(Younghan Jung, 2009, 47)
- ويعرف الباحثان الذكاء التنظيمي إجرائياً على أنه : القدرة الكلية للقسم العلمى رئيسًا وأعضاءً على الابتكار التنظيمى والتكيف مع الظروف المختلفة المحيطة به، واستغلال المعرفة الاستغلال الأمثل، وقدرته العالية على التطور وتقديم قيمة مضافة تساعد فى التميز والمنافسة مع الأقسام الأخرى.

حدود البحث :

أ- حدود موضوعية : اقتصر البحث الحالى على دراسة واقع الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية، وذلك من أجل وضع تصور مقترح لتطوير أدائهم فى ضوء مدخل الذكاء التنظيمى.

ب- حدود مكانية : تم تطبيق الدراسة الميدانية فى ثلاث جامعات حكومية هى : جامعة عين شمس وجامعة الفيوم وجامعة المنيا، وقد تم اختيار جامعة الفيوم باعتبارها الجامعة التى ينتمى لها الباحثان، وتم التطبيق بجامعة المنيا باعتبارها ممثلة للوجه القبلى، وتم اختيار جامعة عين شمس باعتبارها أحد أكبر وأعرق الجامعات المصرية ويوجد بها أكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

ج- حدود بشرية : تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بعدد من الكليات النظرية والكليات العملية (*) فى الجامعات سالفة الذكر، وقد تم التطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم باعتبارهم أهم العناصر التى يتألف منها القسم العلمى، كما أن أداء رئيس القسم

ينعكس إيجابًا أو سلبًا على أدائهم الأكاديمى والبحثى والإداري، كما أنهم أهم عناصر تطوير وتحديث العملية التعليمية داخل القسم والكلية والجامعة على حد سواء.

د- حدود زمنية : تم تطبيق الدراسة الميدانية فى الفترة من ٢٠١٨/٧/٩ وحتى ٩/٨/ ٢٠١٨.

خطوات السير فى البحث : يسير البحث بعد عرض الإطار العام وفق المحاور الآتية :

المحور الأول : الإطار النظرى، يتضمن :

أولًا : الدراسات السابقة

ثانيًا : طبيعة الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية

ثالثًا : البناء التنظيمى للأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية

رابعًا : الأسس النظرية والفكرية للذكاء التنظيمى بالجامعات

المحور الثانى : إجراءات الدراسة الميدانية

المحور الأول : الإطار النظرى

أولًا : الدراسات السابقة

أ - دراسات سابقة فى مجال الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية :

١- دراسة (جمال على الدهشان ، جمال أحمد السيسى، ٢٠٠٥) هدفت إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس حول درجة أداء رؤساء الأقسام لوظائفهم ومسئولياتهم المهنية وعلاقة ذلك بدرجة رضاهم عن عملهم، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أداء رؤساء الأقسام لمسئولياتهم المهنية ورضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، كما أظهرت أن رؤساء الأقسام يؤدون مسئولياتهم الإدارية والاجتماعية والسياسية ويقصرون فى أداء مسئولياتهم العلمية والتعليمية والخدمية.

٢- (*) انظر ملحق (٣) قائمة باسماء الكليات التى تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية فيها.

٣- دراسة (مركز تطوير التعليم الجامعى-جامعة عين شمس، ٢٠٠٧) هدفت إلى تصميم حقيبة تدريبية لتطوير كفايات رؤساء الأقسام بالجامعات العربية وفق أحدث الاتجاهات العالمية فى تطوير البرامج التدريبية، وقد تناول المحتوى العلمى لموضوعات الحقيبة اختصاصات وأعمال مجلس القسم بالجامعة، ومتابعة أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالقسم، بالإضافة للإدارة الجيدة للقسم العلمى وتخطيط الاحتياجات البشرية والمادية بالقسم.

٤- دراسة (أحمد عبدالله الصغير، ٢٠١٦) هدفت إلى تقديم رؤية جديدة للارتقاء بمعايير وآليات اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى ضوء مؤشرات الجودة المحلية والعالمية، وأظهرت النتائج الاقتصار على التعيين فقط عند اختيار القيادات الجامعية، وإغفال التشريعات الجامعية لجانب تدريب القيادات الجامعية على كيفية ممارسة مهامهم ووظائفهم الجديدة،

٥- دراسة (يسرى يوسف العلى، ٢٠١٦) هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإدارى لدى رؤساء الأقسام فى كليات العلوم التربوية فى الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأظهرت النتائج أن مستوى تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء كان متوسطًا، وأوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لرؤساء الأقسام التربوية لرفع كفاءتهم واكتسابهم المهارات المطلوبة.

٦- دراسة (عبد الباسط محمد دياب، ٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج ودوره فى تحفيز الإبداع الإدارى لديهم، وأظهرت النتائج مجموعة من المعوقات التى تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية، من أهمها :

- التقيد بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل.
- الجمود الإدارى ونقص المرونة فى تنفيذ القرارات.
- ضعف الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
- الافتقار إلى قاعدة بيانات معلوماتية دقيقة خاصة بالأقسام الأكاديمية بالجامعات تكون متاحة للجميع.

- رفض رؤساء الأقسام الأكاديمية أى محاولات للتغيير فى نمط العمل والتمسك بما هو مألوف ومتعارف عليه.

ب - دراسات سابقة فى مجال الذكاء التنظيمى :

١- دراسة (عدنان محمد أحمد قطيط ، ٢٠٠٩) هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية لمدخل الذكاء التنظيمي وكيفية تطبيقه لتنمية الابتكار الإداري بالمدرسة الثانوية، والوقوف على أهم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية المؤثرة في توظيف مدخل الذكاء التنظيمي لتنمية الابتكار الإداري بها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومدخل التخطيط الاستراتيجي (أسلوب SWOT)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة(الرؤية الإستراتيجية، المصير المشترك، التغيير،القلب، التناغم، ونشر المعرفة، وضغط الأداء) وقدرة الأفراد العاملين على الابتكار والابداع التنظيمي.

٢- دراسة (سلطان أحمد خليف، ٢٠١١) هدفت إلى التعرف على أثر مؤشرات الذكاء التنظيمى لدى القيادات الإدارية فى إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين بجامعة الموصل، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن مؤشرات الذكاء التنظيمى لها أثرًا واضحًا فى إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين بجامعة الموصل وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية، وقد أوصى الباحث بضرورة توظيف واستثمار كافة القدرات والاستعدادات المعبرة عن الذكاء التنظيمى لصالح أية فورات سلوكية تحدث لدى العاملين.

٣- دراسة (Fahami, M, MahmoodiDehkordi, M, & Mahzounieh, A,2013) هدفت إلى مناقشة أبعاد الذكاء التنظيمي والذي تتمثل في (الرؤية الإستراتيجية، المصير المشترك، التغيير،القلب، التناغم، ونشر المعرفة، وضغط الأداء) بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة شهركرد بإيران، وأظهرت النتائج أن المؤشرات التي تقيم الذكاء التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس تقع في مستويات مرتفعة حيث أظهرت الرؤية الإستراتيجية أعلى تقييم، ونشر المعرفة أدنى تقييم، ولم يظهر الذكاء التنظيمي أي ارتباط مع التقدم في السن لأعضاء هيئة التدريس، وكان

ضغط الأداء أعلى بين الأساتذة الذكور عن الإناث، وكانت الرؤية الإستراتيجية، التغيير، التناغم والتطابق أعلى بكثير بين أعضاء هيئة التدريس الأناث عن الذكور.

٤- دراسة (Karimi, F. & Akbari, M., 2015) هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط للذكاء التنظيمي والذي تتمثل أبعاده في (الرؤية الإستراتيجية، المصير المشترك، التغيير،القلب، التناغم، ونشر المعرفة، وضغط الأداء) على العلاقة بين قدرة التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قدرات التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وبين الذكاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن الذكاء التنظيمي يقوم بدور الوسيط بين قدرة التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

٥- دراسة (Sirous Hadadnia, Nima Shahid, 2015) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة مع رأس المال الإجتماعي والذكاء التنظيمي والذي تتمثل أبعاده في (الرؤية الإستراتيجية، المصير المشترك، التغيير،القلب، التناغم، ونشر المعرفة، وضغط الأداء) للعاملين بجامعة آزاد الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والذكاء التنظيمي ورأس المال الإجتماعي.

٦- دراسة (أسامة محمود قرنى ،ومحمود سيد علي أبو سيف ، ٢٠١٦) هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمى بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى ضوء نموذج كارل ألبريشت، إضافة إلى التعرف على أهمية النموذج فى تحقيق التميز فى الأداء، وتوصلت الدراسة فى نتائجها إلى أن مستوى الذكاء التنظيمى بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطًا، كما أن أبعاد الذكاء التنظيمى تسهم فى تميز الأداء بجامعة الإمام بدرجة عالية.

٧- دراسة (أحمد يوسف عبد السلام، ٢٠١٦) هدفت إلى تحديد مدى التباين بين آراء العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة فيما يتعلق بتوافر كل من أبعاد الذكاء التنظيمي(الرؤية الإستراتيجية، المصير المشترك، التغيير،القلب، التناغم، ونشر

المعرفة، وضغط الأداء) وأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف المباشر، الثقة في الإدارة العليا)، وتحديد تأثير أبعاد الذكاءالتنظيمي على أبعاد الثقة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تباين بين آراء العاملين فيما يتعلق بتوافر كل من أبعاد الذكاء التنظيمي والثقة التنظيمية، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي وأبعاد الثقة التنظيمية.

٨- دراسة (منى عبد الغني عبد الستار ، ٢٠١٦) هدفت إلى تحديد خصائص الذكاء التنظيمي ونماذجه وأبعاده في الجامعة، والتعرف على مفهوم القدرة التنافسية ومجالاتها ومعوقات ومتطلبات تحقيقها في الجامعات، وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في استخدام مدخل الذكاء التنظيمي في تحسين القدرة التنافسية بجامعة بني سويف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومدخل التخطيط الاستراتيجي (أسلوب SWOT) ، وتوصلت الدراسة إلى صياغة خطة استراتيجية لتحسين القدرة التنافسية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي.

تعقيب على الدراسات السابقة :

انطلاقًا من نتائج الدراسات السابقة وما توصلت إليه فيما يتعلق بأداء رؤساء الأقسام العلمية والذكاء التنظيمى، يتبين أن البحث الحالى يختلف عن الدراسات السابقة؛ حيث لم تتناول أى دراسة سابقة أداء رؤساء الأقسام وتطويره من خلال مدخل الذكاء التنظيمى، فبعض هذه الدراسات ركز على العلاقة الارتباطية بين أداء رؤساء الأقسام لمسئولياتهم المهنية ورضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، فى حين ركزت بعض الدراسات على تقديم رؤية جديدة للارتقاء بمعايير وآليات اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى ضوء مؤشرات الجودة المحلية والعالمية، هذا وقد أشارت إحدى الدراسات إلى دور التمكين الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية فى تحفيز الإبداع الإدارى لديهم، ومن جانب آخر فقد ركزت بعض الدراسات التى تناولت الذكاء التنظيمى على تفسير العلاقة بين الذكاء التنظيمى وبعض المتغيرات كالثقافة التنظيمية، والإبداع والابتكار الإدارى، والتعلم التنظيمى وسلوك المواطنة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وإطفاء السلوكيات غير المرغوبة، والقدرة التنافسية، فى حين تناولت بعض الدراسات الأخرى أهمية الذكاء التنظيمى ودوره فى تحسين الأداء المؤسسى، كما ركزت بعض الدراسات على تحليل وتفسير نموذج كارل ألبرشت للذكاء التنظيمى والذى

يتضمن سبعة أبعاد أساسية للذكاء التنظيمى، بينما يركز البحث الحالى على استخدام مدخل الذكاء التنظيمى فى تطوير الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية.

ثانيًا : طبيعة الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية

أ -الإطار المفاهيمى للأداء الإدارى :

يعد الأداء الإدارى أحد جوانب الأداء الذى اختلف الباحثون حول تحديد ماهيته، حيث يتأثر الأداء الإدارى بعدة عوامل منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالمؤسسة والبعض يعود إلى عوامل أخرى، وفيما يلى عرض مفصل لماهية الأداء الإدارى وطبيعته والعوامل المؤثرة فيه.

١ -مفهوم الأداء :

- **يطلق الأداء فى اللغة العربية ليدل على فعل شئ أو القيام به أو قضائه، يقال أدى الشئ أى قام به، وأدى الدين قضاه، وأدى الصلاة أقامها لوقتها (محمد بن أبى بكر الرازى، ١٩٩٣، ٢٩).**
- **الأداء مصطلح لاتينى معناه Performance ويعنى تأدية وإنجاز عمل أو القيام بمهمة ما، ومن ثم فالأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسئوليات والواجبات من قبل الموظف الكفء المدرب (Oxford Dictionaries, 2013).**
- **ويعرف الأداء بأنه الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة فى مجال العمل (محمد نصر، ٢٠٠٢، ٩٤).**
- **هو مجموعة من الأنشطة والوظائف اتى يمارسها أى إدارى لتحقيق الأهداف الخاصة بأى مؤسسة من المؤسسات (ندى عبد الرحيم محامده، ٢٠٠٥، ٢٨).**
- **الأداء هو ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين يتم تحديده من قبل المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهداف معينة (محمد إبراهيم أشكنانى، ٢٠٠٦، ٢٣).**
- **الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء أكان هذا الجهد عضليًا أم فكريًا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له وبما يحقق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة التى يعمل فيها (يمنى أحمد عتوم، ٢٠١٧، ٣١).**

- ويعرف أداء رؤساء الأقسام العلمية بأنه مجموعة من الأنشطة أو الأعمال أو الواجبات المرتبطة بمنصب رئاسة القسم فى المجالات التعليمية والعلمية والخدمية والقيادية والإدارية والاجتماعية (محمد عباس محمد، ٢٠٠٤، ٢٢٧).

يتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء وتنوعها، إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمع كل هذه التعريفات، وهى كما يلى :

- الموظف : وما يمتلكه من معارف وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.
- الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتى تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمى.

وفى ضوء ما سبق يعرف الباحثان الأداء إجرائيًا بأنه : قيام رئيس القسم العلمى بالجامعات الحكومية بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات إدارية وعلمية وتعليمية واجتماعية وسياسية وخدمية لتحقيق الأهداف الخاصة بالقسم والكلية على حد سواء.

١ - **مفهوم الأداء الإدارى :**

يعرف الأداء الإدارى بأنه :

- القدرة الدائمة على تقديم نتائج متوالية للعمل على فترات من الزمن فى أنواع مختلفة من المهام الموكلة للإدارة (بيتر داركر، ١٩٩٦، ٩٩).
- قيام العاملين بالمنظمة بسلوك إدارى ما فى ضوء مبادئ الإدارة، وذلك لتحقيق وظائف الإدارة بأقل جهد ووقت وتكاليف (مدحت محمد أبو النصر، ٢٠٠٨، ٧٧).
- هو مجموعة الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط الأداء الفردى والجماعى وتنظيمه وتوجيهه ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع إلى الوصول إليه (محمد عبد الغنى حسن، ٢٠١١، ١٣).
- يقصد بالأداء الإدارى بصفة عامة بأنه السلوك الوظيفى وما يرتبط به من مهام إدارية، بمعنى تنفيذ أو إتمام مهام معينة (Stuart Sutherland,1989, 316).
- ويعرف الأداء الإدارى الجامعى بأنه : ما تمارسه القيادات الجامعية من مهام إدارية، وما يتطلبه ذلك من تنمية إدارية مستدامة لهم بما يكفل أدائهم على نحو أفضل،

وبما يهيئ البيئة الصالحة والمناسبة لممارسة الجامعة لأداء دورها الأكاديمى، ويجعلها قادرة على التميز والمنافسة محليًا وعالميًا (على يحى على محمود، ٢٠١٤، ١١).

وباستقراء التعريفات السابقة للأداء الإدارى يمكن استخلاص ما يلى :

- **الأداء الإدارى فعل إدارى متصل قد يتحقق بالعمل الفردى أو الجماعى.**
- **الأداء الإدارى يتم من خلال ممارسات لأفعال واجبة التنفيذ، ومتعلقة بمهام يتم تحقيقها بمهارة وإلمام بمسئوليات العمل وواجباته.**
- **الأداء الإدارى يرتبط بالعمليات الإدارية الرئيسة لأى منظمة، والتميز فى ممارسة هذه العمليات الإدارية يحقق أهداف المنظمة والعاملين بها.**

وفى ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء الإدارى إجرائيًا بأنه : كافة الجهود والممارسات الإدارية والإنجازات الملموسة التى يقوم بها رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية والناتجة عن قيامهم بالأنشطة والمهام والمسئوليات المنوطة بهم، لتحقيق أهداف الأقسام العلمية فى ظل الموارد المتاحة بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

٢ - تطوير الأداء الإدارى :

يعرف تطوير الأداء الإدارى بأنه :

- **جهد شمولى مخطط يهدف إلى تغيير وتنمية أداء القيادات فى المؤسسة عن طريق التأثير فى قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وذلك لإدخال التغيير فى المؤسسة ككل لتتجاوب ذاتيًا مع البيئة المحيطة بها بهدف تحقيق الفعالية الكلية للمؤسسة (كايد محمد سلامة، ٢٠١٥، ٧).**
- **تحديد القيمة الفعلية للأداء الإدارى من نشاطات وأدوار داخل المؤسسة وخارجها من أجل إحداث التغييرات المطلوبة فى ضوء أهداف ووظائف المؤسسة من ناحية، وكذلك تحقيق أهداف المجتمع وتوقعاته وتطلعاته من وظائف مجتمعية من ناحية أخرى (نادية حسن على، ٢٠٠٤، ١٠١-١٠٢).**
- **ويعرف الباحثان تطوير الأداء الإدارى إجرائيًا بأنه : جهد مخطط ومنظم لتغيير وتنمية الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية فى**

ضوء مدخل الذكاء التنظيمى بما يتوافق مع متغيرات البيئة المحيطة المطلوبة وبما يتوافق مع أهداف ووظائف الجامعة.

ب - مبادئ الأداء الإدارى بالأقسام العلمية فى الجامعات :

تبرز مدى أهمية دور القيادات الجامعية بشكل عام ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات والمعاهد بشكل خاص في تبنى مجموعة من مبادئ إدارة الأداء بهدف تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين والتدريب المستمر لهم، الأمر الذى سوف يحدث تغييرًا فى سلوك الأفراد ومساعدتهم على فهم أدوارهم الجديدة، وفيما يلى نعرض لأهم هذه المبادئ :

(Bob Paladino, 2007, 26) (Henry J. Pratt, 1991,28) (Douglas K. Smith, 1997, 96-98)

١- الاعتماد على نتائج أداء الأفراد فى توجيه وتطوير الأداء : ويعنى العمل على تحسين الأداء بصورة مستمرة فى ضوء النتائج المتحققة، والتأكد من أن كل فرد يعطى اهتمامًا مستمرًا لنتائج أدائه، ويدرك العلاقة بينها وبين مهاراته الشخصية ليتولد لديه الدافع نحو تغيير أدائه وتحسين مستواه لتحقيق نتائج أفضل.

٢- مشاركة جميع الأفراد فى تحمل مسئولية تغيير وتطوير الأداء : وذلك من خلال استقطاب القيادات الجامعية للأفراد الأكثر اهتمامًا بالتغيير وتشكيل فرق عمل متعاونة لإحداث التغيير المطلوب.

٣- إدراك الأفراد للفوائد العائدة عليهم وعلى الجامعة من تطوير الأداء : مما يجعلهم يتحملون مشقة تعلم مهارات وسلوكيات جديدة من أجل تحسين أدائهم وتحسين الصورة العامة للجامعة أو الكلية أو القسم الذى ينتمون إليه.

٤- توفير بيئة داعمة لمساعدة الأفراد على التعليم والتدريب : يتوفر من خلالها المعلومات والتدريب والنصح والتدعيم، على أن تعد هذه البيئة بحيث تستغل طاقات وقدرات الأفراد لبذل مزيد من الجهد نحو الارتقاء بالمؤسسة وتطويرها.

٥- الاعتماد على التجريب كأحد آليات تغيير وتطوير الأداء : ويقصد بذلك تشجيع الأفراد على ابتكار وتجريب مسارات خاصة لتحقيق أهداف التغيير والاستفادة من خبرات النجاح والفشل.

٦- الاعتماد على فرق العمل : حيث يعمل أعضاء الفريق بصورة متماسكة نتيجة الشعور بتحديات مشتركة، وبرغم من ذلك فإن هناك مهام يفضل أداؤها فرديًا، ونجاح التغيير يتوقف على القدرة على تحديد الفرص الأدائية التى تتطلب العمل الجماعى والفرص التى تستوجب الأداء الفردى.

٧- تركيز التغيير على التصميم الجيد لطريقة العمل أكثر من التركيز على تغيير سلطة اتخاذ القرار : فليس من المهم أن تكون قرارات التغيير مركزية أو لامركزية ما دامت ستتجه فى نهاية الأمر نحو إحداث تغيير للأداء بسرعة أكثر وبأخطاء أقل وبطريقة دورية للعمل وباستثمار أفضل للوقت.

٨- استخدام لغة مؤثرة لحشد طاقات الأفراد من أجل إحداث التغيير : قد يحتاج التغيير إلى موار مالية إلا أنه يعتمد أكثر على رغبة الأفراد أنفسهم فى بذل الطاقة اللازمة لإحداث التغيير، ويستوجب ذلك قيام القادة بتوظيف طاقات الأفراد وبث الثقة فيهم لإدارة القوة الكامنة لديهم لتحسين أدائهم.

٩- أن تكون عملية تطوير الأداء شاملة ومستمرة : يجب توفير مجموعة من مبادرات التغيير فى جميع كليات وأقسام الجامعة على أن تتسم هذه المبادرات بالاستمرارية والشمولية والانسجام مع بعضها البعض، ويكون هدفها الأساسى التغيير لتطوير الأداء وتجويده.

١٠- إيمان القيادات الجامعية بالحاجة إلى التغيير : ومواجهة مخاوف الإحباط والفشل والتنقيب عن كل فرصة ممكنة لدعم الأفراد فى تحقيق النجاح المأمول.

يتضح مما سبق أن رؤساء الأقسام العلمية يقع عليهم العبء الأكبر فى إحداث أى تغيير أو تطوير فى الأداء الإدارى بالأقسام العلمية، إذ يجب على رئيس القسم أن يؤمن بأهمية التطوير وأن يسعى إلى التغيير، ويعمل على حشد طاقات أعضاء القسم فى سبيل الارتقاء بأدائهم بشكل شامل ومستمر، كما يتوجب على رئيس القسم أن ينشر ثقافة التغيير بالقسم من خلال التأكيد على حجم الفوائد التى تعود على أعضاء القسم من إحداث التطوير، علاوة على مسئوليته القائمة على توفير بيئة داعمة للتعليم والتدريب بحيث تستغل هذه البيئة طاقات وقدرات أعضاء القسم لبذل مزيد من الجهد نحو الارتقاء بالقسم وتطويره.

ج - العوامل المؤثرة فى الأداء الإدارى بالأقسام العلمية بالجامعات :

هناك عدة عوامل تؤثر على مستوى الأداء الإدارى فى الجامعات، من أهمها :

(Du Yaling& Yin Yilin, 2009, 1-5) (Mike Kennerley & Andy (Neely, 2002, 1222)

- **ما يمتلكه العاملون من معارف ومهارات واهتمامات واتجاهات ودوافع.**
- **بيئة العمل وما يتوفر بها من موارد وإمكانات وتسهيلات.**
- **متطلبات الوظيفة وما تقدمه من فرص عمل تتسم بالتحدى.**
- **ما تقدمه القيادات الجامعية من تغذية راجعة للعاملين، ومدى الأداء الإيجابى للعاملين، وغرس الثقة فى نفوسهم، ومساندة قراراتهم المناسبة، وتحديد المقاييس المناسبة لتحسين الأداء وتطويره.**
- **اهتمام القيادات الجامعية بعمل الفريق، وحل الصراعات وتدعيم التعاون بين زملاء العمل.**
- **توافر مصادر جيدة للمعلومات تُمكِن القيادات الجامعية من اتخاذ القرارات المناسبة.**
- **قدرة القيادات الجامعية على اتخاذ القرارات لحل المشكلات وتحليلها تبعًا للموقف مع تقديم البدائل المقترحة.**
- **استعداد القيادات الجامعية لتطبيق أفكار ومناهج جديدة فى العمل والخروج عن النمطية الإدارية.**
- **قدرة القيادات الجامعية على توزيع مسئوليات العمل بين العاملين بأقصى كفاءة وفعالية، مع مراقبة أدائهم وتقويمه لتحقيق أهداف الجامعة والعاملين بها.**
- **تبنى القيادات الجامعية الخطط المبتكرة التى تدفع العاملين نحو بذل الجهود الفردية والجماعية المؤثرة فى تطوير الأداء.**

يتضح مما سبق أنه يتعين على رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات – باعتبارهم جزء من القيادات الجامعية – أن يكونوا على وعى كامل بالعوامل المؤثرة فى تطوير الأداء الإدارى حتى يتمكنوا من الارتقاء بمستوى الأداء الإدارى لديهم وبما ينعكس على أداء الأقسام العلمية بشكل عام، إلى جانب ضرورة توافر مرونة لدى أعضاء القسم واستعدادهم لتقبل التغير فى

بيئة العمل، والمشاركة فى تنفيذه، والمساهمة بأفكارهم الإبداعية، الأمر الذى قد يسهم فى تطوير الأداء الإدارى بالأقسام العلمية والمساهمة فى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

د - متطلبات تطوير الأداء الإداري بالأقسام العلمية فى الجامعات :

إن عملية تطوير الأداء الإداري بالأقسام العلمية تهدف إلى زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها والتكيف مع مطالب البيئة دائمة التغير الأمر الذي يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات، من أهمها (صبرى السيد عبد الرحمن، ٢٠١٥، ٤٢) :

١- تحديد مهام ومسئوليات العاملين فى القسم.

٢- تنمية مهارات العاملين فى القسم.

٣- تحديد توقعات أداء كل وظيفة داخل القسم مع مراعاة مايلى :

- **تعزيز التجديد المستمر والتنمية الفعلية للعاملين بالقسم.**
- **الاهتمام بالمخرجات التي تم إنجازها.**
- **الاهتمام بتحقيق قدر من الواقعية للتوقعات.**

٤- الاهتمام بالجوانب الإيجابية فى السلوك عن طريق :

- **الانطلاق من معايير دقيقة تحقق الهدف.**
- **تحديد حجم العمل بحيث يتلاءم مع قدرات العاملين.**
- **متابعة الأداء أثناء العمل.**
- **تقويم أداء العاملين بصفة مستمرة.**

كما يتطلب تطوير الأداء الإدارى أيضًا توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الفعالة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأهداف ومستويات الجودة،وتهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يضمن التنفيذ السليم ، ومتابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة ، إلى جانب رصد نتائج التنفيذ وتصحيحها بالقياس إلى الأهداف المحددة ، مع الاعتماد على توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعلومات ومعدات وغيرها من موارد يتطلبها الأداء الفعال فى العمل (على السلمى، ٢٠٠١، ٢٥).

وانطلاقًا مما سبق فإن المعرفة التنظيمية تعد من أهم محركات الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات، حيث يختلف الأداء الإداري لرؤساء الأقسام طبقًا لمعرفتهم الفنية

والمهنية ، وقدرتهم على حل المشكلات التنظيمية ، وصنع القرارات والتخطيط للعمل ، وتحديد شبكة الاتصال داخل القسم. حيث أكدت إحدى الدراسات على أهمية اختيار القادة الذين تتوفر لديهم القدرة على اكتساب المعرفة التنظيمية وتكوينها (محمد سيف الدين فهمى، ٢٠٠٠، ٢٠).

هـ - أهمية تطوير الأداء الإدارى بالأقسام العلمية بالجامعات :

يرى الباحثان أن لتطوير الأداء الإدارى بالأقسام العلمية بالجامعات أهمية كبيرة، يمكن تلخيصها فى النقاط التالية :

١- تنمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بما يتيح فرصة الاختيار الأفضل للبدائل وتقليل المخاطرة وعدم التأكد.

٢- يؤدى إلى تدعيم مهارات العلاقات الإنسانية والتى تعتبر من المهارات الأساسية التى يتطلبها العمل الإدارى بالجامعات بدرجة كبيرة نظرًا للتفاعل القائم بين القائد والأعضاء فى كافة المستويات وأهمية هذا التفاعل فى تنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية بصورة عامة.

٣- يساعد على اكتساب المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل بالجامعة وأقسامها المختلفة.

٤- تسهم بعض برامج التطوير الإدارى فى تزويد القيادات الجامعية ببعض المهارات الخاصة وفقًا لمدى الحاجة لهذه المهارات.

ثالثًا : البناء التنظيمى للأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية

بالنظر إلى الواقع المصرى نجد أن البناء التنظيمى للأقسام العلمية بالجامعات الحكومية يتألف من ستة مكونات هى : مجلس القسم، رئيس مجلس القسم، نائب رئيس القسم، أعضاء هيئة التدريس بالقسم، المعيدون والمدرسون المساعدون بالقسم، الإداريون والهيئة الفنية المعاونة، وفيما يلى توضيح لأهم ثلاثة عناصر من هذه العناصر الستة وهم مجلس القسم ورئيس مجلس القسم ونائب رئيس مجلس القسم، باعتبارها العناصر المسئولة عن صناعة واتخاذ القرار، والمنوط بها تطوير وتحديث الأداء الإدارى بالقسم :

١ -مجلس القسم :

تحدد اللائحة الداخلية لكل كلية أو معهد تابع للجامعة أقسام الكلية وما يشمله كل قسم من تخصصات ويكون لكل قسم كيانه الذاتى من الناحية العلمية والإدارية والمالية (المجلس الأعلى للجامعات ، ٢٠٠٩، ٢٧).

ويتألف مجلس القسم من جميع الأساتذة والأساتذة المساعدين فى القسم ومن خمسة من المدرسين فيه على الأكثر يتناوبون العضوية فيما بينهم دوريًا كل سنة بالأقدمية فى وظيفة مدرس، على ألا يجاوز عدد المدرسين فى المجلس عدد باقى أعضاء هيئة التدريس فيه (المجلس الأعلى للجامعات ، ٢٠٠٩، ٢٧).

ويختص مجلس القسم بالنظر فى جميع الأعمال العلمية والدراسية والإدارية والمالية المتعلقة بالقسم، وبالأخص المسائل الآتية (المجلس الأعلى للجامعات ، ٢٠٠٩، ٢٧-٢٨) :

- **رسم السياسة العامة للتعليم والبحث العلمى فى القسم.**
- **وضع نظام العمل بالقسم والتنسيق بين مختلف التخصصات فى القسم.**
- **تحديد المقررات الدراسية التى يتولى تدريسها وتحديد محتواها العلمى.**
- **تحديد الكتب والمراجع فى مواد القسم وتيسير حصول الطلاب عليها وتدعيم المكتبة بها.**
- **وضع وتنسيق خطة للبحوث وتوزيع الإشراف عليها.**
- **اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس وندبهم ونقلهم وإعارتهم وإيفادهم فى مهمات ومؤتمرات علمية وندوات أو حلقات دراسية، واقتراح الترخيص للأساتذة باجازات التفرغ العلمى.**
- **اقتراح توزيع الدروس والمحاضرات والتمرينات العلمية والانتداب من القسم وإليه.**
- **اقتراح تعيين المدرسين المساعدين والمعيدين وندبهم ونقلهم وايفادهم فى بعثات أو على منح أجنبية وإعطائهم الإجازات الدراسية.**
- **اقتراح توزيع أعمال الامتحان وتشكيل لجانه فيما يخص القسم.**
- **اقتراح منح مكافآت التفرغ للدراسات العليا.**
- **اقتراح تعيين المشرفين على الرسائل وتشكيل لجان الحكم عليها ومنح درجات الماجستير والدكتوراه.**

- مناقشة التقرير السنوى لرئيس مجلس القسم وتقارير نوابه، ومناقشة نتائج الامتحان فى مواد القسم وتوصيات المؤتمرات العلمية للقسم والكلية أو المعهد، وتقييم نظم الدراسة والامتحان والبحث العلمى فى القسم ومراجعتها وتحديدها فى ضوء كل ذلك وفى إطار التقدم العلمى والتعليمى ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة.
- متابعة تنفيذ السياسة العامة للتعليم والبحوث فى القسم.

٢ - **رئيس مجلس القسم :**

يعتبر رئيس القسم هو المسئول الأول عن إدارة القسم العلمى، ويكون ارتباطه مباشرة بعميد الكلية، فهو يمثل أحد القيادات الجامعية الذى يقع على عاتقه مهمة تحريك وتوجيه طاقات العاملين معه من أجل تحقيق أهداف معينة فى إطار من الرضا والتماسك والإحساس بالمسئولية ومشاركة الإدارة فى عملية صنع القرار، وتوفير المناخ الجامعى الجيد بما يحفز العاملين على زيادة الإنتاج (مرفت صالح ناصف ونهلة عبد القادر هاشم، ١٩٩٨، ٩).

ويعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة فى القسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى عميد الكلية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يسرى هذا الحكم فى حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة إذ تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم، ويعتبر رئيس مجلس القسم متنحيًا عن رئاسة مجلس القسم بتعيينه عميدًا أو وكيلًا للكلية، وذلك إذا وجد غيره من الأساتذة فى القسم، وفى حالة خلو القسم من الأساتذة، يقوم بأعمال رئيس مجلسه أقدم الأساتذة المساعدين فيه، وبذلك يكون له حق حضور مجلس الكلية إلا عند النظر فى شئون توظيف الأساتذة (المجلس الأعلى للجامعات ، ٢٠٠٩، ٢٨).

وبعد قيام ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ حدثت تعديلات على المادة (٥٦) فى قانون تنظيم الجامعات حيث صدر القانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠١٢ والذى يقضى بإضافة المادة (١٣) مكرر إلى القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات والتى تقضى باستبدال نظام تعيين رؤساء الأقسام بنظام انتخابهم بطريقة حرة مباشرة، حيث نصت المادة على " يشارك أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم فى اختيار شاغلى الوظائف القيادية المنصوص عليها بهذا القانون (رئيس مجلس القسم- عميد الكلية أو المعهد- رئيس الجامعة)، وذلك وفقًا لنظم وضوابط الاختيار ومعايير المفاضلة التى يضعها المجلس الأعلى للجامعات على نحو يضمن

كفالة المساواة والعدالة بين جميع المتقدمين لشغل هذه الوظائف، ويحقق اختيار أفضل، وأكفأ العناصر الممثلة لإرادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ويصدر قرار التعيين من السلطة المختصة بالتعيين وفقًا للقانون وذلك طبقًا لنتيجة الانتخابات ويلغى كل ما يخالف ذلك" (المجلس الأعلى للجامعات ، ٢٠١٢، مادة ٤).

ويتم اختيار رئيس مجلس القسم عن طريق الانتخاب الحر المباشر بواسطة جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم العاملين والمتفرغين والقائمين بالعمل فعليًا بالجامعة، بالإضافة إلى المدرسين المساعدين والمعيدين والذين تقيم أصواتهم الصحيحة بما لا يجاوز (١٠%) من الأصوات الصحيحة لأعضاء هيئة التدريس بالقسم سالفى البيان (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠١٢، مادة ١).

ويشترط للترشيح لوظيفة رئيس مجلس القسم، ما يلى (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠١٢، المادتين ٣،٤) :

- **أن يكون المرشح من الأساتذة العاملين بالقسم، على أن يجرى الانتخاب بين أقدم ثلاثة من الأساتذة العاملين بالقسم، المتقدمين للترشيح، والقائمين فعليًا بالعمل لمدة سنة أكاديمية سابقة على الترشيح.**
- **ألا يكون المرشح قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية فى إحدى الجرائم المنصوص عليها فى قانون العقوبات أو ما يماثلها من جرائم فى القوانين الخاصة، أو بعقوبة مقيدة للحرية فى جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره.**
- **ألا يكون قد وقع عليه جزاء تأديبى ما لم يكن قد تم محوه.**
- **عدم سبق شغل المتقدم لوظيفة من ذات الدرجة لمدتين كاملتين.**

ويتم إجراء الانتخابات فى حالة وجود اثنين من الأساتذة المرشحين لرئاسة القسم، وفى حالة وجود أكثر من أستاذ تتوافر فيهم شروط الترشيح واقتصار الترشيح على أحدهم فإن اللجنة تعلن نجاحه بالتزكية، وفى حالة وجود أستاذ عامل واحد فقط بالقسم تنطبق عليه شروط الترشيح فتقوم لجنة الإشراف بإعداد تقرير لعرضه على السلطة المختصة بالتعيين لتقوم بدورها بتكليف قائم بأعمال الرئاسة للقسم لمدة عام أكاديمى، على أن يتم إجراء الانتخابات عقب هذه المدة وحال توافر شروطها (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠١٢، المادة ١٥).

ويشترط لصحة إنعقاد جمعية الناخبين لاختيار رئيس مجلس القسم حضور (٦٠ %) على الأقل من إجمالى أعضاء هيئة التدريس العاملين والمتفرغين القائمين بالعمل فعليًا بجامعتهم، فإذا لم يكتمل النصاب تؤجل الجلسة لمدة ساعتين لاستكماله، وعند استمرار عدم اكتمال النصاب يتم فض الاجتماع مع تحديد موعد آخر خلال أسبوع على الأكثر، على أن يعاد الإعلان عن الموعد الجديد وتنعقد جمعية الناخبين فى هذه الحالة بحضور (٤٠ %) على الأقل من أعضائها المشار إليهم، وإذا لم تستكمل نصاب انعقادها فى هذه الحالة تؤجل جلسة التصويت لمدة ساعتين ثم تنعقد بأى نسبة حضور(المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠١٢، المادة ١١).

وتعاد الانتخابات بين أعلى أثنين فى حالة عدم حصول أى من المرشحين على (٥٠ %) من الأصوات الصحيحة، ويحدد لها يوم آخر خلال أسبوع على الأكثر، ويخطر به الجميع فى ذات الجلسة (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠١٢، المادة ١٤).

وتكون مدة شغل الوظيفة القيادية لرئيس القسم طبقًا لما جاء بقانون تنظيم الجامعات فى هذا الشأن (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠١٢، المادة ٢٠).

ولكن نظرًا لما حدث من سلبيات فى تطبيق مبدأ الانتخاب الحر المباشر فى تعيين رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالكليات المختلفة، تم العودة بعد قيام ثورة ٣٠ يونية ٢٠١٣ إلى نظام تعيين رؤساء مجالس الأقسام أسوة بما حدث فى بقية المناصب القيادية الأخرى فى الجامعة كرؤساء الجامعات وعمداء الكليات، حيث نص القانون رقم (٥٢) لسنة ٢٠١٤ على إلغاء المادة (١٣ مكرر) من قانون تنظيم الجامعات المشار إليه (المجلس الأعلى للجامعات ، ٢٠١٤، ٤). بحيث يصبح تعيين رئيس مجلس القسم بقرار من رئيس الجامعة من بين ثلاثة يتم ترشيحهم لهذا الغرض ممن يستوفون شروط وضوابط الترشح وفى ضوء تقييم المشروعات المقدمة منهم لتطوير القسم، ويصدر قرار بالتعيين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

<u>مسئوليات رئيس القسم العلمى :</u>

حددت المادة (٤٢) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات المهام التى يجب أن يضطلع بها رئيس مجلس القسم فى إشرافه على الشئون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقًا لأحكام القوانين

واللوائح والقرارات المعمول بها ويتولى بصفة خاصة (المجلس الأعلى للجامعات ، ٢٠٠٩، ١١٩-١٢٠) :

- **اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية الأخرى على أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس في القسم وذلك للعرض على مجلس القسم.**
- **إعداد مقترحات الندب للتدريس من خارج الكلية بالنسبة للقسم للعرض على مجلس القسم.**
- **اقتراح خطة الدراسات العليا والبحوث بالقسم للعرض على مجلس القسم.**
- **متابعة تنفيذ قرارات وسياسة مجلس القسم والكلية وذلك فيما يخصه.**
- **الإشراف على العاملين في القسم ومراقبة أعمالهم.**
- **حفظ النظام داخل القسم وإبلاغ عميد الكلية على كل ما من شأنه المساس بحسن سير العمل بالقسم.**
- **إعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شئون القسم العلمية والتعليمية والإدارية والمالية ويتضمن هذا التقرير عرضًا لأوجه النشاط في القسم ومستوى أداء العمل به وشئون الدراسة والامتحانات ونتائجها وبيان العقبات التي اعترضت التنفيذ وعرض المقترحات بالحلول الملائمة ، ويعرض هذا التقرير على مجلس القسم توطئة للعرض على مجلس الكلية .**
- **يبين رئيس مجلس القسم لمجلس الكلية وجهة نظر مجلس القسم عند نظر المسائل المعروضة بشأنه على مجلس الكلية .**

ويكون لرؤساء مجالس الأقسام – كل فى دائرة اختصاصه – السلطات المخولة لرؤساء المصالح المنصوص عليها فى القوانين واللوائح بالنسبة للعاملين من غير أعضاء هيئة التدريس بالقسم (المجلس الأعلى للجامعات ، ٢٠٠٩، ١١٩).

ويجوز تنحية رئيس مجلس القسم عن الرئاسة فى حالة إخلاله بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسئولياته الرئاسية ويكون ذلك بقرار مسبب من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى مجلس الكلية أو المعهد (المجلس الأعلى للجامعات ، ٢٠٠٩، ٢٩).

٣ - نائب رئيس مجلس القسم :

فى حال تعدد التخصصات المختلفة فى القسم، يكون أقدم الأساتذة فى كل تخصص متميزًا بكيان ذاتى داخل القسم نائبًا لرئيس مجلس القسم فى شئون هذا التخصص، ويتولى إدارة هذه الشئون تحت إشراف رئيس مجلس القسم وفى حدود السياسة التى يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم، ويقوم بالتداول فيها مع باقى أعضاء هيئة التدريس فى التخصص، وفى حال خلو التخصص من الأساتذة يقوم أقدم الأساتذة المساعدين فيه بأعمال نائب رئيس مجلس القسم لشئون هذا التخصص، وتسرى على نائب رئيس مجلس القسم أحكام التنحية المقررة فى شأن رئيس مجلس القسم (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠٠٩، ٢٩).

إن المستقرئ لنصوص قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وما أدخل عليه من تعديلات يلاحظ إغفالها لجانب تدريب رؤساء الأقسام العلمية على كيفية ممارسة وظائفهم الجديدة. حيث أن من يشغل منصب رئيس قسم يجد نفسه أمام مسئوليات لا عهد له ببعضها خاصة وإن لم يسبق تبصره بكل ما يتصل بوظيفته الجديدة أو تدريبه على تأديتها (هدى سعد السيد ، وأميمة حلمى مصطفى، ٢٠٠٣، ٢٠٨). حيث يتم تصعيد الأستاذ من موقع إدارى إلى آخر دون أن يمر بتجربة تدريب واحدة، كما يتضح أيضًا أن اختيار رؤساء الأقسام وتعيينهم وفق قانون تنظيم الجامعات يعتمد فى الغالب على قدرة المرشح على البحث والتدريس لا على القيادة والإدارة.

من هذا المنطلق تم تضمين بعض البرامج التدريبية والتأهيلية بمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية بكل جامعة كأحد الآليات المعتمدة والتي من شأنها إحداث تطوير فى أداء أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية والكادر الإدارى. وعلى الرغم من الأهداف الكبيرة التى تسعى تلك المراكز إلى تحقيقها، إلا أن الواقع الحالى لها يشير إلى وجود العديد من السلبيات وأوجه القصور فى تحقيق هذه الأهداف،من أهمها : (أحمد عبد الله الصغير،٢٠١٦، ٤٩٠-٤٩١)

- **نقص عدد الدورات التدريبية التى تنفذ لفئة القيادات الجامعية مقارنة بباقى الفئات المستهدفة.**
- **نمطية البرامج وضعف تركيزها على الجديد فى الإدارة والقيادة الجامعية بما يتلاءم والتطور المنشود.**

- حصول جميع المشاركين بالدورات التدريبية على نفس المادة العلمية بصرف النظر عن الدرجة الأكاديمية للمتدرب وتخصصه وخلفيته العلمية.
- غلبة الجانب النظرى على الجانب العملى فى البرامج التدريبية.
- غلبة استخدام المحاضرة والمناقشة فى طرق التدريب على استخدام ورش العمل.
- غموض أهداف المشروع لدى الغالبية العظمى من المدربين والمتدربين.
- قصر مدة البرامج التدريبية وعدم مناسبتها مع مسئوليات المتدربين وأعمالهم الجامعية، ولهذا يصبح الالتحاق بتلك البرامج أمرًا شكليًا من أجل الحصول على شهادة تفيد فى عملية الترقى.

يتضح مما سبق مدى أهمية تنظيم وتكثيف برامج تدريبية للمرشحين لتولى رئاسة الأقسام العلمية بالكليات والمعاهد قبل السماح لهم بممارسة مهامهم، وذلك لتعريفهم بالقوانين والتشريعات الجامعية والمهارات اللازمة للتعامل مع المواقف الإدارية المختلفة، مما يرفع من مستوى القدرات الإدارية لديهم، ويساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة عالية، بالإضافة إلى ضرورة تقديم دورات متخصصة فى الإدارة والقيادة والتمويل والتنمية البشرية لرؤساء الأقسام الحاليين على أن يتم تقديمها لهم بشكل متنظم ومستمر لتعزيز الكفايات التى يمتلكونها وبما يسهم فى تطوير الأداء بشكل عام والأداء الإدارى بالأقسام العلمية بشكل خاص.

رابعًا : الأسس النظرية والفكرية للذكاء التنظيمى بالجامعات

انتشر استخدام مصطلح الذكاء التنظيمى فى الوسط الأكاديمى فى الثمانينيات من القرن الماضى، ويعد " كارل ألبرشيت" (Karl Albrecht) أحد رواد هذا المدخل، والذى يؤكد على أن تطبيقه يساعد فى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات والتغلب على المشكلات التنظيمية التى تواجه الأفراد العاملين فيها، ويجعلها فى موقع متميز يمكنها من المنافسة مع المؤسسات الأخرى الخدمية منها أو الإنتاجية.

أ - الإطار المفاهيمى للذكاء التنظيمى :

يوجد عدد من التعريفات تناولت مفهوم الذكاء التنظيمى، من أهمها :

- الذكاء التنظيمي هو قدرة المؤسسة على تعبئة ومضاعفة جميع قدرات منتسبيها والاستفادة من طاقاتهم المختلفة، والتركيز على تلك القدرات والطاقات لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.(Albrecht, K., 2003, 44).

- هو الاستفادة الكلية من إمكانات الأقسام المختلفة داخل المؤسسة التي تسمح لها بالحفاظ على استمراريتها وبقائها. (Yaghoubi,N; Salehi, M.& Nezhad,E, 2011, 1321)
- هو القدرة الكلية للجامعة أفراداً ووحدات ومنظمات على الابتكار التنظيمي والتكيف مع الظروف المختلفة المحيطة بها واستغلال المعرفة الاستغلال الأمثل، وقدرتها العالية على التطور وتقديم قيمة مضافة تساعدها في التميز والمنافسة مع الجامعات الآخرى (أسامة محمود قرني ،ومحمود سيد علي أبو سيف، ٢٠١٦، ٦٨).
- الذكاء التنظيمي يعتمد على جمع ومعالجة وتحليل المعلومات اللازمة لبناء معارف جديدة تسهم في تحقيق الاستجابة والتكيف للتغيرات المحيطة، وفهم وتقييم مشاعر الفرد والآخرين لتوجيه التعامل والعلاقات الاجتماعية بشكل سليم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة ومن ثم تعظيم قدرتها التنافسية.
(منى عبد الغني عبد الستار، ٢٠١٦، ٢٧-٢٨)
- هو مدى امتلاك المستويات التنظيمية إلى المعرفة والمهارة والخبرة الكافية التي تؤهلهم إلى اتخاذ القرارات الصائبة التي تتعلق بمستقبل المنظمة ووجودها. (حيدر جاسم عبيد الجبوري، ٢٠١٤، ٢٦٠)
- هو إدارة المنظمة بذكاء عن طريق جمع المعلومات والبيانات وتحليل البيانات للمنظمة وتوليد المعرفة الجديدة والتعلم لاتخاذ قرارات أفضل في المنظمة. (Azma, F, Mostafapour, M.A., Rezaei, H, 2012, 94-97)

يتضح من التعريفات السابقة أن الذكاء التنظيمي يتضمن :

- القدرة على اكتساب وتعلم المعارف الجديدة لدعم التعلم والتكيف على المستوى التنظيمى.
- القدرة على توجيه رأس المال الفكري على نحو يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.
- القدرة على التصرف بشكل يتسم بالمرونة والابتكار والتكيف.
- القدرة على حل المشكلات التنظيمية لتحقيق التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة.

وعليه فإن البحث الحالي يعرف الذكاء التنظيمي إجرائيًا على أنه : القدرة الكلية للقسم العلمى رئيسًا وأعضاءً على الابتكار التنظيمى والتكيف مع الظروف المختلفة المحيطة به،

واستغلال المعرفة الاستغلال الأمثل، وقدرته العالية على التطور وتقديم قيمة مضافة تساعد فى التميز والمنافسة مع الأقسام الأخرى.

ب - أهمية الذكاء التنظيمى :

تتمثل أهمية الذكاء التنظيمي فيما يلي:

(Mohammad Reza Zarbakhsh, et.Al, 2011, 990) (H. Khoshamooz & M. Goudarzvand Chegini,2013,20) (Mohamed Ali & Fereydoon Azma, 2012, 102) (Ali Shahabi & et. Al, 2012,3022)

- **يسهم في تحقيق الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري الذي يتمثل في الخبرات والمعارف المشتركة لدى أفراد المؤسسة.**
- **يركز على قدرة الأفراد على اكتساب ونشر المعرفة وتطبيقها في المواقف والممارسات المختلفة بشكل يتسم بالكفاءة والتميز.**
- **يسهم في تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجيتها من خلال تنمية القدرات العقلية للأفراد العاملين.**
- **يدعم تطوير جوانب التخطيط وصنع القرار من خلال اكتساب وجمع البيانات وتحليلها ثم اتخاذ القرار وتنفيذه.**
- **يعمل على تقييم ذكاء المؤسسة من أجل التعرف على قدرات الأفراد وكذلك تحديد نقاط الضعف لديهم وتحديد الحلول المناسبة لتقويم نقاط الضعف والسعي نحو استثمار نقاط المتوفرة لديهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم.**
- **يدعم تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة في ظل ما تواجهه من عوائق وتحديات، وذلك من خلال تنمية القدرات الفكرية لأفرادها والتي توصف بأنها تلك الأصول غير الملموسة التي تمثل أحد المصادر الرئيسة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.**
- **يدعم تحقيق ميزة تنافسية عالية من خلال تحسين قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة وتحويل البيانات وتشكيل المعلومات الصحيحة واستخدامها لإحداث التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة التي تواجهها المؤسسة.**

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن تطبيق الذكاء التنظيمي بالجامعات يدعم الاستفادة من رأس المال الفكري بالجامعات، واستثمار المعلومات المتوفرة لخلق معرفة جديدة وتطبيقها في المواقف والممارسات المختلفة بشكل يتسم بالكفاءة والتميز والتكيف مع البيئة

المحيطة ودعم جوانب المبادأة والابتكار، كما يسهم تطبيق الذكاء التنظيمى بالجامعات فى تحسين الوضع التنافسى لها حيث له القدرة على تطوير وحدات العمل بشكل يتسم بالكفاءة والتميز من خلال تنمية القدرات العقلية للأفراد العاملين وفهم العلاقات التبادلية بينها وبين بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد العقبات التى تواجهها واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب عليها، الأمر الذى يؤدى إلى تحسين كفاءتها وزيادة إنتاجيتها وتحقيق التميز.

ج - نموذج كارل البرشت (Karl Albrecht) فى الذكاء التنظيمى :

يري "ألبرشت" أن الذكاء التنظيمي يعبر عن قدرة المؤسسة على تعبئة جميع قدراتها العقلية والاستفادة منها في تحقيق رؤية المؤسسة، وتكيفها مع البيئة المتغيرة، وقد قدم نموذجًا للذكاء التنظيمي يقوم على سبعة أبعاد مترابطة فيما بينها، تعمل على دعم المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها وتكيفها مع متطلبات البيئة المحيطة بها، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

١ - الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision :

وتعنى قيام كل مؤسسة بصياغة الرؤية الخاصة بها التي توضح أهدافها، وتعمل على تحقيقها لدعم وجودها وتنمية الابداع والابتكار بها، وتعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق التكافؤ والتعبير عن أهدافها ووضع تصور واضح لمستقبلها في بيئة أعمال متقلبة غير مستقرة تسعى المؤسسات فيها إلى تحقيق النجاح والتميز، أي أن الرؤية الإستراتيجية تشير إلى قدرة المؤسسات على وضع الأهداف المستقبلية وامكانية تحقيقها، وتشير الرؤية إلى مجموعة من التصورات والطموحات والآمال لما يجب أن تكون عليه المؤسسة، والتي تنشأ عندما يشترك أفراد المؤسسة في القيم والمعتقدات التي تواجه سلوكيات الأفراد العاملين (محمود السيد عباس، ٢٠١١، ٣٢).

كما تعبر الرؤية أيضًا عن الأحلام المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، وبالتالي فهي الآمال والغايات التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها في الأمد الطويل، ومن ثم فالرؤية أساس التطوير (عبد العزيز جميل مخيمر، ٢٠٠٥، ٧٧).

ولابد أن تتسم الرؤية الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص مثل الوضوح والبساطة ودقة التعبير والإيجاز والواقعية والموضوعية، والقابلية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل،

وأن يكون بيان الرؤية ملهمًا يتحدى قدرات العاملين ويحفزهم لشحذ هممهم واستجماع قواهم لإحداث تغييرات جوهرية من أجل إنجاز مستقبل أفضل لمؤسستهم.

(Allison, Michael & Jude Kaye, 2005, 101)

وتتضمن مؤشرات تحقيق بعد الرؤية الاستراتيجية بالأقسام العلمية ما يلى : (Albrecht, K., 2003, 8)

- **وجود حوار استراتيجي مستمر داخل القسم العلمى حول المتغيرات المختلفة وكيفية التغلب على التحديات التي يمكن أن تواجهها الجامعة.**
- **قيام القسم العلمى بعملية المسح البيئي :**

والتي تتمثل في تشخيص وتقييم الأوضاع الحالية بالقسم العلمى من خلال تحليل البيئة الداخلية للقسم والتي تشمل الموارد الذاتية من موارد مادية وموارد بشرية وقيم وأنماط إدارية ونظم داخلية وغيرها، وذلك من أجل تحديد نقاط القوة حتي يمكن تعزيزها لتحسين الأداء ونقاط الضعف لمعالجتها، كما يتم تحليل البيئة الخارجية والتي تتألف من القوى الخارجية التي تؤثر بشكل غير مباشر على أنشطة القسم مثل القوى الاقتصادية والتكنولوجية، بالإضافة إلى المستفيدين من الخدمات التى يقدمها والأقسام الآخرى المناظرة فى الجامعات الأخرى، وبالتالي يمكن تحديد الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتهديدات التي يجب تفاديها في المستقبل.

- **التزام القسم العلمى بالمراجعة الاستراتيجية السنوية لتحديد الأولويات الاستراتيجية التي تحكم العمل داخل القسم.**
- **امتلاك القسم العلمى رؤية ورسالة ترشد العاملين والمستفيدين، وتوجه مساره المستقبلي.**
- **الاستعانة برؤية القسم العلمى ورسالته بانتظام في صنع القرارات وتحديد الأولويات.**

٢ - المصير المشترك Shared Fate :

عندما يشترك كل الأطراف في فهم وإدراك ماهية الرسالة التي تشكل وجود المؤسسة فإنه يتولد لديهم مصير مشترك يربط بينهم وبين نجاح المؤسسة.

ويشير المصير المشترك إلى ارتباط الجميع بالمؤسسة، مشتملًا على كل الأطراف المعنية بها لصنع النجاح وإنجاز التصور، ويتأتى ذلك من خلال وعي الجميع بأنهم في قارب واحد تنبع قوتهم من خلال العمل الجماعي وروح الفريق.

(أسامة محمود قرنى ،ومحمود سيد علي أبو سيف ، ٢٠١٦، ٧١)

ويمكن تحقيق بعد المصير المشترك بالأقسام العلمية من خلال عدة مؤشرات وهى : (Albrecht, K., 2003, 8)

- إشراك أعضاء القسم والطلاب في إعداد الخطط وتحديد الأولويات الاستراتيجية للقسم العلمى.

- فهم الأفراد العاملون للرؤية الاستراتيجية للقسم العلمى الذى ينتمون إليه.

- العمل بروح الفريق وتشارك المعلومات والمعارف بين أفراد فريق العمل، وتقديم الدعم اللازم لإنجاز المهام على أفضل نحو ممكن، ويمكن تعزيز روح الفريق وتقوية مهارات التواصل وتنمية قيم الاحترام بين أعضاء الفريق من خلال تشجيع الأنشطة العلمية والثقافية والتي تتطلب العمل الجماعي، كبحوث الفريق التي تقوم على تكامل الأفكار وجودة الناتج العلمي وفقاً لمعايير جودة الأداء العالمية. (سمير عبد الحميد القطب، ٢٠٠٨، ١٢٤)

- أن يتمتع الأفراد بالانتماء للقسم العلمى وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزء منه.

- شعور الأفراد بأنهم شركاء في إدارة القسم العلمى وفى صناعة واتخاذ القرار فيه.

- أن يؤمن الأفراد بتطلعات القسم المستقبلية وأهدافه الاستراتيجية.

- أن ينظر الأفراد إلى علاقتهم بالقسم على أنها علاقة طويلة المدى.

٣ - الميل نحو التغيير Appetite for change

يرتبط التغيير بوجود فرص يجب اغتنامها، وتحديات تحتاج التعامل معها، والتوصل لطرق جديدة للنجاح، ومن ثم فهذا الميل للتغيير يساعد على مسايرة الرؤية الاستراتيجية وتحقيقها، ويدعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

ويمكن تحقيق بعد الميل نحو التغيير بالأقسام العلمية من خلال عدة مؤشرات وهى: (Albrecht, K., 2003, 8-9)

- توفير مجموعة من السياسات والإجراءات التي من شأنها دعم الإبداع والابتكار لدى أعضاء القسم.

- الابتعاد عن النمطية فى العمل من خلال تشجيع الأفراد العاملون على إيجاد طرق جديدة لأداء المهام الموكلة إليهم.

- أن يوفر رئيس القسم العلمى مناخًا يدعم العمل الجماعى والتعاوني.

- أن يتخلى رئيس القسم العلمى عن اتباع أسلوب البيروقراطية في الإدارة والاتجاه نحو تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة الإلكترونية وإدارة التنوع والإدارة التشاركية.
- التخلص من القواعد والتوجيهات غير الضرورية التي تمثل عائقاً للإبداع والابتكار.
- توفير جو من الانفتاح والرغبة في التغيير :

حيث يلعب رئيس القسم العلمى دورًا كبيرًا في نجاح عملية التغيير الاستراتيجى، من خلال زيادة الحماس والدافعية لدى العاملين بالقسم تجاه التغيير، وتعزيز الأمل بالمستقبل لديهم، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور التي تتعلق بنموهم المهني وإدارتها، مما يؤدى إلى إتقان عملهم، واستشراف مستقبلهم، وإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.(منى عماد الدين، ٢٠٠٤، ٣)

٤ - **القلب (الرغبة في النجاح)** Heart

ويتمثل في رغبة الأفراد العاملون في أداء أكثر مما هو مطلوب أو متوقع منهم بهدف تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة التي يعملون بها، وذلك لأنهم يعملون على ربط نجاحهم بنجاح المؤسسة.

ويمكن تحقيق بعد القلب بالأقسام العلمية من خلال عدة مؤشرات وهى : (Albrecht, K., 2003, 9)

- شعور الأفراد العاملون بالرضا عن العمل داخل القسم، وإيمانهم بمدى تقدير القسم لاهتماماتهم.
- استعداد الأفراد لبذل مزيد من الجهد يفوق المستوى المتوقع منهم.
- شعور الأفراد العاملون بالتفاؤل ورغبتهم في استثمار الفرص المتاحة في مسار عملهم الوظيفي على نحو أفضل.
- أداء رئيس القسم لوظائفه ومهامه بالطاقة والحماس والتفاؤل الذى يمثل نموذجًا أمام باقى أعضاء القسم.

٥ -**المواءمة والتناغم** Alignment and Congruence

وينشأ هذا التناغم داخل البنية التنظيمية التي تدعم الاستراتيجية، وذلك وفق قواعد التعاون والتنسيق والتكامل بين المسئوليات والمهام الفردية والجماعية، ونظم وأساليب العمل والسياسات والقواعد الحاكمة ونظم التحفيز التي تساعد على التوجه نحو انجاز الرسالة.

ويمكن تحقيق بعد المواءمة والتناغم بالأقسام العلمية من خلال عدة مؤشرات وهى : (Albrecht, K., 2003, 9)

- **ملاءمة الهيكل التنظيمى للقسم مع رسالته.**
- **توافق القواعد والسياسات والإجراءات الحاكمة للعمل مع الأولويات الاستراتيجية للقسم العلمى.**
- **توافق رؤية ورسالة القسم العلمى مع رؤية ورسالة الكلية/ المعهد.**
- **أن تدعم إدارة القسم تيسير عمل الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.**
- **استخدام أدوات ونظم معرفية وتكنولوجية تسهم في زيادة كفاءة أداء الأفراد العاملين.**
- **اعتماد رئيس القسم على تفويض السلطات بحيث يكون هناك توازن بين السلطة والمسئولية.**

٥ - **نشر المعرفة** Knowledge Deployment

ويتمثل ذلك في تبادل المعلومات والاستفادة من المعرفة، وتبني أساليب تساعد على تطوير الثقافة واستغلال رأس المال الفكري ودعم وتشجيع الأفكار الجديدة.

ويمكن تحقيق بعد نشر المعرفة بالأقسام العلمية من خلال عدة مؤشرات وهى: (Albrecht, K., 2003, 10)

- **وجود عمليات تمكن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب بالقسم من نشر المعرفة وتبادلها.**
- **أن يظهر رئيس القسم العلمى الاحترام والتقدير للمعرفة والتعلم كمصادر رئيسة لنجاح العمل.**
- **أن تتسم الحدود التنظيمية داخل القسم العلمى بالمسامية بحيث تسمح بتبادل الأفكار والمعلومات والمعارف ومشاركتها من قبل جميع الأعضاء .**
- **أن تتصف نظم المعلومات الخاصة بالعمليات والأداء بالإتاحة الواسعة والتدفق الحر.**

- إتباع القيادات بالقسم العلمى أحدث الاتجاهات والدراسات المتعلقة بتطوير الأداء باستمرار.
- استخدام برامج لدعم التعلم المستمر والتطور الوظيفي لجميع أعضاء القسم.
- تفهم رئيس القسم وتقديره للمهارات الفردية والمؤهلات والمعرفة المتوفرة لدى أعضاء القسم.

٧- ضغط الأداء: Performance Pressure

ويشير إلى الاتجاه المشترك نحو الإنجاز حيث أن كل فرد لديه الإدراك العميق لما ينبغي تحقيقه وفق الأهداف الاستراتيجية المحددة مع وجود آمال وتوقعات مشتركة لدى الأفراد مما يجعلهم تحت ضغط الوصول إلى الأداء المأمول.

(Albrecht, K., 2003, 44)

ويرجع أهمية ضغوط الأداء باعتبارها عاملًا محفزًا للأفراد العاملين، حيث تمثل حالة من التوتر والقلق الناتج عن حدث معين ينجح فيه الفرد في إحداث التكيف الإيجابي من خلال تحويل هذا الحدث إلى حافز يستفيد من جهد وطاقات الفرد الإبداعية ويؤدي في النهاية إلى حالة من الحماس والتفاؤل، والرغبة في بذل جهد أكبر مما هو متوقع منهم أداؤه.

(أمل بنت سلامة الشامان، ٢٠٠٥، ٢٦٨)

ويمكن تحقيق بعد ضغط الأداء التنظيمى بالأقسام العلمية من خلال عدة مؤشرات وهى :

- فهم وتوضيح الأدوار والمسئوليات والمهام المتوقع من أعضاء القسم أداؤها.
- سرعة تصرف رئيس القسم لحل المشكلات التى تتعلق بأداء الأفراد وتشجيعهم بدلاً من تثبيط عزيمتهم.
- إعادة تأهيل القيادات غير الناجحة أو استبعادها وتوفير الكفاءات اللازمة للعمل.
- استفادة أعضاء القسم من التغذية الراجعة حول أداهم لمهامهم ومسئولياتهم.
- إحساس أعضاء القسم أن ما يبذلونه من جهد يسهم فى تحقيق نجاح وتميز القسم.
- الربط المستمر بين الأهداف والغايات والتوقعات بهدف إثارة جهود الأفراد ليبذلوا أكثر مما هو متوقع منهم.

(Albrecht, K., 2003, 10)

المحور الثانى : إجراءات الدراسة الميدانية

(١) أهداف الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الميدانية الحالية إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمى بالأقسام العلمية بالجامعات الحكومية فى جمهورية مصر العربية، وذلك من خلال الأبعاد التالية :

البعد الأول : الرؤية الاستراتيجية — البعد الثانى : المصير المشترك

البعد الثالث : الرغبة فى التغيير — البعد الرابع : القلب

البعد الخامس : التناغم والملائمة — البعد السادس : نشر المعرفة

البعد السابع : ضغط الأداء التنظيمى

(٢) مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة الحالية يتمثل فى رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعات الفيوم وعين شمس والمنيا، والجدول التالى يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة :

جدول (١)
توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الجامعة	عدد أعضاء ه.ت ومعاونيهم
عين شمس	١١٥٩٠
الفيوم	١٩٩٣
المنيا	٣٦٦٥
الإجمالى	١٧٢٤٨

المصدر : الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء : الكتاب الإحصائى السنوى ٢٠١٨، بيان إحصائي بأعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات الحكومية، القاهرة، ٢٠١٨.

(٣) عينة الدراسة :

تم اختيار العينة بصورة عشوائية مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلى، والتى تتمثل فى الآتى:

- الوظيفة : رئيس قسم/ عضو هيئة تدريس/ معاون هيئة تدريس.
- نوع الدراسة بالكلية : عملى/ نظرى.

وبعد توزيع (٣٢٠) استمارة على العينة بـ(٣) جامعات حكومية هى الفيوم وعين شمس والمنيا بواقع (١٦) كلية، تم إجراء الإحصاءات على (٢٤٠) استمارة فقط، وتمت جدولة هذه البيانات لتوضيح إجمالى خصائص عينة الدراسة، كالتالى :

جدول (٢)
توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
رئيس قسم	٤٦	١٩.٢
عضو هيئة تدريس	١٠٩	٤٥,٤
معاون هيئة تدريس	٨٥	٣٥,٤
المجموع	٢٤٠	١٠٠ %

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة هم من فئة أعضاء هيئة التدريس حيث بلغت نسبتهم (٤٥,٤) % وباقى العدد موزع على باقى الفئات.

جدول (٣)
توزيع أفراد العينة حسب نوع الدراسة بالكلية

نوع الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
عملى	١١٥	٤٧,٩
نظرى	١٢٥	٥٢,١
المجموع	٢٤٠	١٠٠ %

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة هم من الكليات النظرية حيث جاءوا فى الترتيب الأول حيث تم التطبيق على (١٢٥) من أصل (٢٤٠) بنسبة (٥٢,١) %.

(٤) أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على استبانة من إعداد الباحثَين اشتملت على سبعة أبعاد، وعلى هذا فقد اشتملت الاستبانة فى صورتها النهائية على (٤٨) عبارة، وأمام كل عبارة من عبارات الاستبانة ثلاثة اختيارات للإجابة هى (نعم/ إلى حد ما / لا) ، بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل اختيار هى (٣ – ٢– ١) على الترتيب.

(٥) ثبات الأداة :

تم حساب الثبات باستخدام طريقة "ألفا كرونباخ" وكان على النحو التالى:

جدول (٤)

معامل ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

البعد	الأول	الثانى	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الاستبانة ككل
ألفا كرونباخ	٠.٦٤	٠.٧٦	٠.٦	٠.٦٨	٠.٧١	٠.٦١	٠.٧١	٠.٧٩

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة والمجموع الكلى مرتفعة مما يدعو للوثوق فى أداة الدراسة.

(٦) صدق الأداة :

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة صدق الاتساق الداخلى للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بند من بنود الاستبانة بالدرجة الكلية بالبعد الذى ينتمى إليه البند، وهذا ما يوضحه الجدول التالى :

جدول (٥)

يوضح المصفوفة الارتباطية بين أبعاد الاستبيان والمجموع الكلى

الأبعاد	معامل الارتباط بالمجموع الكلى
الرؤية الاستراتيجية	٠.٦٨**
المصير المشترك	٠.٧٦**
الرغبة فى التغيير	٠.٤ **
القلب	٠.٤ **
التناغم والملائمة	٠.٦١**
نشر المعرفة	٠.٦٤**
ضغط الأداء التنظيمى	٠.٣ **

****الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)**

يتضح من الجدول السابق ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض بمستوى دلالة (٠,٠١) وهذا يؤكد أن الاستبانة تمتعت بدرجة عالية من الصدق.

(٧) المعالجة الإحصائية :

تم الاعتماد على برنامج (SPSS) فى إجراء المعالجات الإحصائية فى العلوم الإنسانية، واقتضت الدراسة معالجة البيانات استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

- **الإحصاء الوصفى : ويتمثل فى حساب التكرارات والنسب المئوية للاستجابة والأوزان النسبية الدالة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وتحويلها إلى الدرجات المقابلة باستخدام برنامج (Excel)، وقد افترض الباحثان الدرجات المقابلة لكل بديل من البدائل كما يلى :**

  (نعم =٣/إلى حد ما =٢/لا =١).

- **الإحصاء الاستدلالى : ويتمثل فى معادلة مربع كاى (كا^{٢}) لإيجاد الفروق بين آراء أفراد العينة على عبارات كل محور من محاور الاستبانة، وذلك من خلال المعادلة :**

كا^{٢} = مجـــ (التكرار التجريبى – التكرار النظرى)^{٢}/التكرار النظرى

- **تم حساب الوزن النسبى لكل عبارة لتحديد مستوى أهميتها بالنسبة للمحور الذى تنتمى إليه، وذلك عن طريق العلاقة التالية :**

الوزن النسبى للعبارات = (ك$_{١}$ x ٣ +ك$_{٢}$ x ٢ +ك$_{٣}$ x ١) / ن x ٣

- **معامل الارتباط "بيرسون".**
- **اختبار t–test لدلالة الفروق بين استجابات مجموعتين مستقلتين.**
- **تحليل التباين الأحادى One Way ANOVA للكشف عن الفروق ودلالتها الإحصائية بين المبحوثين وذلك وفقًا لمتغير معين (يسمى متغير التجزئة) وبشرط أن يكون عدد المجموعات أكثر من مجموعتين وفى هذه الدراسة ستكون المجموعات هى (رئيس قسم – عضو هيئة تدريس – معاون هيئة تدريس).**
- **طريقة الفرق المعنوى الأصغر "LSD–Test" للمقارنات البعدية ويستخدم فقط فى حالة وجود فروق دالة إحصائيًا باستخدام One Way ANOVA، وهو اختبار يستخدم فى حالة افتراض تساوى التباين بين الفئات، حيث أنه يفيد فى اختبار معنوية الفروق بين كل متوسطى الفئات، وتحديد اتجاه هذه الفروق لصالح أية مجموعة منها.**

(٨) التحليل الإحصائى ونتائج الدراسة وتفسيرها :

تم حساب التكرارات والأوزان النسبية ومربع كاى ودلالة الفروق لآراء العينة وكانت على النحو التالى :

١ – استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول وهو " الرؤية الاستراتيجية " :

يوضح الجدول التالى نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول:

جدول (٦)
نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط	اتجاه البند	الانحراف المعيارى	كا٢(*)	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب(**)
		ت	%	ت	%	ت	%							
	يقوم رئيس القسم بالممارسات التاليه :													
١	يضع مع أعضاء القسم رؤية واضحة للعمل داخل القسم.	11	4.6	111	49.2	118	46.3	1.55	لا	0.58	89.58	دالة	51.81	5
٢	يستخدم الرؤية أو الرسالة بانتظام لتوجيه صنع القرارات.	17	7.1	84	57.9	139	35.0	1.49	لا	0.63	93.33	دالة	49.72	6
٣	يراجع بيئة العمل بالقسم بشكل منتظم لتحديد الاتجاهات الرئيسية للعمل.	13	5.4	138	37.1	89	57.5	1.68	الى حد ما	0.57	99.18	دالة	56.11	2
٤	يراجع توجهات وأولويات القسم الاستراتيجية سنويًا.	13	5.4	131	40.0	96	54.6	1.65	لا	0.58	91.83	دالة	55.14	3
٥	يمتلك تقديرًا واضحًا للقيمة المثلى التى يجب أن يكون عليها القسم لتحقيق التميز على الأقسام الأخرى.	23	9.6	96	50.4	121	40.0	1.59	لا	0.66	64.83	دالة	53.06	4
٦	يمتلك اليات فعالة لتكوين صف ثان من القيادات سواء على مستوى القسم أو على مستوى الكلية.	52	21.7	72	48.3	116	30.0	1.73	الى حد ما	0.79	26.80	دالة	57.78	1
	متوسط البعد			١.٦				النسبة المئوية الوزنية		٥٤		درجة الممارسة		ضعيفة

(*) - قيمة كا^2 الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٦.٦٣٥، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٣.٨٤١ لدرجة حرية (١) فى حالة وجود صفر فى أحد الخانات لتكرار (نعم، إلى حد ما ، لا).
- قيمة كا^2 الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢) فى حالة عدم وجود صفر فى جميع الخانات لتكرار (نعم، إلى حد ما ، لا).

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية منخفضة تراوحت من (٤٩.٧٢) إلى (٥٧.٧٨) ودرجة موافقة منخفضة، كما حصلت على متوسط تراوح من (١.٤٩) إلى (١.٧٣)، وانحراف معيارى تراوح من (٠.٥٧) إلى (٠.٧٩).

وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة منخفضة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الأول (١.٦) والنسبة المئوية الوزنية (٥٤) بدرجة ممارسة (ضعيفة) مما يعنى اتفاق أفراد العينة على عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة بالأقسام العلمية بالجامعات الحكومية، وقد يرجع ذلك إلى أن عملية اختيار وتعيين رؤساء الأقسام العلمية لا تركز على مدى توفر الكفايات الخاصة بعملية التخطيط لدى المرشح لرئاسة القسم، حيث تعتمد فى الغالب على قدرة المرشح على البحث والتدريس لا على القيادة والإدارة والتخطيط، وهذا يتفق مع دراسة (أسامة محمود قرنى ،ومحمود سيد علي أبو سيف ، ٢٠١٦) التى أكدت على انخفاض درجة تطبيق الرؤية الاستراتيجية بالجامعة بسبب وجود بعض القصور فى القدرات التكنولوجية وقصور فى القدرات البشرية التى تحتاج إلى التنمية المهنية، كما تتفق مع دراسة (جمال على الدهشان ، جمال أحمد السيسى، ٢٠٠٥) والتى تؤكد على أن ترقيات أعضاء هيئة التدريس لا تأخذ فى الاعتبار قدرتهم على القيادة والإدارة والتخطيط الاستراتيجى، بل تعتمد بصفة أساسية على مهاراتهم البحثية والتدريسية.

(**) تم ترتيب العبارات تنازليًا حسب النسبة المئوية الوزنية، وتصاعديًا حسب الانحراف المعيارى فى حالة تساوى النسبة المئوية الوزنية.

استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثانى وهو " المصير المشترك " :

يوضح الجدول التالى نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثانى :

جدول (٧)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثانى

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط	اتجاه البند	الإنحراف المعيارى	كا٢	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%							
	يقوم رئيس القسم بالممارسات التالية :													
١	يشارك الخطط والنواتج مع أعضاء القسم.	14	5.8	109	48.8	117	45.4	1.57	لا	0.60	82.08	دالة	52.36	4
٢	يشجع مرؤسيه على مساعدة بعضهم البعض لإنجاز العمل.	42	17.5	13	77.1	185	5.4	1.40	لا	0.77	211.98	دالة	46.81	7
٣	ينمى لدى أعضاء القسم الشعور بالانتماء للقسم وليس مجرد موظفين به.	2	0.8	100	57.5	138	41.7	1.43	لا	0.51	123.10	دالة	47.78	6
٤	يسعى لإشراك أعضاء القسم فى اتخاذ القرارات بدلًا من العزلة والاستبعاد.	40	16.7	76	51.7	124	31.7	1.65	لا	0.75	44.40	دالة	55.00	2
٥	يحفز أعضاء القسم على تحقيق النجاح والتميز.	4	1.7	134	42.5	102	55.8	1.59	لا	0.52	114.70	دالة	53.06	3
٦	يضع أهدافًا تعاونية لتشجيع العمل الجماعى داخل القسم.	27	11.3	59	64.2	154	24.6	1.47	لا	0.69	109.08	دالة	49.03	5
٧	يغرس روح المبادرة والشعور بالمسئولية بين أعضاء القسم.	25	10.4	154	25.4	61	64.2	1.85	الى حد ما	0.58	110.78	دالة	61.67	1
	متوسط البعد				١.٥٦		النسبة المئوية الوزنية			٥٢.٣	درجة الممارسة		ضعيفة	

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية منخفضة تراوحت من (٤٦.٨١) إلى (٦١.٦٧) ودرجة موافقة منخفضة، كما حصلت على متوسط تراوح من (١.٤٠) إلى (١.٨٥)، وانحراف معيارى تراوح من (٠.٥١) إلى (٠.٧٧).

وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة منخفضة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الثانى (١.٥٦) والنسبة المئوية الوزنية (٥٢.٣) بدرجة ممارسة (ضعيفة) مما يعنى اتفاق أفراد العينة على أن رئيس القسم هو صاحب الكلمة الأولى والأخيرة وهو الوحيد الذى يستطيع أن يتحكم فى مصير القسم سواء من الناحية الإدارية أو الناحية الأكاديمية، فهو يتعامل مع أعضاء القسم باعتبارهم موظفين فى القسم عليهم تنفيذ سياساته وتوجهاته، هذا وترى عينة الدراسة ضعف قدرة رئيس القسم على خفض حدة التوتر والصراعات التى قد تنشأ بين الأعضاء داخل القسم، بل أنه فى كثير من الأحيان يكون هو سبب بعض من هذه الصراعات، مما يؤدى إلى خلق مناخ غير صحى للعمل يجعل الكثير من الأعضاء ينفرون من العمل بالقسم ويقل لديهم الولاء والانتماء له، وهذا يتفق مع دراسة (عبد الباسط محمد دياب، ٢٠١٧).

٢- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث وهو " الرغبة فى التغيير "

يوضح الجدول التالى نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث :

جدول (٨)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط المرجح	الاتجاه المرجح	الإنحراف المعيارى	كا٢	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%							
	يقوم رئيس القسم بالممارسات التاليه :													
١	يطور الخدمات التى يقدمها القسم باستمرار بما يتلائم مع التغير فى البيئة المحيطة.	0	0.0	175	27.1	65	72.9	1.73	الى حد ما	0.44	195.63	دالة	57.64	5
٢	يشجع الاعضاء بالقسم تقديم الأفكار والمقترحات التى قد تسهم في تطوير القسم.	79	32.9	99	25.8	62	41.3	2.07	الى حد ما	0.76	8.58	دالة	69.03	2
٣	يشجع اعضاء القسم على إيجاد طرق أفضل للقيام بأعمالهم.	2	0.8	126	46.7	112	52.5	1.54	لا	0.51	115.30	دالة	51.39	7
٤	يتيح بدائل متعددة أمام الأعضاء لاختيار الطريقة المناسبة للقيام بأعمالهم.	22	9.2	204	5.8	14	85.0	2.03	الى حد ما	0.39	288.70	دالة	67.78	3
٥	يسعى بشكل مستمر للتخلص من جميع أشكال البيروقراطية في إدارة الأداء بالقسم.	112	46.7	78	20.8	50	32.5	2.26	الى حد ما	0.78	24.10	دالة	75.28	1
٦	يمتلك إرادة قوية للاعتراف بأخطاءه ومراجعة أدائه (إلغاء توجيهات أو قرارات أو برامج أو مشروعات ليست ذات جدوى).	42	17.5	77	50.4	121	32.1	1.67	الى حد ما	0.76	39.18	دالة	55.69	6
٧	يعمل على نشر ثقافة قبول التغيير وتطوير الأداء لدى جميع الأعضاء.	6	2.5	167	27.9	67	69.6	1.75	الى حد ما	0.49	165.18	دالة	58.19	4
	متوسط البعد			١.٨٦				النسبه المئويه الوزنيه		٦٢.١٤	درجه الممارسه		متوسطه	

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية منخفضة تراوحت من (٥١.٣٩) إلى (٧٥.٢٨) ودرجة موافقة منخفضة، كما حصلت

على متوسط تراوح من (١.٤٠) إلى (١.٨٥)، وانحراف معيارى تراوح من (٠.٥١) إلى (٠.٧٧).

وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الثالث (١.٨٦) والنسبة المئوية الوزنية (٦٢.١٤) بدرجة ممارسة (متوسطة) مما يعنى اتفاق أفراد العينة على ضعف رغبة رؤساء الأقسام العلمية فى التغيير، وقد يرجع ذلك إلى أن دواعى التغيير بالأقسام العلمية فى الجامعات الحكومية ليست كبيرة وذلك بسبب ثبات أهداف الجامعة ورسالتها فى الوقت الذى تتطور فيه البيئة الخارجية بشكل كبير، الأمر الذى انعكس على أداء رؤساء الأقسام وجعلهم يتبنون الأساليب الإدارية التقليدية الروتينية خوفًا من الفشل الذى قد يتحقق مع أى محاولة للتغيير أو التطوير فى أدائهم لأعمالهم أو فى أداء من يعملون معهم بالقسم العلمى، وهذا يتفق مع دراسة (منى عبد الغني عبد الستار ، ٢٠١٦) والتى تؤكد على مقاومة العاملين بالجامعة للتغيير بسبب ضعف ثقتهم فى دوافع من يقومون بعملية التغيير، أو خوفهم من التغيرات التى قد تحدث جراء هذا التغيير، وكذلك نقص المعلومات اللازمة لفهم طبيعة هذا التغيير، كما أن نقص الحوافز المادية والمعنوية تجعل الأفراد لا يقبلون على التغيير لعدم جدواه بالنسبة لهم.

٣- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع وهو " القلب " :

يوضح الجدول التالى نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع :

جدول (٩)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط المرجح	الاتجاه المرجح	الإنحراف المعيارى	كا٢	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%							
١	يرى أعضاء القسم أن نوعية حياتهم العملية بالقسم تمثل قيمة عليا.	100	41.7	117	9.6	23	48.8	2.32	الى حد ما	0.64	62.73	دالة	77.36	2
٢	يؤمن أعضاء القسم بأن مصالحهم تحظى بعناية فائقة فى قلب رئيس القسم.	8	3.3	155	32.1	77	64.6	1.71	الى حد ما	0.52	135.23	دالة	57.08	7
٣	يعبر أعضاء القسم عن إحساسهم بالفخر والاعتزاز بالانتماء للقسم.	105	43.8	108	11.3	27	45.0	2.33	الى حد ما	0.67	52.73	دالة	77.50	1
	يقوم رئيس القسم بالممارسات التالية :													
٤	يشجع أعضاء القسم على بذل جهود إضافية للمساعدة فى نجاح القسم وتعزيز إمكاناته لتحقيق أهدافه.	25	10.4	130	35.4	85	54.2	1.75	الى حد ما	0.63	69.38	دالة	58.33	6
٥	يشجع أعضاء القسم على استثمار الفرص المتاحة بمسارهم الوظيفى.	43	17.9	127	29.2	70	52.9	1.89	الى حد ما	0.68	45.98	دالة	62.92	3
٦	يتمتع بالحماسة والتفاؤل فى إدارة القسم.	66	27.5	79	39.6	95	32.9	1.88	الى حد ما	0.81	5.28	غير دالة	62.64	4
٧	يبث روح الحماسة والتفاؤل فى نفوس الأعضاء لإنجاز الأعمال والتكليفات والمهام.	10	4.2	166	26.7	64	69.2	1.78	الى حد ما	0.51	156.90	دالة	59.17	5
	متوسط البعد			**١.٩٥**			**النسبة المئوية الوزنية**			**٦٥**	**درجة الممارسة**		**متوسطة**	

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية منخفضة تراوحت من (٥٧.٠٨) إلى (٧٧.٥) ودرجة موافقة متوسطة، كما حصلت على متوسط تراوح من (١.٧١) إلى (٢.٣٣)، وانحراف معيارى تراوح من (٠.٥٢) إلى (٠.٦٧).

وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الرابع (١.٩٥) والنسبة المئوية الوزنية (٦٥) بدرجة ممارسة (متوسطة) ، وقد يرجع ذلك إلى ضعف رغبة رؤساء الأقسام العلمية فى التغيير وميلهم الشديد إلى الثبات وإلى كل ما هو مألوف، وضعف الرغبة فى بذل مزيد من الجهد، وقد يكون ذلك بسبب نقص الإمكانات المادية المتاحة، بالإضافة إلى نقص المكافات والحوافز المقدمة لرؤساء الأقسام وإلى أعضاء القسم مما يقلل من حماسهم فى بذل مزيد من الجهد لتحسين أدائهم وتطوير القسم، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الباسط محمد دياب، ٢٠١٧) والتى أكدت على وجود بعض المعوقات تحول دون زيادة دافعية أعضاء القسم للعمل والإبداع وذلك بسبب :

- ميل معظم رؤساء الأقسام إلى استخدام المسكنات والحلول الوقتية لأن استخدام الحلول الجذرية قد يغضب البعض.
- تزايد حدة الصراعات بين بعض رؤساء الأقسام العلمية نظرًا لاختلاف مصالحهم وتركيزهم على المكاسب الشخصية أكثر من المكاسب المؤسسية.
- وجود صراعات بين الأقسام والكليات خاصة فى تبعية مادة لقسم معين أو كلية معينة.
- ضعف العلاقات الاجتماعية فى كثير من الأحيان بين رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

٤- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الخامس وهو " التناغم والملائمة " :

يوضح الجدول التالى نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس :-

جدول (١٠)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط المرجح	الاتجاه المرجح	الإنحراف المعيارى	كا٢	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%							
١	يتلائم الهيكل العام للقسم مع تحقيق رسالته.	58	24.2	133	20.4	49	55.4	2.04	الى حد ما	0.67	53.18	دالة	67.92	2
٢	تتوافق سياسات وتنظيمات القسم مع أولوياته الرئيسة.	12	5.0	145	34.6	83	60.4	1.70	الى حد ما	0.56	110.73	دالة	56.81	3
	يقوم رئيس القسم بالممارسات التالية :													
٣	يسهل العمليات الإدارية بدلًا من إعاقتها.	14	5.8	129	40.4	97	53.8	1.65	لا	0.59	88.08	دالة	55.14	4
٤	يوظف إمكانات كل عضو من أعضاء القسم لإنجاز أهداف القسم.	0	0.0	155	35.4	85	64.6	1.65	لا	0.48	150.63	دالة	54.86	5
٥	يوظف نظم المعلومات المتاحة فى تقديم صورة جيدة عن القسم أمام الطلاب والمجتمع.	19	7.9	100	50.4	121	41.7	1.58	لا	0.63	72.53	دالة	52.50	7
٦	يفوض بعض صلاحياته للأعضاء القدامى بما يتوافق مع النظم واللوائح الحاكمة.	92	38.3	91	23.8	57	37.9	2.15	الى حد ما	0.77	9.93	دالة	71.53	1
٧	يتعاون مع رؤساء الأقسام فى الكلية/ المعهد بدلًا من الصراع معهم.	21	8.8	112	44.6	107	46.7	1.64	لا	0.64	65.43	دالة	54.72	6
	متوسط البعد			١.٧٧				النسبة المئوية الوزنية		٥٩.١	درجة الممارسة		متوسطة	

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (٥٢.٥) إلى (٧١.٥٣) ودرجة موافقة متوسطة، كما حصلت على متوسط تراوح من (١.٥٨) إلى (٢.١٥)، وانحراف معيارى تراوح من (٠.٦٣) إلى (٠.٧٧).

وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الخامس (١.٧٧) والنسبة المئوية الوزنية (٥٩.١) بدرجة ممارسة (متوسطة) مما يعنى اتفاق أفراد العينة على افتقار الأقسام العلمية للآليات التى تستطيع من خلالها تطوير أسلوب أدائها للمهام والوظائف التى تقوم بها بشكل مستمر حتى تستطيع تلبية احتياجات البيئة المتغيرة ومتطلبات سوق العمل، الأمر الذى يمثل عامل ضغط على رئيس القسم وجميع الأفراد العاملين يدفعهم جميعًا نحو تطوير استراتيجيات العمل بالقسم لتحقيق التناغم والملائمة مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية ويشجعهم لبذل أقصى ما لديهم من جهد لتلبية تلك المتطلبات المتزايدة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (منى عبد الغني عبد الستار ، ٢٠١٦) والتى ترى بأن ضعفًا فى الطلب على الخدمات الجامعية من قبل المجتمع أفرادًا ومؤسسات؛ بسبب ضعف الثقة المتولدة لدى أفراد المجتمع ومؤسساته فى مستوى جودة خريجي الجامعة، وأيمانهم بأن خريجي الجامعة لا يلبون احتياجات سوق العمل، مما يتطلب تحسين مستوى جودة الخريج، وتطوير المناهج والمقررات وتقديم برامج حديثة تلائم متطلبات المجتمع المحيط لتحقيق المواءمة والتناغم بين متطلبات المجتمع ومستوى الخدمات التعليمية التى تقدمها الجامعة.

٥- ستجابات أفراد العينة حول عبارات البعد السادس وهو " نشر المعرفة " :

يوضح الجدول التالى نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد السادس :

جدول (١١)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد السادس

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط المرجح	الاتجاه المرجح	الإنحراف المعيارى	كا٢	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%							
	يقوم رئيس القسم بالممارسات التالية :													
١	يتيح الفرصة أمام الأعضاء لنشر وتبادل المعرفة فيما بينهم.	36	15.0	62	59.2	142	25.8	1.56	لا	0.74	76.30	دالة	51.94	5
٢	يتيح المعلومات اللازمة لكل أعضاء القسم فى الوقت الملائم وبالكيفية المناسبة.	2	0.8	152	35.8	86	63.3	1.65	لا	0.49	141.30	دالة	55.00	4
٣	يؤسس قواعد بيانات وسجلات لحفظ معلومات وممارسات القسم.	66	27.5	111	26.3	63	46.3	2.01	الى حد ما	0.73	18.08	دالة	67.08	1
٤	يتابع باستمرار أحدث الأفكار والاتجاهات والدراسات المتعلقة بتميز الأداء الجامعى.	27	11.3	133	33.3	80	55.4	1.78	الى حد ما	0.63	70.23	دالة	59.31	3
٥	يبادر بتقديم برامج لدعم التطور الوظيفى لجميع الأعضاء بالقسم.	7	2.9	115	49.2	118	47.9	1.54	لا	0.55	99.98	دالة	51.25	6
٦	يتفهم ويقدر بشكل تام المهارات الفردية والمؤهلات والمعرفة المتوفرة لدى الأعضاء باختلاف درجاتهم العلمية.	14	5.8	211	6.3	15	87.9	2.00	الى حد ما	0.35	321.78	دالة	66.53	2
	متوسط البعد			١.٧٦				النسبة المئوية الوزنية		٥٨.٥	درجة الممارسة		متوسطة	

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (٥١.٢٥) إلى (٦٧.٠٨) ودرجة موافقة متوسطة، كما حصلت على متوسط تراوح من (١.٥٤) إلى (٢.٠١)، وانحراف معيارى تراوح من (٠.٥٥) إلى (٠.٧٣).

وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد السادس (١.٧٦) والنسبة المئوية الوزنية (٥٨.٥) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلى :

- ضعف جودة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالجامعات الحكومية والتى بدورها تدعم الخبرات المشتركة بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة نحو تميز الجامعة بأقسامها ووحداتها المختلفة، كما تعمل على تطوير استراتيجيات وآليات العمل بالجامعة وتوفر أنماط مختلفة من التعليم والبحث والانفتاح على المجتمع وإدارة المعرفة بها، كما تعمل على زيادة فرص التواصل بين الوحدات والأقسام المختلفة وتسهيل عمليات تبادل المعرفة والخبرات المشتركة بما ينعكس على جودة البحث العلمى والعملية التدريسية بالجامعة، فعلى الرغم من توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال فى الجامعات المصرية فى الآونة الأخيرة إلا أن مستوى الجودة الذى تحظى به غير ملاءم لإدارة المعرفة بها وتحقيق التواصل والانفتاح مع المجتمع الخارجى.
- قلة توفر البيانات والمعلومات والمعارف التى يحتاجها أعضاء هيئة التدريس والطلاب مما يقلل من جودة عمليات التدريس والبحث العلمى بالأقسام المختلفة.
- نقص عدد البعثات والمنح الخارجية المقدمة للباحثين وأعضاء هيئة التدريس إلى مراكز بحثية وجامعات متخصصة فى مختلف العلوم.
- ضعف اهتمام معظم الأقسام العلمية بتنظيم المؤتمر العلمى للقسم بشكل كنتظم.
- قلة استعانة الجامعات الحكومية المصرية ببعض أعضاء هيئة التدريس الأجانب للاستفادة من خبراتهم فى عمليات التدريس والبحث العلمى.
- غياب فرص التواصل بين الأقسام والوحدات بالجامعة مما يؤدى إلى ضعف العلاقات الإنسانية بينهم، حيث أن الجو العام الذى يسيطر على معظم أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية يسوده نوع من المشاعر السلبية أو عدم الرضا، مما يتطلب من

رؤساء الأقسام إشراك الجميع فى كل ما يتصل بأمر القسم وذلك لإيجاد جو من العلاقات الإنسانية السليمة يشعر من خلاله جميع الأفراد بتحقيق الذات والتقدير الاجتماعى ويسهم بشكل إيجابى فى تطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

- ضعف الحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين الذين ينشرون أبحاثهم فى مجلات علمية دولية ذات معامل تأثير مرتفع.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أشرف السعيد أحمد، ٢٠٠٩) والتى أشارت إلى أن رؤساء الأقسام العلمية عندما يؤدون مسئوليات دورهم كإداريين لا يحققون ولا يضعون فى اعتبارهم عمليات نشر المعرفة والتى تسهم فى إثراء المعرفة داخل القسم، ولا يستغلون إمكانيات دورهم فى تطبيق إدارة المعرفة بأقسامهم.

استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد السابع وهو " ضغط الأداء التنظيمى " :

يوضح الجدول التالى نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد السابع :

جدول (١٢)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد السابع

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط المرجح	الإنحراف المعيارى	كا٢	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%					
١	يفهم أعضاء القسم على جميع المستويات بوضوح طبيعة أدوارهم ومسئولياتهم ومدى الإسهامات المتوقعة منهم.	0	0.0	183	23.8	57	76.3	1.76	0.43	219.23 دالة	58.75	2
٢	يشعر أعضاء القسم أن أدائهم الوظيفى يساهم فى نجاح القسم.	29	12.1	120	37.9	91	50.0	1.74	0.66	54.03	58.06	3
٣	يرى أعضاء القسم أن حوافزهم وترقيهم الوظيفى تحدد بشكل عادل طبقًا لنتائج أدائهم.	0	0.0	92	61.7	148	38.3	1.38	0.49	139.60	46.11	6
٤	ينقل مستهدفات وتوقعات الأداء بشكل واضح ومستمر.	0	0.0	123	48.8	117	51.3	1.51	0.50	120.23	50.42	5
٥	يتصرف بسرعة وحسم فى حل مشكلات أداء الأعضاء بالقسم.	0	0.0	42	82.5	198	17.5	1.18	0.38	272.10	39.17	8
٦	يعمل على إعادة تأهيل الأعضاء ذوى الأداء الضعيف.	0	0.0	70	70.8	170	29.2	1.29	0.45	182.50	43.06	7
٧	يضع الحوافز والمكافآت وفقًا لمستوى أداء الأعضاء.	100	41.7	70	29.2	70	29.2	2.13	0.83	7.50	70.83	1
٨	يقدم تغذية راجعة للأعضاء حول أدائهم بشكل منتظم.	22	9.2	126	38.3	92	52.5	1.71	0.62	70.30	56.94	4
	متوسط البعد	١.٥٩		النسبة المئوية الوزنية		٥٢.٩		درجة الممارسة			ضعيفة	

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية منخفضة تراوحت من (٣٩.١٧) إلى (٧٠.٨٣) ودرجة موافقة منخفضة، كما حصلت على متوسط تراوح من (١.١٨) إلى (٢.١٣)، وانحراف معيارى تراوح من (٠.٣٨) إلى (٠.٨٣).

وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة منخفضة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد السابع (١.٥٩) والنسبة المئوية الوزنية (٥٢.٩) بدرجة ممارسة (ضعيفة) ، وقد يرجع ذلك إلى كثرة المهام التى يؤديها رؤساء الأقسام والتى تتمثل فى التدريس والإشراف على الرسائل والأبحاث وأعمال الجودة والكنترولات والامتحانات والتصحيح، وعضوية المجالس المختلفة واللجان المنبثقة عنها كذلك المشاركة فى المؤتمرات المختلفة، بالإضافة إلى إدارة شئون القسم العلمية والإدارية، مما يؤدى بالضرورة إلى قلة اهتمامه ببحث مشكلات أعضاء القسم أو العمل على تطوير أدائهم بشكل مستمر أو إعادة تأهيل الأعضاء ذوى الأداء الضعيف، وغيرها من الأمور التى قد تؤثر سلبًا على تطوير الأداء بالقسم، وهذا يتفق مع دراسة (عبد الباسط محمد دياب، ٢٠١٧).

اختبار T test للكشف عن الفروق بين مجموعتين :

- دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير نوع الدراسة بالكلية :

يوضح الجدول التالى نتائج اختبار "ت" (T-Test) بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير نوع الدراسة بالكلية (عملى- نظرى) :

جدول (١٣)
نتائج تحليل اختبار (ت) (T-Test) لاستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير نوع الدراسة بالكلية

م	أبعاد الاستبانة	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	البعد الأول	عملى	115	9	2.2	4.74	دالة
		نظرى	125	10.4	2.2		
٢	البعد الثاني	عملى	115	10.4	3	3.09	دالة
		نظرى	125	11.5	2.7		
٣	البعد الثالث	عملى	115	12.1	2.4	6.47	دالة
		نظرى	125	13.9	1.8		
٤	البعد الرابع	عملى	115	13.6	3	0.37	غير دالة
		نظرى	125	13.7	2.2		
٥	البعد الخامس	عملى	115	13.3	0.9	5.29	دالة
		نظرى	125	11.6	3.4		
٦	البعد السادس	عملى	115	10.3	1.5	2.15	دالة
		نظرى	125	10.8	2		
٧	البعد السابع	عملى	115	12.7	1.7	0.04	غير دالة
		نظرى	125	12.7	1.6		
٨	الاستبانة ككل	عملى	115	81.3	6.9	2.89	دالة
		نظرى	125	84.6	10.2		

من خلال بيانات الجدول السابق يتبين أن :

- **نسبة "T-test" دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فى جميع الأبعاد والاستبانة ككل- باستثناء البعدين الرابع والسابع - مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على جميع العبارات بهذه الأبعاد تعزى لمتغير نوع الدراسة بالكلية، مما يعنى أن أفراد العينة من الكليات العملية والكليات النظرية يختلفون على جميع عبارات الخمسة أبعاد والاستبانة ككل.**
- **نسبة "T-test" غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فى البعدين الرابع والسابع مما يعنى عدم وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على جميع العبارات تعزى لمتغير نوع الدراسة بالكلية، مما يعنى أن أفراد العينة من الكليات العملية والكليات النظرية يتوافقون على جميع عبارات هذين البعدين، وقد يرجع ذلك إلى وجود رغبة حقيقية لدى**

أعضاء الأقسام العلمية بالكليات العملية والنظرية في أداء أكثر مما هو مطلوب أو متوقع منهم بهدف تحقيق النجاح والتميز لأقسامهم التي يعملون بها، لذا يبذلون مزيدًا من الجهد يفوق المستوى المتوقع منهم، كما أن لديهم شعور بالتفاؤل ورغبة في استثمار الفرص المتاحة في مسار عملهم الوظيفي على نحو أفضل من خلال إتاحة فرص الترقى بدءًا من معيد وحتى أستاذ أو لتقلد المناصب الإدارية بالقسم أو الكلية أو الجامعة وهو ما يكفله قانون تنظيم الجامعات فى جميع الكليات بمختلف أنواعها العملية منها والنظرية.

التحليل باستخدام تحليل التباين أحادي الآتجاه One- Way ANOVA

قام الباحثان بعمل تحليل التباين لمعرفة دلالة الفروق في أبعاد الدراسة بين المجموعات التى تضمنتها عينة الدراسة، وذلك فيما يتعلق بالتعرف على مستوى الذكاء التنظيمى بالأقسام العلمية بالجامعات الحكومية فى جمهورية مصر العربية ، والتعرف ما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين تلك المجموعات المختلفة ، والتعرف على مدى اختلاف استجابات عينة الدراسة في الإجابة على الاستبانة باختلاف متغير الوظيفة (رئيس قسم – عضو هيئة تدريس – معاون هيئة تدريس).

وفيما يلي النتائج التى تم الحصول عليها من تحليل التباين الأحادى :

١- نتائج تحليل التباين الأحادى **One- Way ANOVA** لدلالة الفروق في أبعاد الدراسة طبقاً لمتغير " الوظيفة " :

يوضح الجدول التالى البيانات الوصفية لمحاور الاستبانة تبعًا لمتغير الوظيفة :

جدول (١٤)

البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة تبعًا لمتغير الوظيفة

محاور الاستبيان	المحافظة	العدد	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
البعد الأول	رئيس قسم	46	10.76	2.66
	عضو هيئة تدريس	109	9.12	2.36
	معاون هيئة تدريس	85	9.88	1.69
	Total	240	9.70	2.29
البعد الثانى	رئيس قسم	46	13.04	3.71
	عضو هيئة تدريس	109	10.57	2.73
	معاون هيئة تدريس	85	10.35	1.88

تابع جدول (١٤)
البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة تبعًا لمتغير المحافظة

	Total	240	10.97	2.87
البعد الثالث	رئيس قسم	46	12.71	2.63
	عضو هيئة تدريس	109	12.77	2.42
	معاون هيئة تدريس	85	13.57	1.85
	Total	240	13.05	2.30
البعد الرابع	رئيس قسم	46	14.60	1.92
	عضو هيئة تدريس	109	14.68	1.85
	معاون هيئة تدريس	85	11.80	2.83
	Total	240	13.65	2.64
البعد الخامس	رئيس قسم	46	13.76	1.25
	عضو هيئة تدريس	109	13.53	1.17
	معاون هيئة تدريس	85	10.22	3.14
	Total	240	12.40	2.64
البعد السادس	رئيس قسم	46	10.97	1.96
	عضو هيئة تدريس	109	10.74	1.82
	معاون هيئة تدريس	85	10.02	1.55
	Total	240	10.53	1.79
البعد السابع	رئيس قسم	46	12.82	1.53
	عضو هيئة تدريس	109	12.71	1.67
	معاون هيئة تدريس	85	12.61	1.68
	Total	240	12.70	1.64
الاستبانة ككل	رئيس قسم	46	88.69	10.67
	عضو هيئة تدريس	109	84.16	7.80
	معاون هيئة تدريس	85	78.47	6.73
	Total	240	83.01	8.89

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين ذات الاتجاه الواحد لدلالة الفروق في أبعاد الدراسة طبقاً لمتغير " الوظيفة ":

جدول (١٥)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادى One- Way ANOVA لدلالة الفروق في أبعاد الدراسة طبقاً لمتغير " الوظيفة "

محاور الاستبيان	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
البعد الأول	بين المجموعات	2	90.18	45.094	9.171	0.000 دالة
	داخل المجموعات	237	1165.39	4.917		
	الكلى	239	1255.58	———		
البعد الثانى	بين المجموعات	2	246.88	123.442	16.931	0.000 دالة
	داخل المجموعات	237	1727.91	7.291		
	الكلى	239	1974.79	———		
البعد الثالث	بين المجموعات	2	36.60	18.303	3.513	0.031 دالة
	داخل المجموعات	237	1234.79	5.210		
	الكلى	239	1271.40	———		
البعد الرابع	بين المجموعات	2	450.64	225.324	43.918	0.000 دالة
	داخل المجموعات	237	1215.95	5.131		
	الكلى	239	1666.60	———		
البعد الخامس	بين المجموعات	2	627.53	313.768	70.804	0.000 دالة
	داخل المجموعات	237	1050.26	4.431		
	الكلى	239	1677.79	———		
البعد السادس	بين المجموعات	2	35.99	17.997	5.797	0.003 دالة
	داخل المجموعات	237	735.73	3.104		
	الكلى	239	771.73	———		
البعد السابع	بين المجموعات	2	1.42	.710	.260	0.771 غير دالة
	داخل المجموعات	237	646.98	2.730		
	الكلى	239	648.40	———		
الاستبانة ككل	بين المجموعات	2	3383.99	1691.995	25.835	0.000 دالة
	داخل المجموعات	237	15521.94	65.493		
	الكلى	239	18905.93	———		

يتضح من نتائج الجدول السابق مايلي :

أن قيمة " ف" دالة إحصائيًا بالنسبة لجميع الأبعاد والاستبانة ككل – باستثناء البعد السابع – عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين المجموعات المقارن بينها وهى (رئيس قسم – عضو هـ.ت – معاون هـ.ت)، ولتوضيح دلالة واتجاه الفروق قام الباحثان بعمل اختبار "LSD Test" للمقارنات البعدية على الأبعاد السبعة والاستبانة ككل والذى أظهر وجود فروق بين متوسطات استجابات المجموعات المقارن بينها ، ويوضح الجدول التالي دلالة الفروق بين المجموعات المقارن بينها في الأبعاد السبعة والاستبانة ككل طبقًا لمتغير الوظيفة :

جدول (١٦)

نتائج اختبار المقارنات البعدية بطريقة "LSD-Test" في الأبعاد السبعة والاستبانة ككل طبقاً لمتغير "الوظيفة"

الأبعاد	المجموعات المقارن بينها	متوسط الفروق	الخطأ المعيارى	قيمة الدلالة	اتجاه الفروق
الأول	رئيس قسم – عضو ه.ت	1.63	.38988	.000	دالة لصالح رئيس القسم
	رئيس قسم – معاون ه.ت	٠.87	.40589	.031	دالة لصالح رئيس القسم
	عضو ه.ت – معاون ه.ت	0.75	.32088	.020	دالة لصالح معاون ه.ت
الثانى	رئيس قسم – عضو ه.ت	2.46	.47474	.000	دالة لصالح رئيس القسم
	رئيس قسم – معاون ه.ت	2.69	.49424	.000	دالة لصالح رئيس القسم
الثالث	رئيس قسم – معاون ه.ت	0.85	.41780	.041	دالة لصالح رئيس القسم
	عضو ه.ت – معاون ه.ت	0.79	.33029	.017	دالة لصالح عضو ه.ت
الرابع	رئيس قسم – معاون ه.ت	2.80	.41460	.000	دالة لصالح رئيس القسم
	عضو ه.ت – معاون ه.ت	2.88	.32776	.000	دالة لصالح عضو ه.ت
الخامس	رئيس قسم – معاون ه.ت	3.53	.38532	.000	دالة لصالح رئيس القسم
	عضو ه.ت – معاون ه.ت	3.30	.30462	.000	دالة لصالح عضو ه.ت
السادس	رئيس قسم – معاون ه.ت	0.95	.32250	.003	دالة لصالح رئيس القسم
	عضو ه.ت – معاون ه.ت	0.71	.25496	.005	دالة لصالح عضو ه.ت
الاستبانة	رئيس قسم – عضو ه.ت	4.53	1.42289	.002	دالة لصالح رئيس القسم
	رئيس قسم – معاون ه.ت	10.22	1.48131	.000	دالة لصالح رئيس القسم
	عضو ه.ت – معاون ه.ت	5.69	1.17105	.000	دالة لصالح عضو ه.ت

وقد جاء ترتيب المجموعات تنازليًا حسب المتوسط الحسابى كالتالى : (رئيس قسم – عضو هيئة تدريس – معاون هيئة تدريس)، وهذا يعنى أن الفروق فى أغلبها كانت لصالح رؤساء الأقسام، وقد يعود ذلك إلى إيمان رؤساء الأقسام العلمية بأهمية تطبيق مدخل الذكاء التنظيمى ودوره فى تطوير الأداء وفى تحقيق أهداف مسيرة القسم وتنظيم أعماله وفقًا للمعطيات المتغيرة والأنظمة المتجددة على مستوى الجامعة وعلى مستوى العمل الإدارى المتسارع بصفة عامة.

ثالثًا: ملخص نتائج الدراسة

- أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمى منخفضة، وقد جاء ترتيب الأبعاد السبعة تنازليًا حسب درجة الممارسة على النحو التالى :

الترتيب الأول : القلب.

الترتيب الثاني : الرغبة فى التغيير.

الترتيب الثالث : التناغم والملائمة.

الترتيب الرابع : نشر المعرفة.

الترتيب الخامس : الرؤية الاستراتيجية.

الترتيب السادس : ضغط الأداء التنظيمى.

الترتيب السابع : المصير المشترك.

- توجد فروق دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فى جميع الأبعاد والاستبانة ككل– باستثناء البعدين الرابع والسابع – تعزى لمتغير نوع الدراسة بالكلية (كليات نظرية– كليات عملية)، مما يعنى أن أفراد العينة من الكليات العملية والكليات النظرية يختلفون على جميع عبارات الخمسة أبعاد والاستبانة ككل.
- لا توجد فروق دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فى البعدين الرابع والسابع تعزى لمتغير نوع الدراسة بالكلية، مما يعنى أن أفراد العينة من الكليات العملية والكليات النظرية يتوافقون على جميع عبارات هذين البعدين.
- توجد فروق دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى لمتغير الوظيفة (رئيس قسم – عضو هـ.ت – معاون هـ.ت) ، وكانت أغلب هذه الفروق لصالح رؤساء الأقسام.

التوصيات والمقترحات :

فى ضوء نتائج البحث يوصى الباحثان بمجموعة من الآليات لتطوير الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية فى ضوء مدخل الذكاء التنظيمى وفقًا للمحاور الآتية :

أولًا : معايير الاختيار والتعيين

١- مراجعة معايير اختيار وتعيين رؤساء الأقسام العلمية - الواردة فى قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ - والتى لا ينبغى أن تعتمد فقط على الخبرة فى مجال البحث والتدريس، بل يجب أن يكون من ضمن معايير اختيار رئيس القسم امتلاك المهارات الإدارية اللازمة بالأدوار والمسئوليات العلمية والإدارية والأكاديمية، وأن يكون لأعضاء هيئة التدريس دور في اختيارهم.

٢- بناء معايير واضحة فى اختيار رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية وتضمين كفايات الذكاء التنظيمى ضمن هذه المعايير، من خلال الآليات التالية :

أ- إجراء اختبارات لقياس كفايات الذكاء التظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس المرشحين لرئاسة الأقسام العلمية.

ب- أن يتقدم المرشح لرئاسة القسم العلمى بخطة قابلة للتنفيذ لتطوير القسم والارتقاء به والتغيير نحو الأفضل خلال فترة رئاسته للقسم، بحيث تستند هذه الخطة على الأبعاد السبعة للذكاء التنظيمى.

ج- أخذ الخبرة العملية بعين الاعتبار عند تعيين رؤساء الأقسام العلمية، حيث تبين انخفاض معدل الأداء فى القسم بالنسبة لمن يفتقرون لأية خبرة عملية قبل توليهم رئاسة القسم.

د- تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية من الجهات العليا بالجامعة فى ضوء ممارستهم للذكاء التنظيمى خلال فترة رئاستهم للقسم بناءً على ما قدموه من مشاريع رئاسية.

٣- أن يكون رؤساء الأقسام بدرجة أستاذ فقط ، حيث تبين انخفاض جودة الأداء فى العمل الإدارى القيادى بالقسم عندما تولى هذا المنصب من يحمل درجة علمية أقل من ذلك.

٤- ضرورة ندب من يقوم بعمل رئيس القسم من بين الأساتذة الأكفاء بدلًا من إسناد هذا المنصب لعميد الكلية أو أحد الوكلاء حيث يؤثر ذلك فى معدلات الأداء بالقسم نظرًا لعدم تفرغهم وكثرة أعبائهم أو عدم تقبل أعضاء القسم لهم.

ثانيًا : التدريب والتأهيل

١- إعادة تأهيل وتدريب رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات المصرية من خلال تطوير مهاراتهم الإدارية من أجل القيام بأدوارهم الإدارية والعلمية والأكاديمية بما يحقق أهداف الأقسام ويسهم فى تطويرها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات التالية :

أ- تنظيم ندوات ومؤتمرات ولقاءات وورش عمل لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية ترتكز على المداخل الإدارية الحديثة ومن بينها مدخل الذكاء التنظيمى.

ب- تنظيم ندوات ومؤتمرات ولقاءات وورش عمل لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية يكون هدفها الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، والتى تكفل سير العمل وانتظامه.

ت- ضرورة تعزيز وتكثيف مشاركة جميع رؤساء الأقسام فى المؤتمرات والندوات وورش العمل داخليًا وخارجيًا لتطوير معارفهم وخبراتهم.

ج- تعزيز التدريب التشاركى بين الأقسام المختلفة فى الجامعة، حيث ما يمتلكه رئيس قسم معين يمكن إفادة رئيس قسم آخر منه، الأمر الذى يجعله متفهمًا لدوره القيادى فى مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى أعمال القسم ورسم الخطط الاستراتيجية والتغلب على المشكلات والصعوبات التى تواجه القسم.

د- إلحاق رؤساء الأقسام قبل تولى مواقعهم القيادية بدورات تدريبية متخصصة لسد حاجاتهم فى المجالات الإدارية والتربوية.

هـ- أن تقدم مراكز تنمية القدرات بالجامعات دورات متخصصة فى القيادة والإدارة والمحاسبة والتمويل والتنمية البشرية وتطوير الأداء والتشريعات الجامعية لأعضاء هيئة التدريس المترشحين لشغل وظيفة رئيس قسم.

ثالثًا : تحسين جودة الحياة الوظيفية بالأقسام العلمية

١- توفير بيئة عمل مناسبة تحفز الأعضاء على بذل أقصى ما لديهم وإظهار الأفكار الجديدة، وذلك من خلال تشجيع التعاون بين الأعضاء والعمل الجماعى، وحسن توزيع المهام بما يتناسب مع قدرات كل فرد، ونشر ثقافة تنظيمية تشجع على احترام الأفكار الجديدة ومناقشتها وتقبلها.

٢- توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لأداء رؤساء الأقسام العلمية لمهامهم ومسئولياتهم المختلفة.

٣- العمل على توصيف أدوار ومهام ومسئوليات رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات المصرية عن طريق إعداد لائحة تفصيلية لهذه الأدوار والمسئوليات فى المجال الإدارى والأكاديمى وخدمة المجتمع.

٤- ضرورة تطوير التشريعات التى من شأنها مساعدة رؤساء الأقسام فى التغلب على المشكلات التى تواجههم.

٥- احترام الرتب الأكاديمية وأقدميتها فى تعيين رؤساء الأقسام العلمية، إذ تبين أن عدم الالتزام بها له انعكاسات سلبية على أعضاء هيئة التدريس فى القسم.

رابعًا : التخطيط الاستراتيجى

١- منح رؤساء الأقسام العلمية صلاحيات واختصاصات أوسع فى عمليات التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات.

٢- عقد ورش عمل لرؤساء الأقسام العلمية لسد الفجوات فى التخطيط الاستراتيجى ومعوقات تحقيق أهداف الجامعة.

٣- ضرورة أن يضع رئيس القسم مع أعضاء القسم رؤية واضحة للعمل داخل القسم، بحيث تكون هذه الرؤية بمثابة خارطة طريق يتم الاسترشاد بها فى جميع العمليات داخل القسم على المستوى الأكاديمى أو البحثى أو الإدارى، بالإضافة إلى استخدامها فى توجيه صنع القرارات .

٤- أن يراجع رئيس القسم توجهات وأولويات القسم الاستراتيجية سنويًا وذلك بما يتلائم مع التغيرات والمستجدات الحادثة سواء على مستوى القسم أو الكلية أو الجامعة.

٥- أن يسعى رئيس القسم لإشراك جميع أعضاء القسم فى الخطط والنواتج وعملية اتخاذ وصنع القرارات بدلًا من العزلة والاستبعاد.

خامسًا : مهارات العمل الإدارى

١- أن ينمى رئيس القسم لدى أعضاء القسم الشعور بالانتماء للقسم وليس مجرد موظفين به، من خلال تشجيع مرؤسيه على مساعدة بعضهم البعض لإنجاز العمل، وإعلاء قيمة العمل الجماعى، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ونبذ الخلافات والعمل على حلها فى أسرع وقت ممكن.

٢- ضرورة تشجيع العمل الجماعى داخل القسم من خلال وضع أهدافًا تعاونية يسعى الجميع داخل القسم إلى تحقيقها، على أن يتم إعلاء المصلحة العامة للقسم على المصلحة الفردية.

٣- أن يشجع أعضاء القسم على إيجاد طرق ووسائل أفضل لإنجاز الأعمال المكلفين بتنفيذها .

٦- ضرورة تسهيل العمليات الإدارية بالقسم بدلًا من إعاقتها، مع التخلص من الأعمال الروتينية التى تزيد من أعباء رؤساء الأقسام العلمية دون مردود إيجابى.

٤- أن يوظف إمكانات كل عضو من أعضاء القسم لإنجاز أهداف القسم.

٥- أن يمتلك رئيس القسم آليات فعالة لتحقيق التميز على الأقسام الأخرى إداريًا وفنيًا وأكاديميًا وبحثيًا، وذلك من خلال تحفيز أعضاء القسم على تحقيق النجاح والتميز.

٦- أن يوظف رئيس القسم نظم المعلومات المتاحة فى تسهيل العمل الإدارى والأكاديمى بالقسم لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وفى تسويق مخرجات القسم التعليمية والبحثية والإنتاجية والخدمية للمجتمع الخارجى.

٧- يجب على رئيس القسم التصرف بسرعة وحسم فى حل مشكلات أداء الأعضاء بالقسم.

٨- أن يعمل رئيس القسم على إعادة تأهيل الأعضاء ذوى الأداء الضعيف ومكافأة الأعضاء المتميزين.

سادسًا : نشر المعرفة

١- يتيح الفرصة أمام الأعضاء لنشر وتبادل المعرفة فيما بينهم.

٢- يتيح المعلومات اللازمة لكل أعضاء القسم فى الوقت الملائم وبالكيفية المناسبة.

٣- أن يشجع رئيس القسم جميع الأعضاء على تقديم الأفكار الجديدة التى تساعد فى إنتاج معرفة ابتكارية.

٤- يبادر بتقديم برامج لدعم التطور الوظيفى لجميع الأعضاء بالقسم.

٥- ضرورة حصول جميع الأعضاء على نتائج أدائهم وإنجازاتهم فى الوقت المناسب.

٦- يجب على رئيس القسم توظيف تكنولوجيا المعلومات المتاحة فى إنتاج معرفة جديدة، من خلال تفعيل استخدام البريد الإلكترونى ومواقع التواصل الاجتماعى على الإنترنت والمكتبة الإلكترونية وخدمات بنك المعرفة.....إلخ.

٧- العمل على دمج الإداريين مع أعضاء هيئة التدريس للإفادة من معارفهم وخبراتهم.

٨- تنظيم مؤتمرات وندوات وحلقات بحثية وفقًا لخطة زمنية محددة لتبادل الآراء والأفكار والخبرات.

٩- أن يقوم رئيس القسم بإتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس بالقسم للمشاركة فى المؤتمرات والندوات المختلفة من أجل اكتساب المعرفة ونشرها.

١٠- استقطاب الخبرات المميزة من الجامعات الأخرى فى ذات التخصص للإفادة من آرائهم وخبراتهم.

١١- الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين القدامى لتبادل المعرفة.

١٢- وضع آليات لتحفيز الأفراد على إنتاج أفكار وبحوث جديدة وغير تقليدية.

١٣- تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالقسم على إنتاج وتفعيل مقررات إلكترونية.

١٤- تصميم قواعد بيانات خاصة لحفظ المعرفةالمتعلقة بكل عنصر من عناصر الكلية أو القسم.

١٥- تحفيز الباحثين وأعضاء هيئة التدريس على نشر البحوث محليًا ودوليًا.

١٦- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث البينية التي تعالج قضايا مشتركة بين أكثر من تخصص.

١٧- إجراء البحوث الجماعية المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس، وعدم الاقتصار على البحوث الفردية.

سابعًا : إدارة التغيير

١- أن يحرص رئيس القسم على نشر ثقافة التغيير بالكلية وبالقسم العلمى.

٢- أن يحرص رئيس القسم على نشر ثقافة التمكين الإداري بالقسم من خلال تكوين صف ثان من القيادات من بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم سواء على مستوى الجامعة أو على مستوى الكلية أو على مستوى القسم العلمى.

٣- تشجيع الأعضاء على تقديم الأفكار والمقترحات التى قد تسهم فى تطوير القسم.

٤- يشجع أعضاء القسم على إيجاد طرق أفضل للقيام بأعمالهم.

٥- تطوير الخدمات التى يقدمها القسم باستمرار بما يتلائم مع التغير فى البيئة المحيطة.

٦- إتاحة بدائل متعددة أمام الأعضاء لاختيار الطريقة المناسبة للقيام بأعمالهم.

٧- أن يسعى رئيس القسم بشكل مستمر للتخلص من جميع أشكال البيروقراطية فى إدارة الأداء بالقسم.

٨- أن يعمل رئيس القسم على نشر ثقافة قبول التغيير وتطوير الأداء لدى جميع الأعضاء.

ثامنًا : المحاسبية (المساءلة) Accountability

١- ضرورة وضع نظام لتقييم أداء رئيس القسم العلمى وفقًا لنتائج أداء القسم على المستوى الإدارى والبحثى والأكاديمى وعلى مستوى خدمة المجتمع.

٢- ضرورة أن يحدد رئيس القسم حوافز أعضاء القسم بشكل عادل طبقًا لنتائج أدائهم.

٣- تحديد معايير دقيقة للمساءلة والإعلان عنها لجميع أعضاء القسم.

٤- تعزيز مفهوم الثقة والولاء بين رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

٥- تبسيط إجراءات العمل ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة لجميع أعضاء هيئة التدريس.

ملحق (١)

الاستبانة

جامعة الفيوم
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

استبانة

حول

مستوى الذكاء التنظيمى بالأقسام العلمية بالجامعات الحكومية فى جمهورية مصر العربية

إعداد

د/ رشا عويس حسين أمين
مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية – جامعة الفيوم

د/ عبد الستار محروس عبد الستار فايد
مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية – جامعة الفيوم

٢٠١٨م – ١٤٣٩هـ

السيد الأستاذ الدكتور / .....

تحية طيبة وبعد .....

تعد هذه الاستبانة أحد إجراءات إعداد بحث بعنوان: " **تطوير الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية فى ضوء مدخل الذكاء التنظيمى** " ، والهدف من هذه الاستبانة هو التعرف على مستوى الذكاء التنظيمى بالأقسام العلمية فى الجامعات الحكومية فى جمهورية مصر العربية وذلك من أجل تطوير الأداء الإدارى لرؤساء تلك الأقسام.

ويعرف الذكاء التنظيمى فى هذه الدراسة بأنه : " القدرة الكلية للقسم العلمى رئيسا وأعضاء على الابتكار التنظيمى والتكيف مع الظروف المختلفة المحيطة به، واستغلال المعرفة الاستغلال الأمثل، وقدرته العالية على التطور وتقديم قيمة مضافة تساعد فى التميز والمنافسة مع الأقسام الأخرى "

وتتضمن الاستبانة الأبعاد التالية :

البعد الأول : الرؤية الاستراتيجية — **البعد الثانى : المصير المشترك**

البعد الثالث : الرغبة فى التغيير — **البعد الرابع : القلب**

البعد الخامس : التناغم والملائمة — **البعد السادس : نشر المعرفة**

البعد السابع : ضغط الأداء التنظيمى

وحيث أنكم من خيرة المتخصصين والخبراء بأوضاع التعليم الجامعى بكافة جوانبه، لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على كل فقرات هذه الاستبانة ، وذلك بوضع علامة (√) أمام العبارة وفي خانة واحدة فقط تعبر عن رأيكم، ولاشك أن ما تطرحونه من إضافات واقتراحات له أثر فعال فى خدمة موضوع الدراسة ويساعد فى التوصل إلى نتائج علمية دقيقة.

علمًا بأن هذه النتائج لن تستخدم إلا في إطار البحث العلمى فقط.

البيانات الأساسية :

اسم الجامعة :.....

اسم الكلية/ المعهد : .....

نوع الدراسة بالكلية : عملية ( ) نظرية ( )

اسم القسم : .....

الوظيفة : رئيس قسم ( ) عضو هيئة تدريس ( ) معيد/مدرس مساعد ( )

ولسيادتكم خالص الشكر والتقدير ....

الباحثان

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا
	البعد الأول : الرؤية الاستراتيجية			
	يقوم رئيس القسم بالممارسات التالية :			
١	يضع مع أعضاء القسم رؤية واضحة للعمل داخل القسم.			
٢	يستخدم الرؤية أو الرسالة بانتظام لتوجيه صنع القرارات.			
٣	يراجع بيئة العمل بالقسم بشكل منتظم لتحديد الاتجاهات الرئيسية للعمل.			
٤	يراجع توجهات وأولويات القسم الاستراتيجية سنويا.			
٥	يمتلك تقديرا واضحا للقيمة المثلى التي يجب أن يكون عليها القسم لتحقيق التميز على الأقسام الأخرى.			
٦	يمتلك آليات فعالة لتكوين صف ثان من القيادات سواء على مستوى القسم أو على مستوى الكلية.			
	البعد الثاني : المصير المشترك			
	يقوم رئيس القسم بالممارسات التالية :			
٨	يشارك الخطط والنواتج مع أعضاء القسم.			
١٠	يشجع مرؤسيه على مساعدة بعضهم البعض لإنجاز العمل.			
١١	ينمي لدى أعضاء القسم الشعور بالانتماء للقسم وليس مجرد موظفين به.			
١٢	يسعى لإشراك أعضاء القسم في اتخاذ القرارات بدلا من العزلة والاستبعاد.			
١٣	يحفز أعضاء القسم على تحقيق النجاح والتميز.			
١٤	يضع أهدافا تعاونية لتشجيع العمل الجماعي داخل القسم.			
١٥	يغرس روح المبادرة والشعور بالمسئولية بين أعضاء القسم.			
	البعد الثالث : الرغبة في التغيير			
	يقوم رئيس القسم بالممارسات التالية :			
١٥	يطور الخدمات التي يقدمها القسم باستمرار بما يتلائم مع التغير في البيئة المحيطة.			
١٦	يشجع الأعضاء بالقسم على تقديم الأفكار والمقترحات التي قد تسهم في تطوير القسم.			

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا
١٧	يشجع أعضاء القسم على إيجاد طرق أفضل للقيام بأعمالهم.			
١٨	يتيح بدائل متعددة أمام الأعضاء لاختيار الطريقة المناسبة للقيام بأعمالهم.			
١٩	يسعى بشكل مستمر للتخلص من جميع أشكال البيروقراطية في إدارة الأداء بالقسم.			
٢٠	يمتلك إرادة قوية للاعتراف بأخطاءه ومراجعة أدائه (إلغاء توجيهات أو قرارات أو برامج أو مشروعات ليست ذات جدوى).			
٢١	يعمل على نشر ثقافة قبول التغيير وتطوير الأداء لدى جميع الأعضاء.			
	البعد الرابع : القلب			
٢٢	يرى أعضاء القسم أن نوعية حياتهم العملية بالقسم تمثل قيمة عليا.			
٢٣	يؤمن أعضاء القسم بأن مصالحهم تحظى بعناية فائقة في قلب رئيس القسم.			
٢٤	يعبر أعضاء القسم عن إحساسهم بالفخر والاعتزاز بالانتماء للقسم.			
	يقوم رئيس القسم بالممارسات التالية :			
٢٥	يشجع أعضاء القسم على بذل جهود إضافية للمساعدة في نجاح القسم وتعزيز إمكاناته لتحقيق أهدافه.			
٢٦	يشجع أعضاء القسم على استثمار الفرص المتاحة بمسارهم الوظيفي.			
٢٧	يتمتع بالحماسة والتفاؤل في إدارة القسم.			
٢٨	يبث روح الحماسة والتفاؤل في نفوس الأعضاء لإنجاز الأعمال والتكليفات والمهام.			
	البعد الخامس : التناغم والملائمة			
٢٩	يتلائم الهيكل العام للقسم مع تحقيق رسالته.			
٣٠	تتوافق سياسات وتنظيمات القسم مع أولوياته الرئيسة.			
	يقوم رئيس القسم بالممارسات التالية :			
٣١	يسهل العمليات الإدارية بدلاً من إعاقتها.			
٣٢	يوظف إمكانات كل عضو من أعضاء القسم لإنجاز أهداف القسم.			
٣٣	يوظف نظم المعلومات المتاحة في تقديم صورة جيدة عن القسم أمام الطلاب والمجتمع.			

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا
٣٤	يفوض بعض صلاحياته للأعضاء القدامى بما يتوافق مع النظم واللوائح الحاكمة.			
٣٥	يتعاون مع رؤساء الأقسام فى الكلية/ المعهد بدلاً من الصراع معهم.			
	البعد السادس : نشر المعرفة			
	يقوم رئيس القسم بالممارسات التالية :			
٣٦	يتيح الفرصة أمام الأعضاء لنشر وتبادل المعرفة فيما بينهم.			
٣٧	يتيح المعلومات اللازمة لكل أعضاء القسم فى الوقت الملائم وبالكيفية المناسبة.			
٣٨	يؤسس لقواعد بيانات وسجلات لحفظ معلومات وممارسات القسم.			
٤٠	يتابع باستمرار أحدث الأفكار والاتجاهات والدراسات المتعلقة بتميز الأداء الجامعى.			
٤١	يبادر بتقديم برامج لدعم التطور الوظيفى لجميع الأعضاء بالقسم.			
٤٢	يتفهم ويقدر بشكل تام المهارات الفردية والمؤهلات والمعرفة المتوفرة لدى الأعضاء باختلاف درجاتهم العلمية.			
	البعد السابع : ضبط الأداء التنظيمى			
٤٨	يفهم أعضاء القسم على جميع المستويات بوضوح طبيعة أدوارهم ومسئولياتهم ومدى الإسهامات المتوقعة منهم.			
٤٩	يشعر أعضاء القسم أن أدائهم الوظيفى يساهم فى نجاح القسم.			
٤٩	يرى أعضاء القسم أن حوافزهم وترقيهم الوظيفى تحدد بشكل عادل طبقًا لنتائج أدائهم.			
	يقوم رئيس القسم بالممارسات التالية :			
٤٤	ينقل مستهدفات وتوقعات الأداء بشكل واضح ومستمر .			
٤٥	يتصرف بسرعة وحسم فى حل مشكلات أداء الأعضاء بالقسم.			
٤٦	يعمل على إعادة تأهيل الأعضاء ذوى الأداء الضعيف.			
٤٧	يضع الحوافز والمكافآت وفقًا لمستوى أداء الأعضاء.			
٤٧	يقدم تغذية راجعة للأعضاء حول أدائهم بشكل منتظم.			

من وجهة نظرك . ما هى أهم المعوقات التى تعوق رئيس القسم العلمى عن تطوير الأداء الإدارى بالقسم ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ما مقترحاتك لتطوير الأداء الإدارى لرئيس القسم العلمى بالجامعات الحكومية المصرية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق (٢)

الموافقات الأمنية على تطبيق أداة الدراسة الميدانية

جمهورية مصر العربية

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

قرار رئيس الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء
بالتفويض
رقم (٥٦) لسنة ٢٠١٨

في شأن قيام الباحثين/ رشا عويس حسين – عبد الستار محروس عبد الستار- المدرسين بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية / جامعه الفيوم – بإجراء بحث ميداني بعنوان: (مستوى الذكاء التناظيمي بالأقسام العلمية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية) وذلك بهدف الترقي.

رئيس الجهاز

- بعد الإطلاع على القرار الجمهوري رقم (٢٩١٥) لسنة ١٩٦٤ بشأن إنشاء الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (٢٣١) لسنة ١٩٦٨ في شأن إجراء الإحصاءات والتعدادات والاستفتاءات والاستقصاءات.
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (١٣١٤) لسنه ٢٠٠٧ بشأن التفويض في بعض الاختصاصات.
- وعلى كتاب كلية التربية / جامعه الفيوم - الوارد للجهاز في ٢٨ /٦ /٢٠١٨.

قـــــرر

مادة ١: يقوم كل من الباحثين / رشا عويس حسين – عبد الستار محروس عبد الستار- المدرسين بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية / جامعه الفيوم – بإجـراء البحث الميداني المشار اليه عاليه.

مادة ٢: يجري البحث على عينة حجمها (٣٢٤) ثلاثمائة وأربعة وعشرون مفردة من رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وذلك بجامعات (المنيا- الفيوم - عين شمس).

مادة ٣: تجمع البيانات اللازمة لهذا البحث بموجب الاستمارة المعدة لذلك وعدد صفحاتها ست صفحات والمعتمدة كل صفحة منها بخاتم الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء .

مادة ٤: تقوم الجامعات المستهدفة - وتحت إشراف السادة أمناء عموم تلك الجامعات بها - بتيسير إجراء هذا البحث الميداني - مع مراعاة الضوابط الخاصة بتقييم درجة سرية البيانات والمعلومات المتداولة مسبقًا بمعرفة كل جهـة طبقـا لما جاء بخطة الأمن بها.

مادة ٥: يراعى موافقـة مفردات العينـة – و سرية البيانات الفردية طبقًا لأحكام قانون الجهاز رقم (٣٥) لسنة١٩٦٠ والمعدل بالقانون رقم (٢٨) لسنة ١٩٨٢ وعدم استخدام البيانات التي يتم جمعها لأغراض أخرى غير أغراض هذا البحث.

مادة ٦: يجري العمل الميداني خلال شهرين من تاريخ صدور هذا القرار .

مادة ٧ : يوافي الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بنسخة من النتائج النهائية لهذا البحث.

مادة ٨: ينفذ هذا القرار من تاريخ صدوره.

صدرفي: ٩ / ٧ /٢٠١٨.

محمد ممدوح محمد
مدير عام الإدارة العامة للأمن

الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء

القيـــد :.....٦٥..... الموضوع :.....

التاريـــخ : ٢٦/ ٧ /٢٠١٨ المرفقات :.....

السيد الأستاذ الدكتور/ عميد كلية التربية
جامعة الفيوم
تحية طيبة وبعد ،،،

بالإشارة لكتاب سيادتكم المؤرخ ٢٤/٥/ ٢٠١٨ والوارد للجهاز في ٢٠١٧/٦/٢٨ بشأن طلب الموافقة على قيام الباحثين/ رشا عويس حسين – عبد الستار محروس عبد الستار المدرسين بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم / كلية التربية / جامعه الفيوم – بإجراء بحث ميداني بعنوان: (مستوى الذكاء التنظيمى بالأقسام العلمية بالجامعات الحكومية فى جمهورية مصر العربية) وذلك بهدف الترقى

وذلك وفقا للإطار المعد لهذا الغرض.

يرجى التكرم بالإحاطة بأن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء يوافق على قيام الباحثين/ رشا عويس حسين – عبد الستار محروس عبد الستار - بإجراء البحث الميدانى المشار إليه بعالية وفقا للقرار رقم (٥٦) لسنة ٢٠١٨ اللازم في هذا الشأن وعلى إن يوافى الجهاز بنسخة من النتائج النهائية كاملة فورالانتهاء من إعدادها طبقا للمادة رقم (٧) من القرار.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

محمد ممدوح محمد
مدير عام الإدارة العامة للأمن

ملحق (٣)

قائ

قائمة باسماء الكليات التى تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية فيها

الجامعة	الكلية	عدد الاستبانات المطبقة			
		رئيس قسم	عضو ه.ت	معاون ه.ت	الإجمالى
الفيوم	الهندسة	٣	٩	٤	١٦
	الزراعة	٤	١٠	٥	١٩
	العلوم	١	٥	٧	١٣
	الآداب	٢	٢	١١	١٥
	الخدمة الاجتماعية	٠	٦	١	٧
	التربية	٣	١٣	٩	٢٥
	المجموع	١٣	٤٥	٣٧	٩٥
المنيا	الهندسة	٢	٤	٥	١١
	طب الأسنان	١	١	٦	٨
	العلوم	٤	٤	٥	١٣
	الآداب	٢	٥	٦	١٣
	دار العلوم	٤	١٠	٣	١٧
	التربية	١	٤	٧	١٢
	المجموع	١٤	٢٨	٣٢	٧٤
عين شمس	الحاسبات والمعلومات	٣	٨	٢	١٣
	التجارة	٤	١٤	٨	٢٦
	الحقوق	٤	٤	٢	١٠
	الآثار	٥	٧	٢	١٤
	الزراعة	٣	٣	٢	٨
	المجموع	١٩	٣٦	١٦	٧١
الإجمالى	١٧ كلية	رئيس قسم	عضو ه.ت	معاون ه.ت	الإجمالى
		٤٦	١٠٩	٨٥	٢٤٠

المراجـــع

١. ابن منظور : لسان العرب المحيط، المجلد (٢)، دار بيروت، بيروت، د.ت.
٢. أحمد زكى بدوى : معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط٣، دار الكتاب المصرى، القاهرة، ١٩٩٤.
٣. أحمد عبد الله الصغير : أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر : دراسة تحليلية للواقع ورؤية للتطوير فى ضوء مؤشرات الجودة، مجلة كلية التربية بالإسكندرية، العدد (٥)، المجلد (٢٦)، ٢٠١٦.
٤. أحمد يوسف عبد السلام : العلاقة بين الذكاء التنظيمي والثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٦.
٥. أسامة محمود قرني، محمود سيد علي أبو سيف : مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء نموذج "كارل ألبرشيت" من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية- مصر، العدد (٢)، الجزء الأول، نوفمبر ٢٠١٦.
٦. أشرف السعيد أحمد : أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر الدولى السابع (التعليم فى مطلع الألفية الثالثة . الجودة – الإتاحة – التعلم مدى الحياة)،القاهرة، المجلد (٢)، يوليو ٢٠٠٩.
٧. الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء : الكتاب الإحصائى السنوى ٢٠١٨، بيان إحصائي بأعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات الحكومية، القاهرة، ٢٠١٨.
٨. أمل بنت سلامة الشامان : مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري المدارس في مدينة الرياض، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد(١١)، العدد(٣٧)، أبريل، ٢٠٠٥.
٩. المجلس الأعلى للجامعات: قرار المجلس الأعلى للجامعات بشروط وإجراءات انتخابات القيادات الجامعية، القاهرة، المجلس الأعلى للجامعات، ، ٢٠١٢.
١٠. المجلس الأعلى للجامعات: قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقًا لآخر التعديلات، ط (٢٨)، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ، ٢٠٠٩.

١١.المجلس الأعلى للجامعات: القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، ٢٠١٢.
١٢.المجلس الأعلى للجامعات: القانون رقم (٥٢) لسنة ٢٠١٤ بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ، الجريدة الرسمية ، العدد ٢٥ مكرر (أ)، ٢٤ يونية ٢٠١٤.
١٣.المجلس الأعلى للجامعات: اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ وفقًا لآخر التعديلات، ط (٢٨)، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ، ٢٠٠٩.
١٤.بيتر داركر : الإدارة والمدير، ترجمة محمد عبد الكريم، الجزء (٢)، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط٢، ١٩٩٦.
١٥.جمال على الدهشان، جمال أحمد السيسى : أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، المؤتمر القومى السنوى الثانى عشر بعنوان "تطوير أداء الجامعات العربية فى ضوء معايير الجودة الشاملة" ، المجلد الثانى ، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥.
١٦.حسن شحاتة ، زينب النجار : معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٣.
١٧.حيدر جاسم عبيد الجبوري : اختبار العلاقة بين القابليات الاستراتيجية والذكاء التنظيمي: دراسة استطلاعية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشراف، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد(٣٠)،٢٠١٤.
١٨.رشا عويس حسين : تفعيل إدارة المعرفة لتطوير الأداء الأكاديمى لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٥.
١٩.رياض المصلح : المنجد فى اللغة والأعلام، دار المشرق، بيروت، ٢٠٠٢.
٢٠.سعد زناد درويش ، مصطفى أحمد مصطفى : إعداد قيادات الصف الثانى ودوره فى تحسين الأداء الوظيفى فى المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، ٢٠١٨.
٢١.سلطان أحمد خليف : أثر الذكاء التنظيمى لدى القيادة الإدارية فى إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين " دراسة لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية فى جامعة الموصل "، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد (٤)، العدد (٧)،٢٠١١.

٢٢.سمير عبد الحميد القطب : فلسفة التميز في التعليم الجامعي تجارب عالمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الرابع، العدد(٥٠) أبريل، القاهرة، ٢٠٠٨.
٢٣.صبرى السيد عبد الرحمن : تطوير الأداء الإدارى الجامعى فى ضوء مدخل إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على قطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٥.
٢٤.عادل رجب إبراهيم ، عبد الهادي مبروك محمد: برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقد في الفترة من ٢٧-٢٨ يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٧.
٢٥.عبد الباسط محمد دياب : تصور مقترح للتمكين الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره فى تحفيز الإبداع الإدارى لديهم " جامعة سوهاج نموذجًا "، المجلة التربوية، كلية التربية ، جامعة سوهاج، العدد (٤٩)، أبريل ٢٠١٧.
٢٦.عبد الستار محروس عبد الستار: تصور مقترح لإدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراة ، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٧.
٢٧.عبد العزيز جميل مخيمر : دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،٢٠٠٥.
٢٨.عدنان محمد أحمد قطيط : تنمية الابتكار الإدارى بالمدرسة الثانوية العامة فى جمهورية مصر العربية فى ضوء مدخل الذكاء التنظيمى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩.
٢٩.على السلمى : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب، ٢٠٠١.
٣٠.على يحى على محمود : تطوير الأداء الإدارى للجامعات اليمنية فى ضوء إدارة التميز، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٤.
٣١.قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.
٣٢.كايد محمد سلامة : برنامج مقترح لتطوير الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام فى إدرات التعليم فى شمال المملكة العربية السعودية فى ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٥.
٣٣.محمد إبراهيم أشكنانى : تقويم الأداء الوظيفى " مفاهيم وتطبيقات "، الكويت، ٢٠٠٦.

٣٤.محمد السيد على : تطوير المنهج من منظور الاتجاه المعاصر، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ٢٠١٠.
٣٥.محمد بن أبى بكر الرازى : مختار الصحاح، دراسة وتقديم عبد الفتاح البركاوى، القاهرة، دار المنار، ١٩٩٣.
٣٦.محمد سيف الدين فهمى : التخطيط التعليمى أسسه وأساليبه ومشكلاته، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٠.
٣٧.محمد عباس محمد : أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لمسئولياتهم وعلاقته بالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية المعاصرة، القاهرة، السنة (٢١)، العدد (٦٨)، ديسمبر ٢٠٠٤.
٣٨.محمد عبد الغنى حسن : مهارات إدارة الأداء " معايير وتطبيقات الجودة فى الأداء "، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية،٢٠١١.
٣٩.محمد نصر : تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه فى ضوء مفاهيم الأداء، المؤتمر العلمى الرابع عشر بعنوان مفاهيم التعليم فى ضوء مفهوم الأداء، المجلد الأول، القاهرة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.
٤٠.محمود السيد عباس : مقاومة التغيير تجاه ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية "دراسة نظرية تحليلية" مجلة التربية، العدد٢٣ ، القاهرة ،٢٠١١.
٤١.مدحت محمد أبو النصر : الأداء الإدارى المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٨.
٤٢.مرفت صالح ناصف، نهلة عبد القادر هاشم : توصيف وظيفة رئيس القسم الأكاديمى بالجامعات المصرية (تصور مقترح)، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (٤)، العدد (١٥)، ١٩٩٨.
٤٣.مركز تطوير التعليم الجامعى : حقيبة تدريبية لتطوير كفايات رؤساء الأقسام بالجامعات العربية، مجلة دراسات فى التعليم الجامعى، القاهرة، جامعة عين شمس، العدد (١٥)، أغسطس ٢٠٠٧.
٤٤.معجم المعانى الجامع، متاح على http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar تاريخ الزيارة ٢٠١٨/١/٥.

٤٥.منى عبد الغني عبد الستار : استراتيجية مقترحة لتحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠١٦.

٤٦.منى عماد الدين : قيادة التغيير في المؤسسة التربوية، دراسة مقدمة لإدارة البحث والتطوير التربوي، وزارة التربية والتعليم، الأردن، ٢٠٠٤.

٤٧.ناجى رجب سكر : تقويم أداء جامعة الأقصى كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة، مجلة دراسات التعليم الجامعى، العدد (١٠)، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦.

٤٨.نادية حسن على : تقييم أداء الأستاذ الجامعى فى ضوء معايير الجودة، دراسات فى التعليم الجامعى، مجلة غير دورية، العدد (٨)، صنعاء، إبريل ٢٠٠٤.

٤٩.ندى عبد الرحيم محامده : الجوانب السلوكية فى الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.

٥٠.هدى سعد السيد ، أميمة حلمى مصطفى : الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا فى ضوء خبرات بعض الدول، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، العدد (٧)، الجزء (٣)، ٢٠٠٣.

٥١.يسرى يوسف العلي : واقع الأداء الإدارى لدى رؤساء الأقسام فى كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، دراسات العلوم التربوية، الأردن، المجلد (٤٣)، العدد (١)، ٢٠١٦.

٥٢.يمنى أحمد عتوم : درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس فى جامعة الدمام، رسالة التربية وعلم النفس، السعودية، العدد (٥٨)، سبتمبر ٢٠١٧.

53. **Albrecht, K. : organizational intelligence Survey Preliminary Assessment, Australian Managers, September,2003.**
54. **Albrecht, K. : The power of minds at work: organizational intelligence in action, New York: American Management Association, AMACOM, 2003.**
55. **Ali Shahabi & et. Al : Organizational Intelligence Dismounting buries Prioritization " A Real - world Case Study " , Management Science Letters, Letters (2),2012.**

56. Allison, Michael & Jude Kaye : Strategic Planning for Nonprofit organizations, A practical Guide and workbook, 2nd ed, john wily& sons, New Jersey,2005.
57. Azma, F, Mostafapour, M.A., Rezaei, H. The application of information technology and its relationship with organizational intelligence. - Procedia Technology, Vol. (1), 2012.
58. Bliss Samuel E. : The Effect of Emotional Intelligence on A Modern Organization Leader's Ability to Make Effective Decisions , 2006 .
59. Bob Paladino : Principles of Corporate Performance Management , Industrial Management , Vol.(49), Issue (4),2007.
60. Douglas K. Smith : Taking Charge of Change : Ten Principles for Managing People and Performance , New York, Perseus Books Group,1997.
61. Du Yaling, Yin Yilin : Critical Factors Affecting Management Performance of Enterprise Agent Construction Projects In China, International Conference on Management and Service Science, 2009.
62. Fahami, M, MahmoodiDehkordi, M, & Mahzounieh, A:(2013) Organizational inteligence io faculty members of Shahrekord selected universities, Iran Interscience Management teview (IMR),300),1.5 (Persian)
63. Henry J. Pratt : Principles of Effective Performance Management ,Records Management Quarterly, Vol.(25), Issue (1), 1991.
64. H. Khoshamooz & M. Goudarzvand Chegini : Role of Organizational Intelligence on Advancing the Organization's Performance of Guilan University of Medical Sciences and Health Services, Trends in Advanced Science and Engineering, Vol.(10), No.(1), 2013.
65. Inerney, C.Mc&Fever,D.Le: Knowledge Managers " History &Challenges", Open University Press, New York,2002.
66. Karimi, F. & Akbari, M. (2014).The mediation role of organizational intelligence in relationship between organizational learning capability and organizational citizenship behavior, Available at : https:/www.researchgate.net/publication/317784273 Organizational Intelligence an d Emplovee Performance The Mediating Role of Distributive Justice [accessed Jul 20 2018].
67. Mary Ann Glynn : A Framework for Relating Individual Organizational Intelligence to Innovation , The Academy of Management Review, Vol. (21), No.(4), 1996.
68. Mike Kennerley , Andy Neely : A Framework of The Factors Affecting The Evolution of Performance Management Systems,

International Journal of Operations, Production Management, Vol (22), Issue (11), 2002.

69. **Mohamed Ali & Fereydoon Azma : Business Intelligence as a Key Strategy for Development Organizations, Procedia Technology , Vol.(1), 2012.**
70. **Mohammad Reza Zarbakhsh, et.Al : Standardization of Albrecht's Organizational Intelligence of the Personnel and Principals of the Junior High Schools of the West of Mazandaran Province, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, V.(5), N.(10), 2011.**
71. **Oxford Dictionaries : Definition of performance in English, Retrieved September 11, 2013, http://www.Oxforddictionaries.com/Definition/English/Performance**
72. **Sirous Hadadnia, Nima Shahid, On the relation between knowledge management with lcapital and organirational intelligence of employees in islamic Azad University, internationat Research journal of Applied and Basic Sciences 2015 Available online at www.irjabs.com ISSN 2251 83x7 Vol, 9(10) .**
73. **Stuart Sutherland : The Macmillan Dictionary of Psychology, London, The Macmillan Press Ltd,1989.**
74. **Yaghoubi,N; Salehi, M.& Nezhad,E : A Relationship between Tactical processes of Knowledge management and organizational intelligence: Iranian Evidence, World Applied Sciences Journal, 12 (9), 2011.**
75. **Younghan Jung : An Approach to Organizational Intelligence Management " A frame work for Analyzing Organizational Intelligence with The Construction Process", unpublished PHD, The Faculty of Virginia Polytechnic Institute,2009.**