



كلية التربية

قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

## آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق نموذج كارل البرشت (Karl Albrecht) للذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم

### المؤلفين

د/ سميحة على مخلوف  
أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم  
المساعد  
كلية التربية - جامعة الفيوم  
د/ رشا عويس حسين أمين  
مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم  
كلية التربية - جامعة الفيوم

إيمان خميس مغيب طلب  
مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم  
المساعد  
كلية التربية - جامعة الفيوم  
د/ أسماء حمزة محمد عبد العزيز  
أستاذ علم النفس التربوي المساعد  
كلية التربية - جامعة الفيوم

١٤٤١ هـ - ٢٠٢٠ م

## آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق نموذج كارل البرشت (Karl Albrecht) للذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم

ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص "سياسات التعليم وإدارته"

### المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الأسس النظرية لمدخل الذكاء التنظيمي، رصد المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري للعاملين بإدارة بعض الكليات بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة، ووضع آليات للتغلب على هذه المعوقات. اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، واعتمد في إطاره الميداني على استبانة للتعرف على معوقات تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بإدارة بعض كليات جامعة الفيوم. توصلت الدراسة إلى أن معوقات تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري للعاملين بإدارة بعض الكليات بجامعة الفيوم جاءت بنسبة مئوية (73,33%) ، وبمتوسط حسابي عام (2,20) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (1,67) إلى (2,33)، ومن أهمها: كثرة ضغوط العمل التنظيمية، والنمطية و الروتين في أنظمة العمل، ضعف الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية، ومقاومة التغيير الإداري، قلة البرامج التدريبية، ومحدودية ترجمة ما يحدث في قاعات التدريب إلى واقع عملي، تحقق الترقى الوظيفي للعاملين عن طريق الاقدمية، وعمومية شروط و متطلبات شغل الوظائف الإدارية، ضعف الاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة و تكنولوجيا المعلومات، وضعف بيئة العمل المادية (اثاث، تجهيزات، أدوات).

**Abstract:**

The current research aimed at identifying the theoretical foundations of the organizational intelligence approach, monitoring the obstacles facing the application of the organizational intelligence approach to develop the administrative performance of the post-graduate administration at some faculties in Fayoum university, and suggesting some mechanisms to overcome these obstacles. The current research used the descriptive method. A questionnaire was applied in order to identify the obstacles. The study results found out that the obstacles to applying the organizational intelligence approach to develop the administrative performance at some faculties in Fayoum university came with an average practice degree with an average of (2.20) and a percentage (73.33%), and the most important of these obstacles: work pressure, routine in work systems, lack of interest in workers' creative ideas, resistance to administrative change, lack of training programs, limited translation of what happens in the training halls into a practical reality, general terms and requirements for filling administrative positions, poor utilization of modern means of communication and information technology, and poor work environment (furniture, equipment, tools).

## المقدمة:

لقد أصبح تطوير الأداء الإداري بالجامعات المصرية من القضايا الهامة، حيث لا بد من إحداث تطورات كثيرة في أهدافها و تقنياتها ومستوى الأداء الإداري بها. تعاني بعض الإدارات بجامعة الفيوم من العديد من المعوقات التي تتعكس بالسلب على مستوى الأداء الإداري للعاملين بكلليات الجامعة، ومستوى الخدمات التي يقدموها، والرضا الوظيفي لديهم، و من ثم يحتاج الأداء الإداري بكلليات جامعة الفيوم إلى التطوير، من خلال تطبيق أحد المداخل الإدارية الحديثة، و يمثل مدخل النكاء التنظيمي أحد تلك المداخل التي تهتم بتنمية الموارد غير الملموسة من خلال تنمية قدرة المؤسسة على الاستفادة من جميع القدرات الفكرية المتاحة لديها.

## مشكلة البحث:

توجد عدة محاولات لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم، و لكن المتأمل لواقع بعض الإدارات يلاحظ أنها تعاني من العديد من المشكلات التي تقف حائلاً دون تحقيق مستوى ملموس من التميز، و من هذه المعوقات ما يلي (حنان زاهر عبد الخالق عبد العظيم، ٢٠١٧، ٦، ٧): جمود التشريعات المؤسسة للعمل الجامعي في ظل الإدارة البيروقراطية، كثرة التعقيدات الإدارية، بالإضافة إلى ضعف الكفايات الإدارية لدى شاغلي وظائف الإدارة الجامعية و قلة الاهتمام بالدورات التدريبية الموجهة.

و ذكرت إحدى الدراسات ما يلي: ضعف التجهيزات و الإمكانيات المادية التقنية

بالجامعة (شيماء أحمد عبد الرازق محمد، ٢٠١٩، ٤).

و أكدت دراسة (رمضان محمد محمد السعودي، ٢٠١٨، ٧٢٠-٧٢١، ٧٩٢) على ما يلي: ضغوط العمل التنظيمية، النمطية و الروتين في أنظمة العمل، نظام العمل القائم على التنافس الفردي لا الجماعي، نقص قدرة العاملين الإداريين على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغيرة، قلة وجود آليات واضحة و شفافة لتوزيع الأعباء الجامعية على العاملين الإداريين، ضعف برامج تدريب و تنمية الموظفين الإداريين، تحقق الترقى الوظيفي للعاملين في الجهاز الإداري عن طريق الأقدمية، ضعف الخدمات المقدمة للعملاء.

و ذكرت دراسة أخرى أن بعض الإدارات مثل إدارة الدراسات العليا، و شئون الطلاب تعاني من: غياب اللوائح و القرارات الإدارية الداعمة للتعامل بالمستندات الإلكترونية، ضعف الاتصال الإلكتروني عبر الإيميل بين الطالب و الأقسام الإدارية بالكلية للقيام بأي عمل إداري، قلة عدد الإداريين المؤهلين علمياً و تدريبياً في التعامل مع برامج الإدارة الإلكترونية، و ضعف خدمة الاتصال السريع بالإنترنت (عماد الدين رشدي، ٢٠١٨، ١٦١-١٧٤، ٢٠٩-٢١٠).

و أكدت الخطة الاستراتيجية للجامعة على ما يلي: ضعف توجيه و متابعة الأقسام الإدارية في الكليات لتنفيذ سياسات و إجراءات نظم الجودة الداخلية و ضعف مؤشرات جودة الأداء في القطاع الإداري (الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢١)، ١١٩-١٢٧).

**في ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث في الأسئلة التالية :**

- ١- ما الأسس النظرية لمدخل الذكاء التنظيمي ؟
  - ٢- ما المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري للعاملين بإدارة بعض الكليات بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة؟
  - ٣- ما آليات التغلب على معوقات تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بإدارة بعض الكليات بجامعة الفيوم ؟
- أهداف البحث:**

**هدف البحث الحالي إلى:** التعرف على الأسس النظرية لمدخل الذكاء التنظيمي، رصد المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري للعاملين بإدارة بعض الكليات بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة، ووضع آليات للتغلب على معوقات تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين ببعض كليات جامعة الفيوم.

**أهمية البحث:**

استمد البحث الحالي أهميته من الاعتبارات التالية :أهمية تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم، تناول مدخل إداري حديث وهو الذكاء التنظيمي، بالإضافة إلى نوعية

المستفيدين، حيث يتوقع أن يستفيد من هذه البحث العاملين من خلال التعرف على أبعاد الذكاء التنظيمي مما يساعد على تطوير أدائهم.

### منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، حيث يعتبر من أكثر المناهج ملائمة لدراسة المشكلات التربوية والإنسانية، واعتمد في إطاره الميداني على استبانة للتعرف على معوقات تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بإدارة بعض كليات جامعة الفيوم.

### حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي في إطاره النظري على دراسة الأسس النظرية لمدخل الذكاء التنظيمي و تضمن ما يلي: مفهوم الذكاء التنظيمي ، وأهدافه ، وأهميته، و نموذج كارل البرشت(Karl Albrecht)، واقتصرت الدراسة الميدانية على العاملين و المديرين بإدارة الدراسات العليا و شئون الطلاب ببعض كليات جامعة الفيوم(التربية-الزراعة-علوم-حاسبات و معلومات-آثار-آداب-هندسة-دار العلوم-الطفولة المبكرة-تربية نوعية-خدمة اجتماعية-طب بشري-سياحة و فنادق).

### مصطلحات البحث:

#### أ- تطوير الأداء الإداري:

يعرف تطوير الأداء الإداري اصطلاحًا بأنه:المجهودات التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة و في الهياكل التنظيمية و تطوير العنصر البشري و استخدام التقنيات الحديثة لتحسين أدائها وتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية(صبحي منصور، ٢٠٠٩، ٥)، كما يعرف على أنه تنمية الموارد البشرية باستخدام تقنيات التدريب سواء كان التدريب أثناء العمل أو خارجه، وباستخدام بعض أساليب إدارة الأفراد لتطوير العاملين و تحقيق انسجامهم بالعمل،ومن هذه الأساليب التقويم و تخطيط الوظائف و التعاقب الوظيفي(زيد منير عبوي، ٢٠١٧، ١١١).

يمكن تعريف تطوير الأداء الإداري إجرائياً على أنه: ما تقوم به إدارة الدراسات العليا و شئون الطلاب من مجهودات لتنمية قدرات و مهارات العاملين بها و معالجة أوجه

القصور و المشكلات التي تؤثر على أدائهم الإداري بها، و من ثم جودة الخدمة المقدمة و سمعة المؤسسة التعليمية.

### ب- الذكاء التنظيمي (Organizational Intelligence):

يعرف الذكاء التنظيمي اصطلاحاً على أنه: قدرة المؤسسة على تعبئة رأس مالها الفكري والتركيز على تلك القدرات العقلية لتطوير المؤسسة و تحقيق أهدافها (Albrecht, K. 2003, 15)، و يذكر على أنه: المجموع الكلي لكافة أنواع الذكاء التي تسهم في بناء رؤية مشتركة و القيام بعملية التطوير و إدارة المؤسسة، وهو يتضمن وظائف معرفية مثل: تحويل المعلومات إلى معرفة، والتحقق من المعرفة و تأمينها و تنظيمها و دمجها و نشرها (Liebowitz, J.M, 2019, 6).

ج- نموذج كارل ألبرشت (Karl Albrecht) للذكاء التنظيمي: نموذج ألبرشت هو أكثر نماذج الذكاء التنظيمي شمولية. يرى ألبرشت أن الذكاء التنظيمي يمكن تحقيقه من خلال تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي السبعة، و هي (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب، التناغم والملاءمة، نشر المعرفة، ضغط الأداء التنظيمي) (Albrecht, K. 2003, 15, 44-47).

يعرف البحث الحالي نموذج ألبرشت للذكاء التنظيمي إجرائياً على أنه: قدرة إدارتي الدراسات العليا و شئون الطلاب و التعليم بالجامعة على تعبئة رأس مالها الفكري لحل المشكلات التنظيمية التي تؤثر على جودة أداء أفرادها وكذلك الخدمات التي تقدمها، و يتم ذلك من خلال رصد معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب، التناغم والملاءمة، نشر المعرفة، ضغط الأداء التنظيمي).

### الدراسات السابقة:

وفيما يلي عرض لأهم البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي:

### المحور الأول: الدراسات العربية:

١- تنمية الابتكار الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي (٢٠٠٩) (عدنان محمد أحمد قطيط، ٢٠٠٩): هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمدخل الذكاء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ايجابية قوية بين الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، التغيير، القلب، التناغم، ونشر المعرفة، وضغط الأداء) وقدرة الأفراد العاملين على الابتكار والابداع التنظيمي الذي يسهم في تحقيق تميز المؤسسة.

٢- تطوير أداء الموارد البشرية بجامعة الفيوم في ضوء معايير الجودة (٢٠١٤) (غادة حامد السيد حسن، ٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية في ضوء معايير الجودة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن: المعايير المعتمدة من قبل جامعة الفيوم قد وضعت لموظفي الجهاز الإداري بالكليات دون مراعاة لتخصص الأقسام الإدارية و اختلاف المستفيدين و العمليات الداخلية بكل قسم و الاحتياجات التدريبية.

٣- مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء نموذج" كارل البرشت" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (٢٠١٦) (أسامة محمود قرني، محمود سيد أبو سيف، ٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية النموذج في تحقيق التميز في الأداء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن: أبعاد الذكاء التنظيمي تسهم في تميز الأداء بالجامعة بدرجة عالية.

٤- المعوقات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي دراسة حالة بجامعة الفيوم (٢٠١٧) (هايدي طلب عبد التواب طلب، ٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع الراهن للمعوقات الإدارية التي تواجه عضو هيئة التدريس بجامعة الفيوم في البحث العلمي و الوصول إلى مجموعة من الآليات المقترحة للتغلب على هذه المعوقات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من المعوقات، من أهمها: بيروقراطية الإجراءات الإدارية للبحث العلمي، جمود التشريعات بالجامعة، ضعف تطوير اللوائح.



٥- تفعيل الإدارة الإلكترونية لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم في ضوء معايير الجودة الشاملة (٢٠١٨) (عماد الدين رشدي، ٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأداء الإداري للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم، وعلى واقع تفعيل الإدارة الإلكترونية بالجامعة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى: وجود العديد من المعوقات، و منها: غياب اللوائح و القرارات الإدارية الداعمة للتعامل بالمستندات الإلكترونية، قلة البرامج التدريبية للإداريين بالجامعة للتدريب على مهام الإدارة الإلكترونية.

### المحور الثاني: الدراسات الأجنبية:

١- العلاقة بين الذكاء التنظيمي و أداء العاملين على ضوء نموذج كارل البرشت (٢٠١٢) (Marjani, A.B. & Soheilipour, M., 2012): هدفت الدراسة إلى التعرف على دراسة العلاقة بين الذكاء التنظيمي وأداء العاملين بإحدى شركات البترول بإيران، باستخدام نموذج كارل البرشت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة و بين أداء العاملين، و قد أوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بمفهوم الذكاء التنظيمي و تنمية قدرات العاملين و المنظمة ككل من أجل تحقيق أهداف المنظمة و رؤيتها الاستراتيجية.

٢- العلاقة بين الذكاء التنظيمي وأداء المديرين (٢٠١٢) (Gholami, S. & Safae, S., 2012): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء التنظيمي وأداء مديري الإدارة بجامعة آزاد الإسلامية بإيران. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية بين الذكاء التنظيمي عامة و أداء العاملين، و أكدت الدراسة على أهمية نشر المعرفة.

٣- العلاقة بين الذكاء التنظيمي و معدلات رضا العملاء (٢٠١٥) (Jahanfar, A. & Shariatmadari, M., 2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء التنظيمي للعاملين و رضا العملاء بينك بارسيان بطهران بإيران. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى: ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين و المديرين لنشر الوعي بمفهوم الذكاء التنظيمي، و مشاركة كلاً من العاملين و المديرين في وضع

خطط مستقبلية تهدف إلى تنمية الإحساس بروح الجماعة و تحقيق رضا العملاء، كذلك لابد من وضع نظام للحوافز للعاملين و تقسيم واضح للعمل و الاستفادة من قدرات العاملين .

### خطوات السير في البحث:

- **الخطوة الأولى :** عرض الإطار النظري لمدخل الذكاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الجامعي،و يتضمن ما يلي: مفهوم الذكاء التنظيمي، أهدافه ،أهميته، دوره في تطوير الأداء الإداري بمؤسسات التعليم الجامعي،مراحل تطبيق الذكاء التنظيمي،ونموذج كارل البرشت(Karl Albrecht) للذكاء التنظيمي.
- **الخطوة الثانية :** عرض الدراسة الميدانية للوقوف على معوقات تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين ببعض كليات جامعة الفيوم.
- **الخطوة الثالثة :** وضع آليات للتغلب على معوقات تطوير الأداء الإداري لدى العاملين ببعض كليات جامعة الفيوم.

### الخطوة الأولى: الإطار النظري لمدخل الذكاء التنظيمي.

#### أ- مفهوم الذكاء التنظيمي (Organizational Intelligence):

من خلال مراجعة الأدبيات التربوية ،وردت العديد من التعريفات للذكاء التنظيمي، ومن أهمها ما يلي:

- **يعرف الذكاء التنظيمي على أنه:** قدرة المؤسسة على تعبئة رأس مالها الفكري والتركيز على تلك القدرات العقلية لتطوير المؤسسة و تحقيق أهدافها ( , Albrecht,K. 2003,15).

-**كما يعرف على أنه:**المجموع الكلي لكافة أنواع الذكاء التي تسهم في بناء رؤية مشتركة و القيام بعملية التطوير و إدارة المؤسسة، وهو يتضمن وظائف معرفية مثل: تحويل المعلومات إلى معرفة، والتحقق من المعرفة و تأمينها و تنظيمها و دمجها و نشرها ( Liebowitz,J.,2019,6).

#### ب- أهداف الذكاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الجامعي:

يهدف الذكاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الجامعي إلى تقييم ذكاء المؤسسات للتعرف على جوانب القوة و الضعف،إكساب المؤسسة المعرفة اللازمة لتحسين الأداء، إزالة نقاط الضعف،تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة،تحقيق التعلم التعاوني و تعزيز العمل الجماعي و مشاركة العاملين في تحقيق اهداف المؤسسة( Shahabia,A. , 2012, 3013-3022, Faezb,A.& Fazlic,D. ).

و يهدف الذكاء التنظيمي أيضاً إلى زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها،تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم،الكشف عن الصراع بهدف إدارته و توجيهه بشكل يخدم المؤسسة،وخلق ثقافة التحسين الدائم خلال أهداف مشتركة و رؤية واحدة(أشرف محمودأحمدمحمود، ٢٠١٢، ١٥٢-١٥٣).

#### ج-أهمية مدخل الذكاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الجامعي:

تكمن أهمية الذكاء التنظيمي في الآتي: يعزز من قدرة الفرد على صنع القرارات التنظيمية،يكون لدى المؤسسة معرفة شاملة و عميقة بجميع العوامل التي تؤثر عليها مثل العملاء، المنافسين، الأحوال الاقتصادية، و العمليات التنظيمية، و التي تؤثر على كفاءة القرارات الإدارية بالمؤسسة (Kahkha,A.,O., Pourghaz,A.&Marziyeh,A. ,2015,397). كما أن الذكاء التنظيمي: يحسن الأداء التنظيمي والميزة التنافسية والكفاءة والابتكار،يحسن معنويات العاملين وسيكون للموظفين أنفسهم فرص أكبر للنمو الشخصي والإنجاز(Cheгани,M.,N., 2016,19).

و أضافت دراسة أخرى أن الذكاء التنظيمي:يمكن المؤسسات في عالم العولمة من نشر المعرفة و تحسين من فعالية عملية التفكير التي تمكن من انجاز عملية صنع القرارات الجماعية،يحسن قدرة أي مؤسسة على الاستفادة من جميع قوتها العقلية المحتملة، وتوجيه قوتها الفكرية على تحقيق رسالتها(Okun,D.,A. 2017,42). د-الذكاء التنظيمي و دوره في تطوير الأداء الإداري بمؤسسات التعليم الجامعي:

يساعد الذكاء التنظيمي في تطوير أداء الوحدات و الإدارات بالجامعة و يساعدها في التغلب على المشكلات التنظيمية التي تواجه العاملين بها، كما يلي ( Pour Kiani,M, (2015),480-481):

١- الابتكار (Innovation): إحدى النتائج الرئيسة للذكاء التنظيمي هي الابتكار (الإبداع) و صنع حلول مبتكرة، ويتحقق ذلك عن طريق استخدام القدرات العقلية للأشخاص في المؤسسة، حيث إن فرصة توليد الأفكار الجديدة ستزداد في المؤسسة التي تتصرف بذكاء تنظيمي.

٢- تحقيق الميزة التنافسية (Competitive Advantage): الذكاء التنظيمي يزيد من المزايا التنافسية للمنظمات من خلال تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية، وظاهرة العولمة والتطورات التكنولوجية السريعة، وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، حيث تعد هذه التغيرات من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات ، والتي تسببت في محاولة المؤسسات ومختلف البلدان لتحديد العوامل الفعالة من أجل تحسين قدرتها التنافسية.

٣- الكفاءة (Efficiency): بالإضافة إلى الابتكار والمزايا التنافسية التي تم الحصول عليها عن طريق زيادة الذكاء التنظيمي في تنظيم الأعمال ، تزداد الكفاءة (الفردية والتنظيمية) في هذه المؤسسات وتصل إلى ذروتها بطريقة تمكن من تحديد و اكتشاف القدرات المعرفية و الفكرية للموظفين واستخدامها بشكل فعال في المؤسسات ذات الذكاء التنظيمي العالي، وهكذا، تزداد فعالية وكفاءة الأفراد تدريجياً.

٤- تحسين الأداء التنظيمي (Improving organizational performance): يمكن للمؤسسات أن تعمل بشكل أفضل في يومنا هذا المليء بالتغيرات من خلال تطبيق الذكاء التنظيمي فهو الذي يساعد المؤسسات على فهم هذه التغيرات و التحولات و مواجهتها وتحقيق أقصى استفادة من خلال تعبئة الموارد البشرية الذين هم أهم مواردها.

و ذكرت إحدى الدراسات ما يلي (veryard,R.(2010),4):

-ضمان النجاح (Success Guarantee): ستصبح المؤسسة على الأرجح أكثر نجاحاً على المدى القصير، ولديها فرص أكبر للبقاء والنمو على المدى

الطويل و ستتثنى المؤسسات الذكية المزيد من الثروة في النظام الاجتماعي والاقتصادي الأوسع ، وليس مجرد الثروة الاقتصادية فحسب ، ولكن ثروة من الإمكانيات البشرية أيضاً.

و تضمنت دراسة أخرى ما يلي من أهمية (Okun,D.,A.(2017),41-45):

١- تعزيز المعرفة (Enhancing Knowledge): يمكن المؤسسات من تعزيز المعرفة من خلال الاستخدام الصحيح للاستراتيجيات وتحليل بيانات الأعمال وتحسين القدرات من خلال التجارب و النتائج من أجل مواكبة الأفكار و الاتجاهات الحديثة بسوق العمل العالمي.

٢- تعزيز الاستفادة من الموارد البشرية: الذكاء التنظيمي لديه من الإمكانيات والقدرات والمبادئ المتضمنة الخاصة بقيم العمل والتمكين، والتي تلهم وتشعل طاقات وشغف معظم العاملين للمساهمة في نجاح وبقاء المؤسسة على قيد الحياة دون أية مقابل مادي. بعبارة أخرى، المؤسسات الناجحة بحاجة إلى موظفين يكون عملهم اليومي أكثر كفاءة و يتجاوز أداؤهم توقعات المؤسسة، حيث إنه يحسن من قدرة أية منظمة لاستخدام ما لديها من قوى عقلية لتحقيق مهمتها.

٣- التعاون (cooperation): حيث تتضافر الجهود التنظيمية بهدف التغلب على المصاعب و يكون التركيز على العمل الإداري الجماعي و فرق العمل و الحلول المبتكرة.

هـ - مراحل تطبيق الذكاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الجامعي:

تتضمن عملية تطبيق الذكاء التنظيمي عدة مراحل، وهي كما يلي (Shahabia, A. , 2012,3015):

المرحلة الأولى: الذاكرة التنظيمية: القدرة على جمع المعلومات التي تحتاجها والحفاظ عليها .

-المرحلة الثانية: المعرفة التنظيمية: القدرة على فهم وتحليل هذه المعلومات.

-المرحلة الثالثة: التعلم التنظيمي: القدرة على تطبيق المعرفة المكتسبة.

-المرحلة الرابعة: التواصل المؤسسي: تبادل المعلومات والمعرفة بين أفراد المؤسسة.

المرحلة الخامسة: الاستنتاج التنظيمي: تحقيق النجاح والتغلب على مشكلات أعضاء المؤسسة.

نستنتج مما سبق تسلسل و ترابط مراحل تطبيق الذكاء التنظيمي و التي تتطلب بذل الجهد من المؤسسة و تعاون جميع أفرادها لتنمية الذكاء التنظيمي.

و- نموذج كارل البرشت (Karl Albrecht Model) للذكاء التنظيمي:

أبعاد الذكاء التنظيمي لنموذج كارل البرشت:

يتحقق الذكاء التنظيمي من خلال تطبيق أبعاده السبعة، كما ذكرهم البرشت (Albrecht, K, 2003, 44-47):

**البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision** : يقصد به الوعي بالهدف والقدرة على التعبير عن الأهداف، حيث أن كل منظمه تحتاج إلى نظرية أو مبدأ تنظيمي أي رؤية تستطيع من خلالها تحديد و توضيح الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

**البعد الثاني: المصير المشترك Shared Fate**: يقصد به وجود هدف مشترك وروح المهمة، و شعور بهدف مشترك ، وفهم لعناصر النجاح ، فإن ذلك يؤدي إلى التعاون و التآزر معا لتحقيق الرؤية، و على العكس عندما لا يكون لديهم رؤية أو مفهوم مشترك للنجاح ، لا يمكنهم أن يساهموا بجهودهم الفردية لتوجيه القارب في الاتجاه المطلوب؛ حيث لابد أن يشعر جميع العاملين بالمؤسسة بأنهم في قارب واحد

**البعد الثالث: الرغبة في التغيير Appetite for Change**: يقصد به القدرة على التكيف مع مختلف التغييرات والتحديات غير المتوقعة. لابد أن تقوم المؤسسات بتشجيع العاملين على الابتكار وإيجاد حلول و اقتراحات أفضل لإنجاز وظائفهم.

**البعد الرابع: القلب: القلب**: عنصر القلب ينطوي على الرغبة في إعطاء أكثر من المتعارف عليه أو المطلوب. يشير علماء النفس التنظيميون إلى أن في المؤسسة التي تتسم بالقليل من القلب أو انعدامه يقوم العاملون بوظائفهم المطلوبة منهم فقط و لا يميلون إلى بذل مجهود أكثر، و على عكس ذلك نجد أن في المؤسسة التي تتسم بوفرة من القلب يكون هناك استعداد من قبل الموظفين للمساهمة بشيء أكثر من المتوقع ، و يجدون نجاحهم في نجاح المؤسسة.

**البعد الخامس: التناغم و الموائمة Alignment and Congruence:** ويشمل الأدوات والقواعد الموجودة في نجاح المؤسسة وتفاعل الأعضاء لمواجهة بيئات جديدة. في أي مؤسسة، يجب أن يتوافر تنظيم للمهام ، وتقسيم للوظائف والمسئوليات ، والعمل على مجموعة من القواعد لتسهيل التفاعل بين العاملين و الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة.

**البعد السادس: نشر المعرفة Knowledge Deployment:** يقصد به القدرة على تبادل المعلومات والمعرفة والرؤى مع الآخرين والتدفق الحر للمعرفة في جميع أنحاء المؤسسة. كما أصبحت القدرة على اكتساب وتنظيم ومشاركة وتطبيق المعرفة جانباً ذو أهمية للمنافسة في بيئات العمل المتنوعة. كما يمثل نشر المعرفة دليلاً على قدرة المؤسسة على استخدام مواردها الفكرية والمعلوماتية.

**البعد السابع: ضغط الأداء Performance Pressure:** الجدية في القيام بالمهمة الصحيحة لتحقيق الهدف المشترك المنشود. في المؤسسة الذكية، يملك الجميع اقتراح طريقة الأداء بما تشمله من طريقة تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة و النتائج التكتيكية و الإيمان بصحة أهداف المؤسسة، مما يجعلهم يتحملون ضغوط العمل لتحقيق الأهداف المنشودة. يمكن للقادة تعزيز ودعم فكر ضغط الأداء والذي يكون له التأثير الأكبر عندما يتم قبوله من قبل جميع أعضاء المؤسسة، ومن ثم تنمية الإحساس بفكرة المسؤولية و النجاح المشترك، وبالتالي يقوم الجميع بعمله بشكل صحيح ،لأنهم يؤمنون بصحة هدفهم ويعتقدون أن هناك توازناً منطقيًا بين التوقعات الفردية والتوقعات التنظيمية.

**الخطوة الثانية: إجراءات الدراسة الميدانية**

**(١) أهداف الدراسة الميدانية:**

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء عينة البحث المتمثلة في العاملين بإدارتي الدراسات العليا و شؤون الطلاب ببعض كليات جامعة الفيوم حول: معوقات تطبيق مُدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري لإدارتي الدراسات العليا و شؤون الطلاب ببعض كليات جامعة الفيوم.

**(٢) مجتمع و عينة البحث:**

يتمثل المجتمع الأصل للبحث الحالي في عدد (١٥٧) من العاملين بإدارتي الدراسات العليا و شئون الطلاب ب(١٣)كلية من كليات جامعة الفيوم من إجمالي (١٨)كلية، و تم اختيار عينة عشوائية من الإدارتين (أخصائي شئون تعليم -مدير/رئيس قسم) و بلغ عدد هذه العينة (٨٥) إداري بنسبة مئوية قدرها (٥٤%) تقريباً. بعد حصر الاستبانة الصحيحة، تم إجراء المعالجة الإحصائية على (٧١) استبانة فقط.

### (٣) أداة البحث:

تضمنت الاستبانة (١٨) عبارة، و أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة ثلاث اختيارات للإجابة هي (نعم/إلى حد ما/لا)، بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل اختيار (٣-٢-١) على الترتيب.

### (٤) صدق أداة الدراسة الميدانية وثباتها:

- **ثبات الاستبانة:** لحساب ثبات الأداة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة ، حيث بلغ معامل الثبات ٠,٨٢٧ ، وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.
- **صدق الاستبانة:** يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق الذاتي للأداة حيث تم عرض الاستبانة على عدد (١٣) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من تخصصات الإدارة التعليمية والتربية المقارنة وأصول التربية من جامعات ( الفيوم ، القاهرة، بني سويف، وحلوان)، كما يتضح من خلال الجدول التالي:

الاسم	الدرجة العلمية	م/
أ.د/إبراهيم عباس الزهيري.	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية - كلية التربية- جامعة حلوان.	١
أ.د/أسامة محمود قرني.	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - كلية التربية - جامعة بني سويف.	٢
أ.د/رشيدة السيد أحمد الطاهر.	أستاذ أصول التربية و التخطيط -كلية التربية- جامعة حلوان .	٣



٤	أ.د/مراد صالح مراد زيدان.	أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة الفيوم .
٥	أ.د/نجوى يوسف جمال الدين.	أستاذ أصول التربية - كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة
٦	أ.د/يوسف عبد المعطي مصطفى.	أستاذ ورئيس قسمي الإدارة التربوية و سياسات التعليم و التربية المقارنة-كلية التربية-جامعة الفيوم.
٧	أ.د/أحمد محمد غانم .	أستاذ الإدارة التعليمية و التربية المقارنة المساعد و قائم بعمل رئيس قسم الإدارة التعليمية و التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة بنى سويف.
٨	د/حسنية حسين عبد الرحمن	أستاذ التربية المقارنة المساعد- كلية التربية- جامعة الفيوم.
٩	د/عزام عبد النبي أحمد.	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة المساعد - كلية التربية - جامعة بنى سويف.
١٠	د/مريم الشرفاوي.	أستاذ الإدارة التعليمية و التربية المقارنة المساعد المتفرغ - كلية التربية - جامعة بنى سويف.
١١	د/منار محمد جابر .	أستاذ الإدارة التعليمية و التربية المقارنة المساعد- كلية التربية - جامعة بنى سويف.
١٢	د/هديل الخولي .	أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية - جامعة حلوان .
١٣	د/هناء أحمد محمود.	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة المساعد - كلية التربية - جامعة بنى سويف.

### (٥) عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها:

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية، والجدول التالي

يوضح ذلك:

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كاً (معوقات تطبيق مُدخل الذكاء

التنظيمي لتطوير الأداء الإداري ببعض كليات جامعة الفيوم)

م	البيود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الإحراق المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	٢١٤	مستوى الدلالة	التنسيق	
		ك	%	ك	%	ك	%								
١	قلة البرامج التدريبية وورش العمل لتنمية القدرات الإبداعية	٣٤	٤٧,٧٤	٢٨	٣٩,٤٤	٩	١٢,٦٨	٢,٣٥	٠,٧٠	٧٨,٤٠	مرتفع	١٤,٣٩	٠,٠١	دالة	٥

م	البنود	نوع		بيانات		م		المتوسط الحسابي	الاتجاه المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	مستوى الدلالة	التقييم
		نشا	%	نشا	%	نشا	%						
٢	كثرة ضغوط العمل التنظيمية.	٣٦	٨٦,١٤	١٨	٧٥,٥٦	٤	٤٤,٥١	٢,٥٤	٠,٦٥	مرتفع	دالة	١	
٣	التمتعية و الروتين في أنظمة العمل.	٣٨	٨٥,٥٦	٧٨	٣٦,٦٨	١١	٥٤,٧٠	٢,٣٠	٠,٧٢	متوسط	دالة	٦	
٤	نقص قدرة العاملين على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغيرة.	٣١	٧٦,٤١	٣٤	٦٧,٧٦	٢٥	٥٢,٤٨	١,٧١	٠,٧٠	متوسط	دالة	١٣	
٥	تحقق الترقى الوظيفي للعاملين عن طريق الأقمية.	٣٤	٦٧,٧٦	٣١	٦٦,٠٣	٥١	١١,١١	٢,١٢	٠,٧٩	متوسط	دالة	٧	
٦	قلة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية.	٥١	١٢٦,٣٦	٧١	٣٠٨,٧٦	٦	١٦,٦١	٢,٣٧	٠,٧٠	مرتفع	دالة	٤	
٧	محدودية ترجمة ما يحدث في قاعات التدريب إلى واقع عملي.	٥١	١٢٦,٣٦	١٤	٤٤,٤٤	٥	٣٠,٧٨	١,٤١	٠,٦٢	مرتفع	دالة	٢	
٨	ندرة الكفاءات البشرية المؤهلة بالتعليم والخبرة العملية و الفنية الملائمة.	٧١	١٥٥,٤١	٦٨	١٥٠,٠٠	٣٨	٧٣,٣٣	١,٩١	٠,٧٠	متوسط	غيردالة	١١	
٩	قلة اعداد العاملين.	٣١	٧٦,٤١	٣١	٧٦,٤١	٣١	٧٦,٤١	٢,٠٠	٠,٧٠	متوسط	غيردالة	٩	
١٠	ضعف الاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة و تكنولوجيا المعلومات.	١٨	٤٥,٦٤	٧٨	٣٠٨,٧٦	٣٣	٨١,٤٨	١,٩١	٠,٧٠	متوسط	غيردالة	١٠	
١١	ضعف بيئة العمل المادية (اثاث، تجهيزات، أدوات).	٥١	١٢٦,٣٦	٣٥	٨٦,٤٨	١٢	٣٠,٧٨	١,٩١	٠,٧٠	متوسط	دالة	١١	
١٢	الصراع الإداري و مقاومة التغيير الإداري.	٨١	١٩٦,٣٦	٧٨	٣٠٨,٧٦	٤٨	١٢٦,٣٦	١,٧١	٠,٧٠	متوسط	غيردالة	١٢	
١٣	قياس أداء العاملين بطريقة روتينية شكلية.	٣٤	٨٦,٤١	٣٨	٩٦,٤٨	٣١	٧٦,٤١	٢,٣٠	٠,٧٠	متوسط	دالة	٦	
١٤	ضعف الروابط بين المؤسسات التعليمية و سوق العمل.	١٤	٤٤,٤٤	٤٨	١٢٦,٣٦	٣	١٤,٤٤	٢,٣٠	٠,٥٦	مرتفع	دالة	٣	
١٥	عمومية شروط و متطلبات شغل الوظائف الإدارية.	٣١	٧٦,٤١	١٣	٣٠,٧٨	٧	١٧,٦١	٢,١٢	٠,٦٠	متوسط	دالة	٧	
١٦	البعد عن الاجرائية والترجمة الفعالة لخطط التطوير.	٤٨	١٢٦,٣٦	٣٥	٨٦,٤٨	١٠	٣٠,٧٨	٢,١٢	٠,٦٠	متوسط	دالة	٧	
١٧	الاعتماد على المستندات الورقية لحفظ البيانات.	٣٤	٨٦,٤١	٧٨	٣٠٨,٧٦	٦	١٦,٦١	٢,٣٥	٠,٧٠	مرتفع	دالة	٥	

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كأ	مستوى الدلالة	التفسير	
		شا	%	شا	%	شا	%								
١٨	كثرة الإجراءات الإدارية.	٣٥	٤٩,٣٠	٢٧	٣٨,٠٣	٩	١٢,٦٨	٢,٣٧	٠,٧٠	٧٨,٨٧	مرتفع	١٤,٩٩	٠,٠١	دالة	٤
	المجموع الكلي	٥٠٢	٣٩,٢٧	٥٢٩	٤١,٤٠	٢٤٧	١٩,٣٣	٢,٢٠	٠,٧١	٧٣,٣٣	متوسط	١٢,٧٥	٠,٠١		

\* قيمة (كأ) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠ ، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كأ<sup>٢</sup> دالة عند مستوى (٠,٠١) أو (٠,٠٥) ، إذ أن قيم كأ<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كأ<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى (٠,٠١) أو (٠,٠٥) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق فيما عدا العبارات أرقام (٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١٢) ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) فيما عدا العبارات أرقام (٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١٢) فنشتت آراء عينة الدراسة حولها .

كما يتضح أن أفراد عينة البحث يوافقون على المعوقات السابقة بنسبة مئوية (٧٣,٣٣%) ، وبمتوسط حسابي عام (٢,٢٠) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) .

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة البحث يوافقوا بدرجة مرتفعة أي متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢,٣٤-٣) على بعض العبارات، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة البحث عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

١- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " كثرة ضغوط العمل التنظيمية." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨٤,٥١%) ، وبمتوسط حسابي (٢,٥٤) ، وانحراف معياري (٠,٦٥). يرجع ذلك إلى كثرة المهام الموكلة للعاملين.

٢- جاءت العبارة رقم (٧) وهي " محدودية ترجمة ما يحدث في قاعات التدريب إلى واقع عملي. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨٠,٧٥%) ، وبمتوسط حسابي (٢,٤٢), وانحراف معياري (٠,٦٢). يمكن تفسير ذلك بأن الدورات التدريبية التي يتم تقديمها يغلب عليها الطابع النظري.

٣- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي " ضعف الروابط بين المؤسسات التعليمية و سوق العمل. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٩,٣٤%) ، وبمتوسط حسابي (٢,٣٨), وانحراف معياري (٠,٥٩). يرجع ذلك إلى ضعف الخدمات التي تقدم للمجتمع كأفراد و مؤسسات.

٤- جاءت العبارة رقم (٦) وهي " قلة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٨,٨٧%) ، وبمتوسط حسابي (٢,٣٧), وانحراف معياري (٠,٧) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢,٣٤ : ٣). و يرجع ذلك إلى مشكلة التمويل لدى الإدارة الجامعية، و ربما يرجع ذلك إلى توزيع الحوافز على جميع العاملين دون استثناء احد. كما جاءت العبارة رقم (١٨) وهي " كثرة الإجراءات الإدارية. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٨,٨٧%) ، وبمتوسط حسابي (٢,٣٧), وانحراف معياري (٠,٧) . يرجع ذلك إلى التزام العاملين بإجراءات روتينية معينة و لوائح محددة غير قابلة للتعديل.

٥- جاءت العبارة رقم (١) وهي " قلة البرامج التدريبية وورش العمل لتنمية القدرات الإبداعية " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٨,٤%) ، وبمتوسط حسابي (٢,٣٥), وانحراف معياري (٠,٧) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢,٣٤ : ٣). و يرجع ذلك إلى أن الدورات التدريبية ليست شرطاً من شروط التعيين بالوظائف الإدارية. كما جاءت العبارة رقم (١٧) وهي " الاعتماد على المستندات الورقية لحفظ البيانات. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٨,٤%) ، وبمتوسط حسابي (٢,٣٥),

وانحراف معياري (٠,٧). يرجع ذلك إلى أن المستندات الالكترونية غير معترف بها لدى القيادات العليا.

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة البحث يوافقوا بدرجة متوسطة حيث المتوسط يقع بين (١,٦٧:٢,٣٣) على بقية المعوقات، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة البحث عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

٦- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " النمطية و الروتين في أنظمة العمل. " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٦,٥٣%) ، وبمتوسط حسابي (٢,٣)، وانحراف معياري (٠,٧٢). يرجع ذلك إلى الالتزام بقواعد و إجراءات محدده. كما جاءت العبارة رقم (١٣) وهي " قياس أداء العاملين بطريقة روتينية شكلية. " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٦,٥٣%) ، وبمتوسط حسابي (٢,٣)، وانحراف معياري (٠,٧٦) ، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (١,٦٧ : ٢,٣٣). و يعزى ذلك إلى تقليدية أساليب تقييم الأداء. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (رمضان محمد محمد السعودي، (٢٠١٨)، ٧٢٠-٧٢١، ٧٩٢.

٧- جاءت العبارة رقم (٥) وهي " تحقق الترقى الوظيفي للعاملين عن طريق الاقدمية. " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٥,٥٩%) ، وبمتوسط حسابي (٢,٢٧)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، حيث يتم الترقى على حسب الأقدمية طبقاً لقانون الخدمة المدنية، و ليس على أساس الجدارة.

٨- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي " عمومية شروط و متطلبات شغل الوظائف الإدارية. " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٤,١٨%) ، وبمتوسط حسابي (٢,٢٣)، وانحراف معياري (٠,٦١). يرجع السبب في ذلك إلى أن عند تعيين الإداري لا ينظر إلى نوع الكلية التي تخرج منها ، أو الدورات التدريبية الحاصل عليها. كما جاءت العبارة رقم (١٦) وهي " البعد عن الإجرائية والترجمة الفعالة لخطط التطوير. " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة البحث

عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٤,١٨%) ، وبمتوسط حسابي (٢,٢٣)، وانحراف معياري (٠,٦٨). يرجع ذلك إلى النمطية و الروتين في أنظمة العمل و الالتزام بقواعد و إجراءات محددة مسبقاً.

٩- جاءت العبارة رقم (٩) وهي " قلة اعداد العاملين. " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٦,٦٧%) ، وبمتوسط حسابي (٢)، وانحراف معياري (٠,٧٩) . يرجع ذلك إلى توقف تعيينات الإداريين ، و يتم تعويض نقص العاملين عن طريق اتباع سياسة الدوران الوظيفي لتحقيق الاكتفاء الذاتي.

١٠- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي " ضعف الاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة و تكنولوجيا المعلومات. " بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٦,٢%) ، وبمتوسط حسابي (١,٩٩)، وانحراف معياري (٠,٧٨) . يرجع ذلك إلى قلة الدورات التدريبية العملية التي تهدف إلى أتقان الوسائل التكنولوجية الحديثة، و ضعف قدرات العاملين على تطبيق الأساليب التكنولوجية. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(منى عبد الغني عبد الستار، ٢٠١٦، ٢٣٣).

١١- جاءت العبارة رقم (٨) وهي " ندرة الكفاءات البشرية المؤهلة بالعلم والخبرة العملية و الفنية الملائمة. " بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٣,٨٥%) ، وبمتوسط حسابي (١,٩٢)، وانحراف معياري (٠,٧٧). يعزى ذلك إلى أن البعض من العاملين حاصلين على مؤهلات متوسطة، الترقى عن طريق الأقدمية و ليس الجدارة، و قلة البرامج التدريبية التي تستجيب للاحتياجات الفعلية للعاملين.

١٢- جاءت العبارة رقم (١١) وهي " ضعف بيئة العمل المادية (اثاث، تجهيزات، أدوات). " بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٣,٨٥%) ، وبمتوسط حسابي (١,٩٢)، وانحراف معياري (٠,٧١) . يرجع ذلك إلى ضعف الموارد المالية وضعف التجهيزات اللازمة لأداء المهام بسهولة. كما جاءت العبارة رقم (١٢) وهي " الصراع الإداري و مقاومة التغيير الإداري. " بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية

(٦٢,٤٤%) ، وبمتوسط حسابي (١,٨٧)، وانحراف معياري (٠,٧٧). ويرجع ذلك إلى تخوف البعض من دوافع القائمين على التغيير أو من النتائج المترتبة على التغيير، وسيادة البيروقراطية. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أسامة محمود قرني، ٢٠١٢، ٣١٠-٣١٢)

١٣- جاءت العبارة رقم (٤) وهي " نقص قدرة العاملين على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغيرة." بالمرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٠,٥٦%) ، وبمتوسط حسابي (١,٨٢)، وانحراف معياري (٠,٧). يرجع ذلك إلى ضعف الحماس لديهم لتنمية قدراتهم نتيجة لأنظمة الغير محفزة على الابتكار و الإبداع.

**الخطوة الثالثة: آليات التغلب على معوقات تطبيق نموذج ألبرشت للذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري ببعض كليات جامعة الفيوم.**

١-مراجعة معايير اختيار و تعيين العاملين:

**آليات و إجراءات التطبيق:**

- أن يتم الاختيار على أساس تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم.

- اجتياز الفرد المرشح للوظيفة مجموعة من الاختبارات يضعها المتخصصون في الإدارة.

- الحصول على دورات تدريبية معينة في الإدارة.

-توافر مجموعة من السمات الشخصية كالدافعية الذاتية، والقدرة على اجراء الاتصالات، وتشكيل فرق العمل.

٢- تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة:

**آليات و إجراءات التطبيق:**

-عمل بريد الكتروني لجميع العاملين بإدارة الجامعة، و تفعيل التواصل الإلكتروني بين الإدارة والطلاب.

-وضع مجموعة من الدورات التدريبية للتوعية بأهمية استخدام التكنولوجيا.

- صيانة أجهزة الكمبيوتر و تحديث برامجها، و زيادة سرعة الاتصال بالإنترنت .

### ٣- وضع نظام للحوافز و المكافآت لتشجيع العاملين:

#### آليات و إجراءات التطبيق:

- ربط حضور الدورات التدريبية واجتيازها بالترقية و الحوافز .
- تقديم شهادات تقدير للمتميزين في أداء الأعمال الإدارية.
- ربط الحوافز بنتائج تقييم الأداء، و التخلي عن تعميمها لجميع الموظفين.

### ٤- الاهتمام بإدارة المواهب (Talent Management):

#### آليات و إجراءات التطبيق:

- معرفة و تحديد أصحاب الأفكار الجديدة التي تساعد على تطوير الأداء .
- توظيف قدرات و مهارات الموهوبين لتطوير العمل و أنجاز المهام و تحقيق الأهداف.
- ٥- إعادة تأهيل و تدريب المديرين و العاملين:

#### آليات و إجراءات التطبيق:

- تنظيم ندوات و مؤتمرات و لقاءات وورش عمل تركز على المداخل الإدارية الحديثة.
- تنظيم ورش عمل يكون هدفها الإلمام باللوائح و القوانين المؤسسة للعمل.
- التعرف على أنواع البرامج التي يحتاجها العاملين لأداء أعمالهم اليومية.
- أن لا يقتصر مركز تنمية القدرات بالجامعة على تقديم برامج تدريبية فقط لأعضاء هيئة التدريس، بل يجب أن يقدم أيضاً دورات تدريبية للعاملين بالإدارة.
- تبادل زيارات مع الجامعات ذات الترتيب الدولي المتميز في تصنيف الجامعات، و اكتساب خبرات جديدة في مجال العمل الإداري.

### ٦- الاهتمام بإدارة المواهب (Talent Management):

#### آليات و إجراءات التطبيق:

- معرفة و تحديد أصحاب الأفكار الجديدة التي تساعد على تطوير الأداء .
- توظيف قدرات و مهارات الموهوبين لتطوير العمل و أنجاز المهام و تحقيق الأهداف.

### ٧-تحسين جودة الحياة الوظيفية بإدارة الدراسات العليا:

#### آليات و إجراءات التطبيق:

- توفير بيئة عمل مناسبة تحفز العاملين على بذل أقصى ما لديهم .



- توفير الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لأداء المهام و المسؤوليات المختلفة.
- العمل على إعداد لائحة تفصيلية بالأدوار و المسؤوليات الإدارية.
- تبسيط إجراءات العمل و نشر المعلومات و سهولة الوصول إليها.

#### ٨- تفعيل نظام المحاسبية (المساءلة) **Accountability**:

##### آليات و إجراءات التطبيق:

- ضرورة وضع نظام لتقييم أداء العاملين.
- تحديد معايير دقيقة للمساءلة و الإعلان عنها لجميع العاملين بإدارة الدراسات العليا.
- تعزيز مفهوم الثقة و الولاء بين العاملين و بينهم و بين رئيس العمل.

#### ٩- تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير:

##### آليات و إجراءات التطبيق:

- الاهتمام بإشباع حاجات العاملين.
  - تحديد القيم والمعتقدات ونظم العمل التي تعمل على تشجيع عمليات الإبداع وتبادل.
  - خلق بيئة لتبادل المعرفة و الوصول إليها.
  - أن تعمل القيادات على نشر ثقافة قبول التغيير و تطوير الأداء لدى جميع العاملين.
- ١٠- آليات وإجراءات تطبيق نموذج كارل ألبرشت (Karl Albrecht) للذكاء التنظيمي

#### بجامعة الفيوم:

##### البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية:

##### آليات و إجراءات التطبيق:

- مشاركة العاملين في وضع رؤية واضحة للعمل داخل الإدارة الجامعية.
- توظيف العاملين الرسالة لتوجيه صنع القرارات.
- مشاركة العاملين في وضع خطة استراتيجية سنوية.

##### البعد الثاني: المصير المشترك:

##### آليات و إجراءات التطبيق:

- تشجيع العمل بالإدارة وفقاً لأسلوب العمل الجماعي، و مكافأتهم على انجازاتهم.
- مشاركة العاملين في صنع القرارات مع الإدارة.

- بث روح المسؤولية لدى العاملين و روح المبادرة.

- الاهتمام بالحوافز المادية و المعنوية للعاملين في الجهاز الإداري.

### البعد الثالث: الرغبة في التغيير:

آليات و إجراءات التطبيق:

- ضرورة اقناع المسؤولين بمبدأ التغيير و التطوير و التحسين المستمر.

- السعي للتخلص من اشكال البيروقراطية(المركزية).

- تهيئة المناخ المناسب للعمل،وتشجيع العاملين على الابداع و التجديد.

- إجراء التقييم الدوري المستمر.

- تطوير الخدمات التي تقدمها الإدارة باستمرار لمواكبة التغير في البيئة المحيطة.

### البعد الرابع : القلب:

آليات و إجراءات التطبيق:

- تشجيع العاملين على بذل جهود إضافية للمساعدة في نجاح الإدارة لتحقيق اهدافها.

- توفير الظروف المناسبة لتحقيق النمو الشخصي والمهني للعاملين.

- بث روح الحماسة والتفائل لدى العاملين لإنجاز أعمالهم و المهام المكلفون بها.

- محاولة التخلص من الاتجاهات السلبية السائدة في المؤسسة.

### البعد الخامس: التناغم والملاءمة:

آليات و إجراءات التطبيق:

-التسيق بين الوحدات الإدارية بالكليات.

-الوضوح التام لقواعد ونظم الدراسات العليا.

-تحديد سياسات و إرشادات العمل و التأكد من وضوحها و عدم تعارضها.

-ملائمة الهيكل الوظيفي(التنظيمي) مع طبيعة مهام العاملين.

### البعد السادس: نشر المعرفة:

آليات و إجراءات التطبيق:

-إنشاء وحدة تدريبية بكل كلية من كليات الجامعة من ضمن مسؤولياتها تدريب العاملين

الإداريين بالكلية على مهارات الإدارة الإلكترونية.

- متابعة أحدث الاتجاهات المتعلقة بتميز الأداء الإداري.
- توفير معلومات عن الخدمات التي تقدم بطرق مختلفة.
- تبادل الخبرات مع الجامعات الأخرى التي نالت الجودة، و تشجيع فرص التعلم الخارجية.
- تطوير الذاكرة التنظيمية التي تساعد في تخزين و استرجاع المعلومات و المعارف عند الحاجة إلى تلك الخبرات السابقة في مواجهة مشكلة جديدة أو صنع قرار للتعامل مع احد المستجدات.

### البعد السابع: ضغط الأداء التنظيمي:

#### آليات و إجراءات التطبيق:

- إتباع سياسة دقيقة في اختيار العاملين تضمن انتقاء افضل العناصر.
- مراعاة العنصر الزمني في كافة الخدمات التي يقوم بها الجهاز الإداري.
- محاولة رفع حوافز العاملين حتى يستطيعوا مواجهة أعباء الحياه.
- وجود نظام إداري كفاء لتلقي شكاوي الطلاب و العمل على حلها.
- دراسة الإجراءات و تبسيطها بما يكفل تحقيق أعلى مقدار من الكفاءة و الفعالية.
- تشخيص معوقات أداء العمل و معرفة الخطوات الزائدة لتوفير الوقت اللازم لأداء العمل.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- أسامة محمود قرني، محمود سيد أبو سيف. (٢٠١٦). مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء نموذج "كارل البرشت" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية - المؤسسة العربية للبحث العلمي و التنمية البشرية، ٢، ٦١-١٠٤.
- أسامة محمود قرني. (٢٠١٢). إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية : تصور مقترح. المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٥ (٣٨)، ٢٢٣-٣٣٤.
- أشرف محمود أحمد محمود. (٢٠١٢، يناير). التغيير التنظيمي المدرك و علاقته بالتمائل التنظيمي التواصلي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي. مجلة الدراسات العربية في التربية و علم النفس، (٢١)، ١٢٩-٢٠٧.
- آمال بن سمشة. (٢٠١٨). الأداء البشري في الإدارة المحلية. الجزائر: مركز الكتاب الأكاديمي.
- أمل فتحي عقل. (٢٠١٥). تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي. عمان، الأردن: دار الخليج للنشر و التوزيع.
- جامعة الفيوم. (٢٠١٦). الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢١): برنامج الفاعلية التعليمية لمرحلة الدراسات العليا. دار الكتب و الوثائق القومية.
- حسن شحاته & زينب النجار. (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية و النفسية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- حنان زاهر عبد الخالق عبد العظيم. (٢٠١٧، يناير). تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية لجامعات ذكية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. مجلة كلية التربية للدراسات التربوية و الاجتماعية بجامعة حلوان، ١-١٦١.

-داليا طه محمود يوسف. (٢٠١٨). تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة المنيا في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية بجامعة المنيا، (١٨)، ١٣-١٤٩.

-رشا عويس حسين أمين. (٢٠١٥). تفعيل إدارة المعرفة لتطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة الفيوم.

- رمضان محمد محمد السعودي. (٢٠١٨، أكتوبر). تصور لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات القدرة المؤسسية. مجلة كلية التربية بجامعة سوهاج، ٥٤، ٧١٥-٨١٢.

-زيد منير عبوي. (٢٠١٧). الاستراتيجيات الحديثة في إدارة التخطيط و التطوير. عمان، الأردن: دار المعترف للنشر و التوزيع.

-شيماء أحمد عبد الرازق محمد. (٢٠١٩). الكفايات اللازمة لطلاب الدراسات العليا بكليات التربية في جمهورية مصر العربية على ضوء خبرات بعض الدول (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الفيوم.

-صبحي منصور. (٢٠٠٩). الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

-عبد الستار محروس عبد الستار، رشا عويس حسين. (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، ٦٢، ١٨٦-٢٤١.

-عدنان محمد أحمد قطيط. (٢٠٠٩). تنمية الابتكار الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عين شمس.

-علي السيد الشخبي. (٢٠١١). معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد). الرباط، المغرب: المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم.

- عماد الدين رشدي.(٢٠١٨). تفعيل الإدارة الإلكترونية لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم في ضوء معايير الجودة الشاملة(رسالة ماجستير غير منشورة).كلية التربية ،جامعة الفيوم.

-غادة حامد السيد حسن.(٢٠١٤). تطوير أداء الموارد البشرية بجامعة الفيوم في ضوء معايير الجودة(رسالة ماجستير غير منشورة).كلية التربية ،جامعة الفيوم.

-غدي رجائي عبد المنعم أحمد.(٢٠١٣). تفعيل الاستشارات الإدارية لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم (دراسة حالة)(رسالة ماجستير غير منشورة).كلية التربية ،جامعة الفيوم.

-مروة محمود الخولاني.(٢٠١٨،فبراير).تجويد الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة الثقافة و التنمية، ١٨(١٢٥)، ٢٨٤-٣٣٠.

-معجم المعاني الجامع، متاح على <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-> تاريخ الزيارة ١٧/١١/٢٠١٩.

- منى عبد الغني عبد الستار.(٢٠١٦).استراتيجية مقترحة لتحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي(رسالة دكتوراه غير منشورة)،كلية التربية ،جامعة بني سويف.

-هايدي طلب عبد التواب طلب.(٢٠١٧). المعوقات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمية دراسة حالة بجامعة الفيوم(رسالة ماجستير غير منشورة).كلية التربية ، جامعة الفيوم.

ثانياً:الدراسات الأجنبية:

- Albrecht,K.( 2003).*The power of minds at work:Organizational intelligence in action*. New York:American Management Association,AMACOM.
- Chegani,M.,N. (2016,February).The effects of organizational intelligence and creativity on technological innovation: A case study of the manufacturing firms in Iran. *Arabian Journal of Business and Management Review*,5(7),14-34.

- Gholami,S. & Safaee.S.(2012). The relationship between the organizational intelligence and the performance of managers. *Journal Of Educational And Instructional Studies In The World*.2(2), 155-165.
- Jahanfar,A. &Shariatmadari,M. (2015).The link between organizational intelligence and customer satisfaction rates: a case of Parsian bank. *Journal of Education and Human Development*,4(1) , 285-290.
- Kahkha,A.,O.,Pourghaz,A.& Marziyeh,A.( 2015).Examining the relationship of organizational intelligence with innovation management and career advancement in an organization.*Journal of Behavioral and Brain Science*, 5, 395-404.
- Liebowitz,J.(2019).*Building organizational intelligence:A knowledge management primer*. U.S.A.:CRC press. DOI <https://doi.org/10.1201/9780367810689> .
- Marjani,A.B.&Soheilipour,M.(2012,February).The relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht. *International Journal of Business and Social Science*,3(4), 152-158.
- Okun,D.,A.(2017).Organizational intelligence.In Erçetin,S.&Potas,N (Eds.),*Chaos, complexity and leadership: Explorations of chaos and complexity theory*. Turkey:Springer.
- Pour Kiani,M, PourjafariJozam,M.&PourjafariJozam,M. (2015).Organizational intelligence, survival factor of today's organizations.*International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*,4(4). 469–484.
- Shahabia,A. , Faezb,A.& Fazlic,D.(2012). Organizational intelligence dismantling barriers prioritization: A real-world case study,2, 3013–3022.
- veryard,R.(2010).The emergence of organizational intelligence.Cutter Consortium,10(7),1-25.